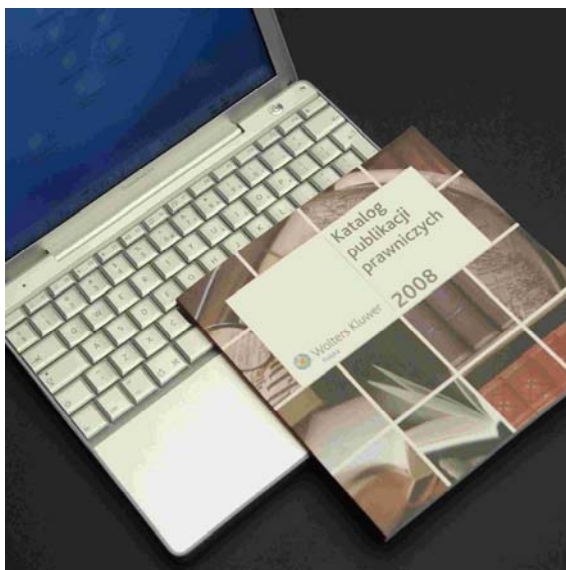


Wolters Kluwer Polska: SAP CRM dla 200 000 klientów

_____ Zrozumieć potrzeby rynku, sprzedawać więcej



Jedną z wartości, na których Wolters Kluwer opiera swoją pozycję na rynku, jest orientacja na klienta, przejawiająca się nie tylko w oferowaniu produktów najwyższej jakości, ale także w sprawności w obsłudze klientów. Temu właśnie celowi służy wdrożenie systemu SAP CRM.

Wolters Kluwer Polska (dawniej Polskie Wydawnictwa Profesjonalne – PWP) to największe w Polsce przedsiębiorstwo dostarczające profesjonalnej informacji z zakresu prawa i biznesu. Głównym przedmiotem działalności wydawniczej firmy jest publikacja książek i czasopism, a także przygotowywanie i zarządzanie specjalistycznymi serwisami internetowymi. Firma należy do holenderskiego koncernu Wolters Kluwer. Spółka funkcjonuje na polskim rynku od 1999 r. Publikacje są obecnie wydawane pod trzema markami: ABC, LEX i Oficyna. Więcej informacji: www.wolterskluwer.pl

Wolters Kluwer Polska (WKP) od kilku lat korzysta z systemu SAP ERP, którego wdrożenie realizowało również BCC. Od końca 2007 r. w firmie trwa wdrożenie rozwiązania SAP CRM w wersji 5.0, które będzie wspomagać zarządzanie relacjami z klientami – odbiorcami publikacji.

O obsłudze klientów i o oczekiwaniach, jakie firma ma wobec nowego rozwiązania, rozmawiamy z Pawłem Wójcikiem, Dyrektorem ds. Logistyki i Produkcji Wolters Kluwer Polska i kierownikiem projektu SAP CRM.

WKP to trzy główne marki, setki produktów i usług, oraz ponad 200 tys. odbiorców. Jak taki złożony model biznesu przekłada się na proces obsługi klientów?

To rzeczywiście złożony model, ale w jego centrum zawsze jest klient. Zawsze zadajemy sobie pytanie, czego konkretnie potrzebuje dana osoba, czy to fizyczna, czy prawna.

Oferta Wolters Kluwer Polska

- kilkadziesiąt tytułów w wersji elektronicznej (CD/DVD i online), niektóre z nich występują w kilku wersjach zależnych od potrzeb klienta
- ponad 1200 publikacji książkowych, w tym seria książek Meritum z onlinowym dostępem do aktualności
- 9 czasopism fachowych w wersji drukowanej
- kilka programów narzędziowych
- kilka tytułów w postaci wymiennokartkowej
- szkolenia profesjonalne

Jeśli zamówienie nie pochodzi z księgarni internetowej, to zawsze rozmawiamy z klientem i sprawdzamy: jaką potrzebę chce zaspokoić klient, nabywając nasz produkt. Pytamy, do czego i w jakich sytuacjach chce używać produktu – czy lepiej zaproponować wersję CD, czy online, jakie jakie preferuje nośniki informacji – elektroniczne, publikacje online, książki, czasopisma, publikacje wymiennokartkowe czy może szkolenia.

Ważne, jaką częstotliwość aktualizacji preferuje, by mógł jak najefektywniej korzystać z publikacji. Pytamy wreszcie, jaka forma sprzedaży jest dla niego najwygodniejsza – sprzedaż jednorazowa, prenumerata, czy może abonament na stały dostęp do konkretnej publikacji.

Odpowiedzi na te i inne pytania dają nam podstawę do proponowania klientowi produktów z danej linii czy marki oraz optymalnego cyklu aktualizacji – od codziennej po miesięczną.

Teraz, dwa lata po rebrandingu naszych marek, nasi stali klienci dobrze znają profile poszczególnych brandów i wiedzą, że Wolters Kluwer Polska w ramach marki ABC oferuje publikacje dla praktyków, gdzie informacja prawna wpisana jest w kontekst prac poszczególnych grup zawodowych. LEX z kolei to publikacje horyzontalne, marka sama w sobie, która gwarantuje dostęp do pełnej informacji prawnej dla osób tego potrzebujących, zaś Oficyna, to źródło konkretnych, wąsko profilowanych informacji, w tym akademickich.

Obsługujemy bardzo różne grupy zawodowe o różnych potrzebach i preferencjach – od osób fizycznych, po wszelkiego typu firmy, aż po jednostki administracji rządowej i samorządowej. Każda z grup klientów oczekuje innego podejścia w obsłudze i innej struktury informacji, a my musimy to zbierać te dane i mieć narzędzie do przekazania tych informacji naszym pracownikom.

Jak ogromna jest ta wiedza, można zaobserwować chociażby, gdy trzeba ją przekazać nowo zatrudnionemu przedstawicielowi handlowemu.

Jak w firmie zorganizowana jest obsługa klientów?

Sprzedajemy tam, gdzie klient tego oczekuje. Jesteśmy obecni w najlepszych sieciach księgarskich w Polsce. W Internecie mamy księgarnię Profinfo oraz prowadzimy sprzedaż za pośrednictwem kilku innych księgarni cobrandowanych.

Ponadto proponujemy tzw. prenumeratę własną z siedziby wydawnictwa i obsługujemy klientów za pośrednictwem call center. Mamy także własną sieć sprzedaży bezpośredniej, więc możemy być obecni w miejscu i o czasie wskazanym przez klienta, np. w siedzibie firmy czy na konferencjach.

Dla większości klientów pierwszy kontakt z naszą firmą to kontakt z przedstawicielem handlowym, który wspólnie z klientem analizuje potrzeby i doradza, który z produktów najlepiej je zaspokoi.

Następnie klientem opiekuje się dedykowany doradca, który szkoli, informuje o nowościach, realizuje nowe zamówienia. Doradcę wspierają pracownicy helpdesku, działu obsługi klienta, serwisanci. To właśnie doradca jest „twarzą firmy” dla konkretnego klienta i dba o realizację zamówienia na każdy produkt z naszej oferty.

W każdym województwie posiadamy Regionalny Oddział Handlowy. Daje to tę korzyść, że jesteśmy maksymalnie blisko klienta, pracownicy oddziałów znakomicie znają lokalne realia rynkowe. W sumie nasza sieć handlowa to ponad 150 osób.

Trochę inaczej wygląda obsługa klientów kupujących w księgarniach. Poza jedną księgarnią firmową w Warszawie nie posiadamy księgarń własnych czy patronackich. Korzystamy z usług sprawdzonych kooperantów i staramy się, aby również w tych punktach standardy obsługi klienta były bardzo wysokie, podobnie jak dobra ekspozycja naszych książek, czy znajomość naszej oferty przez pracowników tych księgarń. Ścisła współpraca z księgarzami ma również na celu zadowolenie klienta z zakupu, a w konsekwencji powrót do oferty WKP w przyszłości.

Zupełnie innym kanałem sprzedaży jest własna księgarnia internetowa. Praktycznie to jedyny kanał, gdzie klient nie korzysta z pomocy doradcy. Oferujemy tu nie tylko własne tytuły, ale też tytuły innych wydawnictw, również konkurencyjnych. Cały proces logistyczny zakupu obsługiwany jest z naszego magazynu w Markach.

Poza tym organizujemy również szkolenia i konferencje, zarówno zamknięte, jak i otwarte. Ten typ oferty ma własną specyfikę obsługi i też musimy o niej pamiętać.

Taki model obsługi klienta, choć wydaje się skomplikowany, sprawdza się. Potwierdzają to chociażby wyniki badań satysfakcji, jakie ostatnio przeprowadził Wolters Kluwer we wszystkich państwach europejskich. Polska zajmuje czołowe miejsce, co bardzo cieszy – ale też zobowiązuje.

Jakie narzędzia informatyczne są obecnie wykorzystywane w pracy działu handlowego?

Hm, no cóż... W codziennej pracy handlowcy opierają się na autorskim programie, nazwanym – na cześć jego twórcy, naszego kolegi – ROBOBAZĄ. System posiada podstawową funkcjonalność systemów klasy CRM i spełniał oczekiwania użytkowników jakiś czas temu. Ale chcąc nadążyć za oczekiwaniami klientów i zapewnić im wysoki poziom obsługi – musimy sięgnąć po profesjonalne narzędzia i systemy. Stąd nasze zainteresowanie CRM-em.

Wdrożenie szerokiego zakresu systemu CRM w dużej firmie jest odważnym przedsięwzięciem. Jak firma dojrzała do tej decyzji?

Decyzja o wdrożeniu pełnego systemu klasy CRM dojrzała długo. Wszystko zaczęło się od obserwacji zmieniającego się rynku, analizy sytuacji i spostrzeżenia, że nasi klienci są coraz bardziej wymagający.

Dodatkowo przeprowadziliśmy krytyczną analizę funkcjonujących procesów i zdaliśmy sobie sprawę, że nie są one optymalne. Brakowało koordynacji między działaniami sprzedażowymi i marketingowymi. Wiedza o klientach była przechowywana albo na poziomie poszczególnych handlowców, albo marketerów, co uniemożliwiało jej pełne wykorzystanie.

Co prawda dynamika wzrostu sprzedaży była więcej niż zadawalająca, ale jak miecz Damoklesa wisiła nad firmą pytanie, czy jesteśmy przygotowani do czekających nas wyzwań. Jeśli WKP nadal chce być liderem w dostarczaniu informacji prawnej, jeśli chcemy oferować produkty najwyższej jakości – to musimy o naszych klientach wiedzieć więcej. Musimy też tę wiedzę umieć przeanalizować i efektywnie wykorzystać.

Przy tak trudnym i skomplikowanym rynku, jakim jest biznes – prawo – finanse, i naszym sposobie obsługi klienta, osobnym, poważnym wyzwaniem jest efektywne zarządzanie siłami sprzedażowymi. To wymaga sprawnego systemu planowania działań handlowców, wspartych precyzyjnymi kampaniami marketingowymi.

A jeśli akcje marketingowe mają być precyzyjne, to musimy znać profile potencjalnych klientów.

I tak dochodzimy do segmentacji rynku... A zatem decyzja o wdrożeniu systemu klasy CRM była konsekwencją świadomości słabych stron firmy oraz wyznaczenia przez Zarząd miejsca, w którym WKP powinno znaleźć się w przyszłości.

Pojęcie CRM postrzegane jest jako filozofia działania, a system CRM jako efektywne narzędzie do realizacji postawionych celów. Nie inaczej. Mając doświadczenie w udanym wdrożeniu SAP ERP, wiedzieliśmy, że najpierw należy dokładnie zaplanować procesy, a potem dopiero odzwierciedlić je w systemie.

Decyzja o wdrożeniu systemu SAP CRM była konsekwencją świadomości słabych stron firmy oraz wyznaczenia przez Zarząd miejsca, w którym WKP powinno znaleźć się w przyszłości

O wdrożeniach CRM mówi się, że są trudniejsze niż wdrożenia ERP, bo wymagają niejako przedstawienia firmy na nowe tory. Jakie projekty zmian są realizowane w WKP przy okazji implementacji systemu CRM?

Przed wszystkim jakiś czas temu przeprowadziliśmy segmentację naszych klientów. To ważne zadanie, ponieważ jest warunkiem koniecznym planowania skutecznych działań marketingowych. Zmiana z „produktowego” na „segmentowe” podejście do rynku spowodowała reorganizację struktury organizacyjnej firmy.

Powstały nowe kanały sprzedaży, np. telemarketing, a inne, jak kanał sprzedaży pośredniej, zostały mocno przebudowane. Dział Contact Center (popularnie zwany helpdeskiem), odpowiedzialny za wsparcie posprzedażowe klientów, został przystosowany do pełnienia nowych funkcji. Opracowany został nowy model centralnego zarządzania telefonicznymi rozmowami przychodzącymi, co będzie miało wpływ na redukcję kosztów i szybsze rozwiązywanie zgłaszanych problemów. Zmiany objęły większość działów funkcjonalnych firmy i na szczęście przeprowadziły je, zanim rozpoczęło się wdrożenie SAP CRM.

Jakie główne zadanie firma stawia przed nowym systemem?

Celem numer jeden jest podniesienie efektywności sprzedaży. Chcemy to osiągnąć między innymi poprzez dobre planowanie i koordynację kampanii marketingowych oraz działań sprzedażowych.

Przeprowadzanie kampanii sprzedażowych będzie się teraz odbywać w nowym systemie. Pozwoli to nie tylko kontrolować i wspierać ten bardzo ważny dla nas proces, ale da też możliwość generowania aktywności bezpośrednio dla handlowców.

Przedstawiciele handlowi otrzymają skuteczne i elastyczne narzędzie do budowania dobrych relacji z klientami oraz zarządzania swoim czasem. Analityczne narzędzia systemu pozwolą na kontrolę finansową tych działań.

**Przedstawiciele handlowi
otrzymają skuteczne i elastyczne
narzędzie do budowania dobrych
relacji z klientami oraz zarządzania
swoim czasem**

Integracja SAP CRM z hurtownią danych SAP BW otwiera nam nowe możliwości na polu analizy zachowań, upodobań i oczekiwań klienta. Dzięki temu będziemy w stanie zaprojektować lepsze produkty. Nowoczesny model obsługi kontaktów inicjowanych przez klienta wpłynie na zwiększenie współczynnika satysfakcji.

Mamy też duże oczekiwania co do jakości bazy danych klientów. Marzy mi się baza z aktualnymi i pełnymi danymi naszych obecnych i potencjalnych klientów. Powiem więc: procesy i funkcjonalności zaprojektowane na etapie tworzenia szczegółowej koncepcji SAP CRM zapewnią nam to!

A konkretnie? Proszę opisać zastosowanie CRM dla wybranego procesu.

Proszę bardzo – proces pozyskania i realizacji zamówienia. Przedstawiciel handlowy, korzystając z instrumentów systemu SAP CRM, będzie mógł z dużym prawdopodobieństwem określić potrzeby potencjalnego klienta (segmentacja, analiza rynku). Po przez sieć VPN będzie miał stały dostęp do systemu, także przebywając poza biurem.

Dzięki integracji systemów SAP CRM i SAP ERP pozyskane zamówienie będzie szybko zrealizowane, a informacja o wynikach pracy służb logistycznych będzie dostępna dla handlowca w czasie rzeczywistym.

SAP CRM wpasuje się w pejzaż IT WKP

WKP korzysta już z systemu SAP ERP, dlatego wybór aplikacji CRM tego samego producenta jest z wielu względów uzasadniony.

Po pierwsze dzięki takiemu podejściu koszty integracji między tymi dwoma systemami spadają do minimum. Po drugie administracja i utrzymanie systemu SAP CRM sprowadza się do tych samych zadań co w wypadku SAP ERP i nie ma konieczności szkolenia administratorów z innej technologii. Podobnie sytuacja wygląda z hurtownią danych, która jest już w szerokim zakresie wykorzystywana przez WKP. Razem z licencją SAP CRM dostarczony zostanie pakiet standardowych, predefiniowanych obiektów hurtowni danych, które są praktycznie gotowe do użycia i współpracy z CRM.

W związku z tym, że w WKP jest wiele osób dobrze znających środowisko SAP Web Application Server, liczne prace rozwojowe będą mogły być prowadzone przez WKP z wykorzystaniem już posiadanych zasobów i wiedzy. W przypadku systemu CRM, który niemal z założenia jest rozwijany w sposób ciągły, jeszcze długo po starcie, jest to bardzo istotna zaleta.

Największym wyzwaniem w przypadku tego typu wdrożeń jest praca koncepcyjna. W WKP funkcjonuje bardzo wiele procesów sprzedażowych (często niesformalizowanych), które należy uwspólnić oraz zamodelować w systemie. Wiąże się to niejednokrotnie ze zmianami organizacyjnymi wewnątrz firmy. WKP to jednak dojrzały partner, który bardzo świadomie podchodzi do przedsięwzięcia, jakim jest wdrożenie CRM. Wizja firmy nakreślona przez Zarząd z pewnością ułatwia przebieg tego procesu.

*Korneliusz Kordus
Lider Zespołu SAP CRM
kierownik projektu ze strony BCC*

W momencie realizacji zamówienia automatycznie zostanie wygenerowany harmonogram obsługi klienta na najbliższe kilka miesięcy, co z jednej strony przyczyni się do utrzymania dobrych relacji z klientem, a z drugiej pomoże handlowcowi lepiej zarządzać swoim czasem. A dodatkowo – umożliwi kierownictwu lepszą kontrolę efektywności pracy handlowców.

W WKP zostanie uruchomionych wiele funkcji analitycznych CRM. Jakie analizy i dla kogo będą dostępne w systemie? Jakie decyzje biznesowe będą wspierane za ich pomocą?

Funkcjonalność analityczna, jaką oferuje CRM, będzie motorem dalszego rozwoju systemu niemal we wszystkich jego obszarach. Na przykład analiza skuteczności przebiegu kampanii sprzedażowej pozwoli w przyszłości trafniej dobrać grupę docelową i wybrana dla kampanii strategię.

Co najważniejsze, raporty będą pokrywać całą wdrażaną funkcjonalność i będą ściśle dopasowane do naszych potrzeb. Analiza zachowań i potrzeb klienta będzie miała bezpośredni wpływ na zawartość powstających produktów. Raporty aktywności handlowców przyczynią się do wzrostu efektywności oraz poziomu obsługi klientów.

Proszę opowiedzieć, jaka jest skala wdrożenia SAP CRM w WKP?

To skomplikowane i niecodzienne przedsięwzięcie. Obejmuje aż trzy podstawowe moduły funkcjonalne: Sprzedaż, Kampanie Marketingowe oraz Customer Interaction Center. SAP CRM będzie zintegrowany z hurtownią danych SAP BW oraz z systemem SAP ERP. Cały projekt w sumie zajmie około 16 miesięcy i zakończy się w styczniu 2009 r. startem produktywnym ostatniego modułu CIC.

Przewiduje się, że docelowo z systemu będzie korzystał ok. 200 użytkowników. W przeważającej części będą to przedstawiciele handlowi. System będzie przetwarzać dane dla około 200 tys. klientów.

Jakie działy firmy są zaangażowane w ten projekt? Kto oprócz przedstawicieli handlowych będzie korzystał z systemu?

Implementację SAP CRM śmiało można określić jako przedsięwzięcie „interdyscyplinarne”. Oczywiście we wdrożeniu w największym stopniu zaangażowani są główni użytkownicy przyszłego systemu. Mam na myśli przedstawicieli Działu Handlu i Marketingu. Ale z SAP CRM będą korzystali także członkowie działu Contact Center, Logistyki czy Kontrolingu.

Ich zaangażowanie wymagane jest na etapie tworzenia szczegółowej koncepcji wdrożenia czy chociażby testów systemu w dalszym etapie. Jednak bez aktywnego uczestnictwa działu IT projekt utknąłby już dawno. Poza tym jako kierownik projektu mam mocne wsparcie ze strony Zarządu firmy, co jest nieodzowne przy tak dużym przedsięwzięciu. W sumie w prace zaangażowanych jest kilkadziesiąt osób.

Wiadomo, że projekty CRM to niełatwe przedsięwzięcia. Jakie kroki podjęto, by zminimalizować ryzyko niepowodzenia?

Zaczęliśmy od starannych przygotowań jeszcze przed oficjalnym startem projektu. Przeprowadziliśmy przegląd dotychczasowych procesów i procedur, wiele z nich modyfikując lub całkowicie zmieniając. Stworzyliśmy nowy model biznesowy uwzględniający segmentowe podejście do rynku.

Naszą ambicją jest wypracowanie modelu referencyjnego, który mógłby być wykorzystywany w korporacji. Byłoby to potwierdzeniem wysokiej oceny WKP jako przodującego oddziału w Europie

Wybór producenta systemu był dość łatwy – przecież od 2003 r. pracujemy na SAP ERP. Wybrane rozwiązanie najlepiej wpisuje się w środowisko IT w WKP.

Długo zastanawialiśmy się, komu powierzyć zadanie wdrożenia systemu. Dotychczasowe pozytywne doświadczenie ze współpracy przemawiało na korzyść BCC, jednak nie chcieliśmy przyjąć tego kryterium za decydujące. Po zebraniu ofert i ich analizie okazało się jednak, że BCC jest jedyną na naszym rynku firmą mającą duże doświadczenie we wdrażaniu SAP CRM, w dodatku przygotowaną na wdrożenie najnowszej wersji 5.0. Aby upewnić się w trafności decyzji, odbyliśmy wizytę referencyjną w Grupie Żywiec.

Projekt podzieliliśmy na trzy etapy: wdrożenie modułów Sales, Kampanii Marketingowych oraz CIC. W praktyce są to trzy projekty na bazie wspólnej koncepcji. Starty produktywnie trzech najważniejszych obszarów zostały rozłożone i będą następować w dwumiesięcznych odstępach. Każdy z etapów ma szczegółowy harmonogram prac, których postęp jest systematycznie kontrolowany.

WKP jest częścią koncernu działającego w 26 krajach. Czy inne oddziały korzystają już z systemu CRM?

CRM w Polsce to będzie dopiero drugie, po Belgii, wdrożenie w ramach korporacji WK. Jednak podczas pierwszego wdrożenia nie powstał model referencyjny, dlatego w naszym projekcie nie korzystamy z rozwiązań belgijskich.

Okiem dyrektora finansowego

Wdrożenie SAP CRM jest ważnym ogniwem w działaniach mających na celu racjonalizację kosztów marketingowych. Dzięki nowemu rozwiązaniu możliwe będzie ograniczenie lub wyeliminowanie nierentownych akcji, co korzystnie wpłynie na wynik finansowy firmy. System wyznacza nowe kierunki w dokładniejszym dopasowaniu naszych produktów do potrzeb klientów. Większa elastyczność i krótszy czas reakcji na sytuację rynkową budują optymalne procesy obsługi klientów. Efektem wdrożenia będzie podniesienie konkurencyjności firmy, gdyż żaden z konkurentów WKP nie posiada tak zaawansowanego narzędzia. Dzięki SAP CRM osiągniemy ogromne możliwości analityczne, które będziemy wykorzystywać m.in. w badaniach efektywności kampanii marketingowych, działaniach promocyjnych, badaniach skuteczności pozyskiwania nowych klientów, analizie konkurencji i badaniach preferencji. Jedną z cech CRM-a jest dbałość o każdy detal i informację. System pozwoli na uzyskanie lepszej wiedzy o klientach, osobach kontaktowych, historii zakupów, kontaktach, a także o zleceniach i zabezpieczeniach. Wszystkie dane znajdą się w jednym miejscu, co wpłynie na oszczędność czasu. SAP CRM zastąpi obecnie wykorzystywany mini-CRM oraz inne aplikacje, np. system obiegu dokumentów. Pozwoli to ograniczyć liczbę używanych narzędzi i źródeł danych, m.in. dziesiątki plików Excel oraz pipeline'y, raporty kontaktów, raporty wznowień itp. Istotne jest to, że CRM jest zintegrowany z bazą danych w SAP ERP. Dzięki temu będziemy mogli szybciej wyszukiwać grupy klientów do dalszych działań handlowych oraz zyskamy szybsze i łatwiejsze narzędzie do raportowania. Informacja wprowadzona po raz pierwszy do systemu będzie wykorzystywana w różnych przekrojach i analizach, co znajdzie także odzwierciedlenie w skuteczniejszych działaniach sprzedażowych. Dzięki uporządkowanej informacji o klientach oraz użytkowanych przez nich produktach mamy szansę na lepsze i precyzyjniejsze dostosowanie naszej oferty do wymagań odbiorców. Jako Dyrektor Finansowy oczekuję większej rentowności z działań podjętych na podstawie rzetelnej analizy danych i faktów w SAP CRM.

Piotr Różański
Dyrektor Finansowy WKP, Członek Zarządu:

Naszą ambicją jest wypracowanie modelu, który mógłby być szerzej wykorzystywany w korporacji. Byłoby to potwierdzeniem wysokiej oceny WKP jako przodującego oddziału wśród krajów europejskich.

Co uruchomienie CRM-a w WKP zmieni z punktu widzenia klienta?

Bezpośrednio po zakończeniu wdrożenia SAP CRM klient powinien odczuć wyraźną poprawę w komunikacji z naszą firmą. Zgłaszane problemy będą szybciej rozwiązywane. Liczymy na skrócenie czasu realizacji zamówień przy jednoczesnej redukcji popełnianych błędów.

W dłuższym okresie będzie mógł zauważyć lepsze dopasowanie oferty do jego oczekiwań. Myślę, że często klienci będą zdziwieni, jak trafnie handlowiec zidentyfikował ich potrzeby – także te, których do tej pory nie byli świadomi.

Rozmawiała: Mirosława Huk, BCC

Paweł Wójcik jest Dyrektorem Logistyki i Produkcji w Wolters Kluwer Polska. Kieruje projektem wdrożenia SAP CRM w firmie. Od 1996 r. jest związany z wydawnictwami z zakresu prawa i ekonomii, był Kierownikiem Działu Logistyki w Wydawnictwach Prawniczych PWN, Dyrektorem Logistyki w Wydawnictwie Prawniczym LEX. Doświadczenie w prowadzeniu projektów zdobył m.in. jako kierownik zespołu sprzedaży i dystrybucji podczas wdrożenia SAP ERP (w 2002 r.) oraz jako kierownik projektu wdrożenia systemu ewidencji zabezpieczeń produktów elektronicznych w WKP (w 2004 r.).