

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Windykacja. Tom III. Modele windykacji w firmie

Autor: Przemysław Jankowski

ISBN: 83-246-0437-5

Format: A5, stron: 192



### Przyciągaj tylko solidnych klientów i spraw, by oszuści omijali Cię szerokim łukiem

- Wykrywanie niesolidnych kontrahentów
- Bezkonfliktowe dyscyplinowanie klientów
- Wyprowadzanie klientów z błędnego przekonania, że poślizgi w płatnościach będą tolerowane
- Budowanie działu windykacji w firmie

*Klienci nie zawsze nam płacą, a my nic nie robimy, albo robimy niewiele. Dlaczego? Błędne koło zaczyna się, gdy mija termin płatności, a pieniądze nie spływają. Dzwonisz do klienta i dowiadujesz się, że należność jest w drodze, że zaginęła faktura albo że trzeba jeszcze trochę cierpliwości. Po tygodniu słyszysz inną wymówkę. Nabierasz podejrzeń, że klient może nie zapłacić. Wysyłasz wezwania do zapłaty, naciskasz i przemawiasz do rozsądku. I nic. Dopiero po wielu tygodniach czy miesiącach mówisz „dość”. Uzyskujesz wyrok sądowy albo sprzedajesz sprawę windykatorowi... i klient płaci. Dlaczego? Ponieważ dopiero wtedy dłużnik orientuje się, że nie uniknie zapłaty. Czy potrzeba aż tak długiej drogi, by przekonać niesolidnego klienta, że nie dasz za wygraną? Czy odzyskanie długu oznacza zerwanie relacji z klientem? Zdecydowanie nie. Z tej książki dowiesz się, jak uchronić firmę przed niesolidnymi płatnikami i odzyskiwać należności polubownie.*

- Sposoby ściągania należności
- Pilnowanie klientów: monitoring i informowanie o nadchodzących terminach płatności
- Oddzielanie ziarna od plew: kiedy zerwać kontakty handlowe z klientem, który nie płaci
- Trudne rozmowy: racjonalne argumenty na wymówki dłużników
- Tworzenie działu windykacji: procedury, systemy informatyczne, praca w biurze i w terenie
- Budowanie zespołu windykatorów
- Motywowanie pracowników działu windykacji: prowizje, premie uznaniowe, stała pensja
- Ocenianie skuteczności działu windykacji i windykatorów zewnętrznych

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
1. Co to jest windykacja .....	11
2. Co to znaczy windykować .....	35
3. Formy windykacji .....	61
4. Modele windykacji .....	77
5. Organizacja działu windykacji .....	95
6. Kadra .....	141
7. Analizy .....	169
Zakończenie .....	181
Skorowidz .....	183

# Windykacja własna, zewnętrzna, model mieszany

**W**indykacja nie jest w Polsce branżą z długim rodowodem. W społecznej świadomości pojawiła się w latach 90. ubiegłego wieku i, co tu dużo opowiadać, nie zaskarbiła sobie sympatii. Powody tego stanu rzeczy wspominałem już kilkakrotnie: powiązania ze światem przestępczym, brutalne metody postępowania. Działo się tak, ponieważ ta nisza rynkowa okazała się obszarem wysoce dochodowym, w dodatku pozwalającym na uzyskiwanie bardzo dobrych zysków przy minimalnych inwestycjach. Nic dziwnego, że zainteresował się nią półświatek. Z czasem branża stawała się coraz bardziej legalna, powstały firmy specjalizujące się w odzyskiwaniu przeterminowanych należności mniej więcej zgodnie z prawem, choć wciąż podstawowym narzędziem pracy windykatora zdawał się być kij baseballowy. Brakowało podstaw teoretycznych do budowania windykacji polubownej z prawdziwego zdarzenia. Próbowali zająć się tym prawnicy, ale odzyskiwanie należności w ich wykonaniu najczęściej wciąż nacechowane było elementem pewnej przymusowości wynikającej z przyzwyczajień sądowych. W pewnym momencie okazało się, że do tworzenia zasad prowadzenia rozmów windykacyjnych warto zaprosić osoby znające się na mechanizmach kształtujących ludzkie

zachowania. W ten sposób w branży pojawili się psychologowie. Między innymi ich wiedza pozwoliła zbudować proste algorytmy, swego rodzaju instrukcje obsługi dłużnika. Zaczęły powstawać różne „szkoły” windykacji, typologie dłużników, czyli krótko mówiąc, różne sposoby podejścia do zagadnienia. Kluczowe w tym wszystkim jednak jest to, że zaistniała w branży jakaś wiedza pozwalająca ustalić zasady postępowania. Powstały standardy obsługi nie tylko dłużnika, ale również wierzyciela. Stworzono zakresy typowych usług, jakie firmy windykacyjne oferują swoim klientom, a także odpowiadające im standardy w zakresie kształtowania cen.

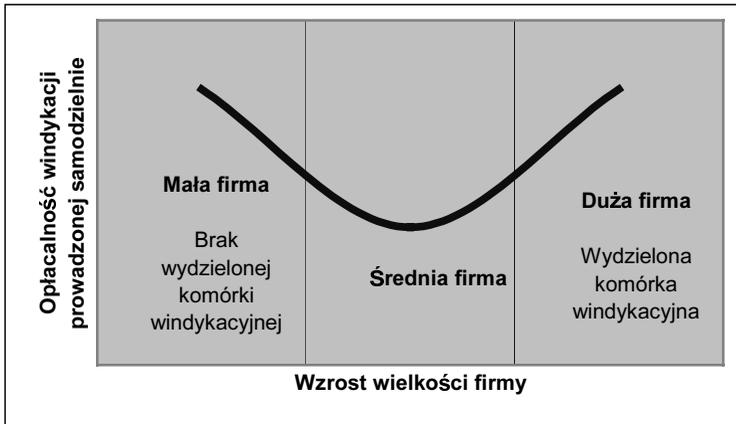
Najprawdopodobniej jednak stwierdzenie, że branża windykacyjna jest już w Polsce dojrzała, byłoby dość ryzykowne. Należy wszakże zauważyć, że w dzisiejszych czasach trudno byłoby wyobrazić sobie życie gospodarcze bez podmiotów trudniących się odzyskiwaniem należności. Natura nie znosi próżni, a skoro większość firm w Polsce ma kłopoty z odzyskiwaniem należności w terminie, rynek zaproponował trzy rozwiązania. Model à la Adam Słodowy, czyli „zrób to sam” i coraz popularniejszy model korzystania z usług fachowców, czyli outsourcing. Wariant trzeci polega na połączeniu tych dwóch koncepcji w ramach jednego systemu windykacji.

## Model windykacji a wielkość firmy

Rozważając przydatność poszczególnych modeli windykacji w firmach, warto wziąć pod uwagę kilka czynników. Kluczowe znaczenie przy wyborze modelu windykacji ma dla wierzyciela wielkość jego firmy. Im mniejsza firma, tym mniej opłaca się tworzenie wewnętrznego działu windykacji. Mówię tu o wyspecjalizowanej jednostce przeznaczonej wyłącznie do pracy z opóźniającymi się dłużnikami. W praktyce oczywiście ponad 90% małych firm kwestie windykacyjne załatwia samodzielnie. Właściciel firmy bądź jeden z jej pracowników kontaktuje się z dłużnikiem niezależnie od swoich pozostałych obowiązków i prowadzi windykację. Często skuteczną. Warto na to zwrócić uwagę szczególnie z tego powodu, że już działania prowadzone na takim etapie rozwoju mają dwa cele charakterystyczne dla windykacji na poziomie dużych firm: odzyskanie pieniędzy i utrzymanie klienta.

Wraz ze wzrostem firmy osoby zarządzające nią zauważają zwiększanie się liczby i wartości przeterminowanych należności, tak że w celu skutecznej ich obsługi konieczne staje się delegowanie tego zadania wydzielonej osobie lub grupie osób. Zespół ten należy przy tym wyposażać w odpowiednią wiedzę i sprzęt niezbędny do panowania nad rosnącą liczbą spraw. Krótko mówiąc, należy zacząć go specjalizować w windykowaniu przeterminowanych należności. Na tym etapie warto sobie zadać pytanie, na czym właściwie polega zasadnicza działalność firmy, czyli jej core business, oraz ile tak naprawdę kosztuje nas odzyskiwanie naszych wierzytelności.

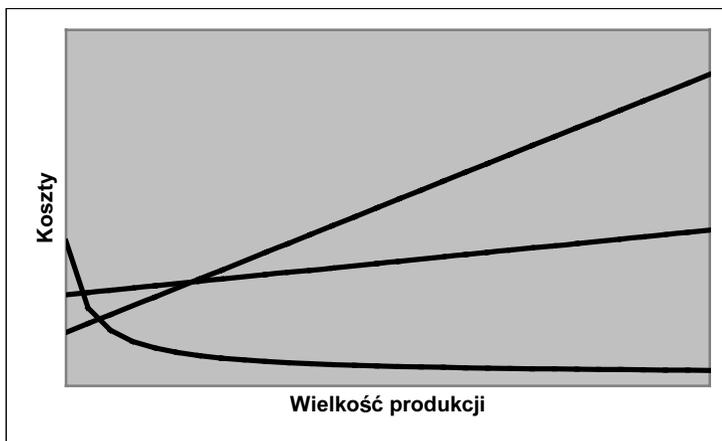
Zależność opłacalności windykacji prowadzonej samodzielnie od wielkości prowadzonej działalności przedstawia poniższy diagram (rysunek 4.1).



**Rysunek 4.1.** Opłacalność windykacji prowadzonej samodzielnie w zależności od wielkości prowadzonej działalności (opracowanie własne)

Warto zwrócić uwagę na spadek opłacalności prowadzenia własnej windykacji przy średnim poziomie wielkości firmy (rysunek 4.2). Jak już powiedziałem, dochodzi wtedy do wzrostu liczby obsługiwanych spraw, na skutek czego powstaje konieczność istotnego w stosunku do skali działalności firmy zwiększenia nakładów ponoszonych na windykację. Jeśli decydujemy się na model windykacji prowadzonej samodzielnie, musimy liczyć się z wszelkimi związanymi z tym kosztami, zaczynając od kosztów osobowych, przez system informatyczny i kończąc na amortyzacji (bądź leasingu) samochodów, jakimi poruszają się windykatorzy. Najczęściej okazuje się, że jednak bardziej opłacalnym wariantem jest wynajęcie zewnętrznej firmy świadczącej usługi windykacyjne. Tym bardziej że przy stałej współpracy możliwe jest uzyskanie bardzo dobrych cen w stosunku

do zakresu i jakości otrzymywanych za to usług. Wynika to właśnie ze specjalizacji i skali działalności firm windykacyjnych, która pozwala im obniżać własne koszty jednostkowe usług, co oczywiście przekłada się na cenę możliwą do zaoferowania klientowi.



**Rysunek 4.2.** Koszt jednostkowy produktu lub usługi w zależności od wielkości produkcji (opracowanie własne)

Ta sama zależność powoduje, że po przekroczeniu pewnej granicy wielkości firmy (a właściwie skali jej działalności) samodzielne prowadzenie windykacji własnych należności znowu może stać się opłacalne. Warunkiem jest specjalizacja pozwalająca ograniczać koszty działań „pozaprodukcyjnych”. Oznacza to konieczność stworzenia odrębnej komórki dedykowanej do działań windykacyjnych i odciążonej od wszelkich innych zadań biznesowych. Pozwala to, aby niezależnie od wysokiej jakości prowadzonych działań móc jednocześnie doskonalić ich wydajność, która przy wzroście skali działalności ma największy wpływ na poziom kosztów. Tak na marginesie, to właśnie zauważenie tego efektu spowodowało powstanie

pierwszych firm windykacyjnych i wciąż powoduje powstawanie kolejnych. Osoby analizujące windykację w firmach produkcyjnych lub usługowych zauważały, że niezależnie od branży, w jakiej działa konkretna firma, jej część windykacyjna charakteryzuje się rentownością pozwalającą podejrzewać, że po wydzieleniu działalności (czyli de facto stworzeniu nowej firmy) jej wynik finansowy może wyglądać całkiem obiecująco. Z kolei zwiększanie liczby dostawców spraw, czyli klientów, nie jest niczym innym niż dywersyfikacją przychodów pozwalającą ograniczać ryzyko w prowadzonej działalności. No to jeszcze pieniądze na rozruch i proszę. Firma windykacyjna działa. Żeby zaś zobaczyć, jak dobrze to funkcjonuje, proponuję przejrzeć książkę telefoniczną (zwłaszcza wrocławską) w części „Windykacja i usługi finansowe”. Liczba figurujących tam firm mówi sama za siebie.

## Model windykacji a środki finansowe

Kolejnym czynnikiem mającym istotny wpływ na wybór modelu windykacji stosowanego w firmie jest jej zasobność w środki finansowe. Jak już powiedziałem, opłacalność samodzielnego prowadzenia działań windykacyjnych jest różna w zależności od wielkości firmy. Oznacza to, że jeżeli w pewnych zakresach skali działalności firmy zdecydujemy się np. na outsourcing windykacji, to owszem, poprawimy swój wynik finansowy poprzez urealnianie swoich przychodów, przy czym z uwagi na wyższy koszt windykacji zewnętrznej możemy zrobić to nieoptymalnie. Pamiętajmy jednak, że nie zawsze to bieżący wynik finansowy decyduje o opłacalności danego przedsięwzięcia. Ktoś kiedyś powiedział, że gdyby cena była jedynym czynnikiem decydującym o zakupie np. samochodu, to wszyscy jeździlibyśmy trabantami. Tymczasem dokonując wyboru, bierzemy pod uwagę wiele innych elementów, takich jak wygoda, prestiż czy ryzyko wystąpienia awarii. Podobnie jest z windykacją. Możemy ją kupować od samych siebie (windykacja własna), płacąc cenę w formie kosztów działalności, albo możemy nabywać ją od zewnętrznych kontrahentów za cenę w postaci wystawianych przez nich faktur. Oczywiście zarówno ceny, jak i standard jakości w każdym z przypadków mogą znacząco się różnić. Przy pewnej skali działalności można to porównać do planowania wakacji. Windykacja własna jest podobna do organizowanego samodzielnie wyjazdu na wczasy. Sami musimy zarezerwować hotel, ubezpieczyć się, dojechać na miejsce, po czym wyżywić się i zorganizować sobie czas wypoczynku. Tymczasem outsourcing windykacji przypomina skorzystanie z oferty biura podróży w wariantcie „all inclusive”. Ustalamy, jakie są nasze oczekiwania, negocjujemy cenę i pozwalamy, aby usługodawca podał nam wszystko na tacy. Istnieją całe rzesze zwolenników każdej z tych

metod, a przecież raczej oczywiste jest, że w biurze podróży dopłacamy sporo powyżej kosztów, jakie ponieśliśmy, organizując wszystko sami. Co zatem powoduje, że część osób wybiera droższy wariant? Wygoda? Oszczędność czasu? Brak chęci zajmowania się szczegółami, na których się nie znamy? Wszystko razem? Możliwe, bo przecież każdy klient ma własne powody podjęcia decyzji o zakupie. Wiadomo jednak na pewno, że wariant droższy wybierzemy tylko wtedy, kiedy daje nam on coś, czego nie dostaniemy w tym tańszym oraz kiedy nas najzwyczajniej w świecie na to stać. Na tym polega outsourcing. Wariant zewnętrzny musi być tańszy od wewnętrznego lub efektywniejszy z punktu widzenia korzyści, których uzyskanie samodzielnie byłoby dla nas trudne. Na przykład bank decydujący się na pełny outsourcing funkcji windykacyjnych liczy się z ceną, jaką będzie musiał co miesiąc płacić za usługi firmy zewnętrznej. Jednak dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania nie musi tworzyć komórki windykacyjnej, rekrutować do niej odpowiednich ludzi, szkolić ich, motywować, kontrolować przestrzegania procedur wynikających z przepisów stosujących się do branży, kupować systemu informatycznego do obsługi windykacji, zatrudniać dodatkowych informatyków i tak dalej. Zamiast tego może skupić się na sprzedawaniu swoich produktów i tylko co jakiś czas wysyłaniu do firmy windykacyjnej aktualizacji danych potrzebnych jej do wykonywania usługi. Swoją drogą taki układ jest marzeniem większości firm windykacyjnych współpracujących z bankami. Powoduje bowiem szybkie uzależnienie odbiorcy usługi od jej dostawców, a tym samym gwarantuje im pewny i stały przychód.

Warto jednak zwrócić uwagę, jakie firmy przede wszystkim korzystają z outsourcingu. Powyżej granicy skali działalności, gdzie stworzenie własnej komórki zarządzającej windykacją (choć te same zasady odnoszą się również do innych obszarów

działalności, np. zarządzania firmową flotą samochodów) staje się bardziej opłacalne, z usług zewnętrznych kontrahentów korzystają głównie międzynarodowe korporacje oraz firmy znajdujące się w dobrej kondycji finansowej. Powód? Stać je na to, żeby w zamian za koszt outsourcingu, wyższy niż w przypadku prowadzenia takiej działalności samodzielnie, kupować komfort ignorowania problemów wiążących się z wykonywaniem pewnych funkcji biznesowych w wyniku scedowania ich na usługodawcę. Z kolei firmy mniej zasobne w środki finansowe oszczędzają. Dzięki wężowi, który mocno siedzi w ich kieszeni, osoby zarządzające takimi podmiotami przeważnie są w stanie znajdować najefektywniejsze ekonomicznie rozwiązania, co pozwala im powoli, ale konsekwentnie dźwigać wyniki finansowe do zakładanych poziomów. Powoduje to, że przed wydaniem każdej złotówki na ewentualny outsourcing pada pytanie: „Czy sami nie zrobimy tego taniej?”. Skutkiem tego jest wydłużony proces decyzyjny przy zakupach, ale i finansowa optymalizacja wydatków. Z drugiej jednak strony powstaje w ten sposób ryzyko przeoczenia granicy wzrostu małej firmy, powyżej której opłacalność samodzielnie prowadzonych działań windykacyjnych jest mniejsza niż zlecenie ich zewnętrznym kontrahentom. Dzięki typowej na tym etapie rozwoju firmy tendencji do „rozciągania” pracowników rzeczywiście często udaje się nie wydawać dodatkowych pieniędzy na windykację. Nie znaczy to jednak, że prowadzone w ten sposób działania zmierzające do odzyskiwania należności są zawsze optymalne z punktu widzenia planowania i realizacji. Na pewnym etapie działalności firma bowiem może pozwolić sobie na to, aby każdy jej pracownik umiał robić i ewentualnie robił wszystko. Potem jednak, wraz ze wzrostem, powstaje ryzyko utraty kontroli nad prowadzonymi działaniami. Jest powiedzenie, w myśl którego jeśli chwytamy naraz dwie sroki za ogon, najprawdopodobniej w garści zostaną nam tylko pióra. Inna obrazowa metafora mówi, że nie można mieć ciastka i jednocześnie go

zjeść. Po prostu w pewnym momencie warto się na coś zdecydować, po czym konsekwentnie realizować przyjętą strategię. Albo decydujemy się na ustalonym poziomie przeterminowania należności prowadzić windykację samodzielnie i robimy to, tworząc odrębną komórkę, która będzie się specjalizować, dzięki czemu osiągnie pożądaną jakość i wydajność pracy, albo w ogóle rezygnujemy z samodzielnie prowadzonych amatorskich działań i kupujemy usługę na zewnątrz. Proszę zwrócić przy tym uwagę, że wariant windykacji prowadzonej samodzielnie nie wyklucza zlecenia wykonywania czynności windykacyjnych na zewnątrz. W końcu windykacja jest procesem, który może składać się z wielu etapów, a każdy z nich może być realizowany przez innego wykonawcę. W ten właśnie sposób powstaje wspomniany przeze mnie na początku tego rozdziału trzeci model windykacji polegający na połączeniu windykacji zleconej z własną. W każdym z wyżej przedstawionych wariantów opłaca się jednak przed podjęciem decyzji o sposobie podejścia do zagadnienia przeprowadzić solidną analizę możliwości i rentowności poszczególnych rozwiązań.

## Model windykacji a branża działalności

Wybór modelu windykacji pod względem wykonawcy czynności windykacyjnych w dość istotnym stopniu zależy również od branży, w jakiej działa wierzyciel. W pierwszym etapie, kiedy wierzyciel samodzielnie domaga się od dłużnika uregulowania należności, nie ma to większego znaczenia. Dzieje się tak, ponieważ jak już wspomniałem, wtedy windykację prowadzą osoby nieprzypisane wyłącznie do tego zajęcia. Sprzedawcy, księgowi, czasem sam właściciel. Jednak po rozwinięciu działalności czasem okazuje się, że skupianie się na tego rodzaju kwestiach finansowych niekoniecznie jest zbieżne z ogólną branżą, w jakiej działa firma. Wtedy pojawia się najpierw dylemat, a potem konieczność podjęcia decyzji. Czy tworzyć komórkę specjalizującą się w prowadzeniu działań dyscyplinujących dłużników, czy też nie bawić się w działalności poboczne w stosunku do głównego nurtu i zlecać windykację podmiotom zewnętrznym. Gdybym został przez kogoś zapytany, który wybór jest prawidłowy, musiałbym stwierdzić, że nie potrafię odpowiedzieć, co jest prawidłowe dla właściciela firmy. Natomiast po przyjrzeniu się sytuacji firmy mógłbym co najwyżej DORADZIĆ, czym się kierować przy wyborze potencjalnie najbardziej odpowiedniego wariantu. Decyzja o tym, jak bardzo działalność firmy jest merytorycznie i technicznie zbliżona do windykacji, należy bowiem do osób zarządzających daną firmą. Mogę tylko stwierdzić, że znam podmioty z branży np. budowlanej, które konsekwentnie doskonalą swoje komórki windykacyjne, a z drugiej strony znam banki, dla których windykacja jest działalnością zbyt odległą od ich podstawowych zakresów zainteresowań, aby się nią zajmować.

Ogólna zasada, jaką mógłbym zaproponować, to: im mniej nakładów muszę ponieść, aby uruchomić swoją własną działalność windykacyjną, tym bardziej opłaca mi się robić to same-mu. Zasadniczo można tu mówić o dwóch obszarach analizy. Pierwszym są ludzie, jakich zatrudniam. Im więcej z racji wykonywanych obowiązków wiedzą o sprawach prawno-finansowych, tym mniej będą musieli się doszkalać, aby móc zacząć skutecznie windykować. Oczywiście mogą również zatrudnić doświadczonych windykatorów spoza mojej podstawowej branży, ale w takiej sytuacji powstanie spore ryzyko, że zadłużony klient grając „na reklamację”, „zagnie” ich na podstawowych kwestiach technicznych. Stąd już tylko krok do zarzucenia im (a przez to całej mojej firmie) dyletanctwa i konieczności wykonania przez nich całej serii „ćwiczeń gimnastycznych”, aby powrócić do odpowiedniej relacji z dłużnikiem. Oczywiście można szkolić pracowników w zakresie prowadzenia działań windykacyjnych. Można też szkolić windykatorów w zakresie mojej podstawowej działalności. Jednak to wszystko trwa, czyli zajmuje czas. A zgodnie ze starym powiedzeniem: czas to pieniądz. Warto również zwrócić uwagę na podejście firmy do kwestii działalności pobocznych. Jeśli w myśl strategii firma zleca na zewnątrz większość funkcji poza główną działalnością (kadry, księgowość itd.), raczej sugerowałbym dążenie tym tropem i wybór outsourcingu również w przypadku windykacji.

Drugim obszarem analizy są kwestie techniczne. Im mniej zmian dotyczących technologii muszę wdrożyć, aby móc prowadzić skuteczną windykację, tym taniej mogę to robić. Jako generalną zasadę można przyjąć, że im firma jest bardziej zaawansowana z punktu widzenia zastosowania technologii teleinformatycznych, tym łatwiej do jej wykorzystywanych funkcji da się dodać jeszcze jedną — windykacyjną. Na przykład jeśli firma z założenia sama tworzy swoje oprogramowanie służące

do śledzenia historii klienta, stosunkowo prosto i być może niedrogo będzie dopisać do niego dodatkowy moduł w postaci historii zadłużenia klienta i współpracy z nim w tej kwestii. Jeśli firma sprzedaje swoje produkty za pomocą masowych wysyłek ofert do klientów (np. księgarnie wysyłkowe, banki itd.), uruchomienie mailingu windykacyjnego nie powinno dla niej stanowić praktycznie żadnego problemu. Jeśli wreszcie jednym z naszych kanałów kontaktu z klientem jest call centre, stworzenie w nim zespołu zajmującego się dzwonieniem do klientów w celu odzyskiwania należności jest właściwie głównie kwestią podjęcia takiej decyzji. Oczywiście przytoczone powyżej przykłady wcale nie oznaczają, że firma działająca wyłącznie z użyciem dokumentacji papierowej nie ma szans na wdrożenie samodzielnie prowadzonej windykacji. Osobiście znam doskonałą firmę windykacyjną, której właściciele nie do końca są przekonani co do konieczności wdrożenia komputerowej bazy danych. Mimo to firma działa sprawnie i potrafi skutecznie obsługiwać swoich klientów. Muszę jednak przyznać, że wraz ze wzrostem skali ich działalności wróży im ryzyko utraty kontroli nad działalnością. Dodatkowo uważam, że gdyby podmiot działający w ten sposób w branży np. sanitarnej chciał dodać do swoich zadań również windykację, stanowiłoby to dla niego bardzo duże wyzwanie z punktu widzenia organizacyjnego, kadrowego i finansowego. Tymczasem szerokie zastosowanie systemów komputerowych wykorzystujących funkcjonalność baz danych pozwala na łatwiejsze zbieranie informacji dotyczących dłużników i ich zobowiązań i posługiwanie się nimi, co daje możliwość sprawniejszej obsługi procesu odzyskiwania pieniędzy, które są nam winni nasi kontrahenci.

Krótkie podsumowanie powyższych rozważań zawiera poniższa tabela 4.1:

**Tabela 4.1.**

Windykacja w firmie a windykacja zlecona podmiotom zewnętrznym

<b>Potencjalnie korzystniejsza windykacja prowadzona samodzielnie</b>	<b>Potencjalnie korzystniejsze zlecenie całości lub większej części windykacji podmiotom zewnętrznym</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Małe firmy (bez wydzielonych komórek windykacyjnych);</li> <li>• Duże firmy (z wydzielonymi komórkami windykacyjnymi);</li> <li>• Firmy nieposiadające dużych nadwyżek finansowych;</li> <li>• Firmy działające w branży finansowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Średniej wielkości firmy;</li> <li>• Firmy niezainteresowane prowadzeniem działalności pobocznej w stosunku do głównych obszarów funkcjonowania;</li> <li>• Firmy nieposiadające doświadczenia w finansach z racji działania w zupełnie innej branży bądź zlecenia funkcji finansowych (obsługi prawnej, kadr, księgowości itp.) na zewnątrz.</li> </ul>

Niezależnie od tego, jaki model windykacji zostanie wybrany przez osoby zarządzające, warto zauważyć, że jest to decyzja o charakterze strategicznym. Wynikają z niej bowiem długotrwałe skutki o charakterze finansowym, mogące znacząco wpływać na kształt firmy i zakres jej działania. Każdy model windykacji wymaga stworzenia struktur, których zadaniem jest czuwanie nad prawidłowym przebiegiem procesu odzyskiwania należności. Proces ten przebiega inaczej z punktu widzenia wierzyciela-windykatora i z punktu widzenia wierzyciela zlecającego windykację innemu podmiotowi. Potrzebna jest do tego inna liczba pracowników, inna ilość sprzętu, badane są inne dane.

Przygotowanie do obsługi takich procesów może być długotrwałe i dość kosztowne. Dlatego aby ustrzec się przed stratami wynikającymi z błędnych decyzji, warto przeprowadzić analizę potrzeb i możliwości, zanim takie decyzje zostaną podjęte.