

# Bezpieczna gotówka

**Już po raz szósty redakcja miesięcznika finansowego BANK zorganizowała dyskusję redakcyjną na temat aktualnych problemów outsourcingu usług cash processingu. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie: czy konsolidacja rynku bankowego poprawi ich jakość.**

W dyskusji wzięli udział przedstawiciele firm świadczących takie usługi: Mirosław Sędłak – prezes Impel Cash Handling, Tomasz Banaszekiewicz – prezes Konsalnet Astra, Paweł Turkiewicz – prezes Cash Handling Business Solutions, Cezary Olejarz – dyrektor handlowy G4S Cash Services, Ryszard Międzybrodzki – dyrektor BRINK'S CL Polska, Maciej Grudziński – dyrektor Pionu Obsługi Wartości Pieniężnych Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych SA, Krzysztof Kołodziejczyk z Emax SA oraz Jan Pawlik – ekspert tego rynku.

**BANK:** O rozwoju systemu płatniczego i jego bezpieczeństwie można mówić w dwóch aspektach – zabezpieczenia gotówki i bezpieczeństwa banków w sensie dosłownym, a więc monitoringu obiegu gotówki i rozmaitego rodzaju jej zabezpieczeń oraz obszaru bezpieczeństwa informatycznych systemów bankowych w wirtualnych operacjach z klientami. Oba interesują nas w równym stopniu. Nic nie wskazuje bowiem na to, by transakcje – nawet w dalszej przyszłości – były realizowane wyłącznie przez internet i tylko tam powinny być rzetelnie zabezpieczone, dające się ująć liczbowo i monitorowane. Dyrektor Generalny ZBP, Andrzej Wolski, który z powodu wyjazdu służbowego nie mógł przybyć na nasze spotkanie, nadesłał nam list. Czytamy w nim o sygnalizowanym już przez nas w ubiegłym roku zapotrzebowaniu na wspólne forum: „zgodnie z deklaracjami, Związek Ban-

ków Polskich stwarza możliwości dialogu oraz poszukiwania wspólnych rozwiązań. Mówiliśmy o potrzebie wspólnego spotkania firm zajmujących się outsourcingiem usług cash processingu, bankami komercyjnymi i NBP. Takie spotkania miały miejsce, choć z różnych powodów nie w formie takiego trójstronnego forum. Jednym z powodów była skomplikowana materia bezpieczeństwa tego typu usług. W tej sprawie kontynuujemy dyskusję z przedstawicielami NBP i będziemy chcieli, aby koledzy z branży cash processingu na partnerskich prawach włączyli się do nich. Ale na forum ZBP omówiono już i rozwiązano szereg problemów, które powodują, że poziom tych usług jest nieporównywalnie wyższy niż kilka lat temu”. Pojawia się pytanie, czy dla dalszego podnoszenia poziomu usług cash processingu bardziej korzystna jest rywalizacja, czy współpraca firm świadczących te usługi?



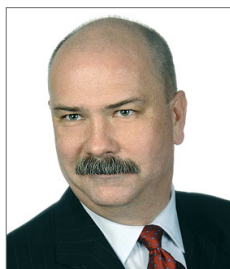
**Paweł Turkiewicz**  
prezes Cash Handling Business Solutions

**Paweł Turkiewicz:** Jedno nie wyklucza drugiego. I może jednakowo korzystnie wpływać na rozwój rynku. Niewątpliwie jednak obok konkurencji musi istnieć współpraca. Bez niej bowiem ta pierw-

sza może przekształcić się w wojnę, nie wykluczając jej najgorszej formy – wojny cenowej. A to zaszkodzi nie tylko usługodawcom, ale też usługobiorcom. Współpraca ta może mieć oczywiście różny charakter. Na przykład organizacja zrzeszająca europejskie firmy zajmujące się obsługą gotówki prowadzi spotkania służące rozwiązywaniu konfliktów między firmami, będącymi często zagorzałymi konkurentami na własnych lokalnych rynkach. Na jej forum wypracowuje się pewne standardy: poziomy jakości i bezpieczeństwa, zwłaszcza w zakresie cash processingu. W znacznym stopniu przyczynia się to do wzrostu poziomu wiarygodności firm, skuteczności i bezpieczeństwa ich działania itd. Poza tym wielu przedsięwzięć nie dałoby się zrealizować bez zgodnej współpracy wszystkich uczestników rynku, w tym także konkurentów, jak choćby Euro Change Over.

**Tomasz Banaszekiewicz:** Na szczęście nie musimy wybierać między konkurencją a współpracą. Warto jednak odwołać się do konkretnych sytuacji na naszym rynku. Są już bowiem pierwsze ofiary wspomnianego przez Pana prezesa Turkiewicza potencjalnego zagrożenia rynkowego – wojny cenowej. Ale są też konkretne przykłady postępu w dziedzinie współpracy. Formalnym tego wyrazem jest choćby powołanie Polskiej Organizacji Firm Obsługi Gotówki (POFOG), organizacji, która skupia niemal wszystkich działających na tym rynku pracodawców. Funkcjonuje zbyt krótko, by mogła się pochwalić konkretnymi osiągnięciami, niemniej jednak sam fakt powstania takiego forum, jego cele, a więc jawnie deklarowane obszary współpracy – zarówno w dokumentach statutowych, jak też w relacjach bezpośrednich między członkami organizacji – dobrze rokują na przyszłość. Wydaje mi się, że mechanizmem rynkowym, który doprowadził do powstania organizacji, jest bardzo poważnie zaawansowany pro-

ces pierwotnego outsourcingu naszych usług przez zdecydowaną większość banków. A towarzyszący temu proces konsolidacji (bo taki również obserwujemy) będzie wymuszał współpracę w zakresie tworzenia standardów, odpowiadających potrzebom banków. Konkurencja może tylko zaowocować różnorodnością metod i form. Być może technologii. Oby nie posuwała się dalej w kierunku unicestwiania biznesowych możliwości rozwoju technologicznego rynku cash processingu.



**Ryszard Międzybrodzki**  
dyrektor BRINK'S CL  
Polska

**Ryszard Międzybrodzki:** Chciałbym jednak zwrócić uwagę na zagrożenia dla tego rynku ze strony niektórych banków, które zakładają skupienie w swoich strukturach cash processingu. Bywa, że i my sami – na skutek naszych potknięć – dajemy przeciwnikom outsourcingu argumenty do torpedowania tego, co zostało wypracowane na tym rynku przez prawie 10 lat. Pomyślmy raczej o współpracy, wspólnych standardach, które poniekąd są nam narzucane przez bank centralny, a potem przez banki, z którymi współpracujemy. Konkurencja była, jest i będzie. Ale nie starajmy się o wzajemne wyniszczanie poprzez narzucanie cen z „sufitu”. Takie działania przyczynią się do tego, że na rynku pozostaną tylko najmocniejsi i najcierpliwszi.

**BANK:** Jeśli chodzi o outsourcing, to są dwie szkoły. Jedna mówi, że jest on zawsze tańszy i efektywniejszy. Druga natomiast, wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych, ostatnio rozważana, twierdzi, że jednak lepiej pewne usługi skoncentrować w samej instytucji finansowej, a nie na zewnątrz, ponieważ outsourcingowane nie muszą wcale być tańsze. Wasze środowisko powinno zatem udowodnić, że usługi przez was świadczony są nie tylko tanie, ale i bardzo rzetelne. Dobrze byłoby wspólnie stworzyć kodeks dobrej praktyki środowiska cash processingu, który by wyznaczał etyczne standardy pracy środowiska.

**Ryszard Międzybrodzki:** Uważam, że najlepszą do tego instytucją jest, przywołany już tu wcześniej, POFOG. Myślę, że na tym forum w najbliższym cza-

sie wypracujemy standardy współpracy i jakości usług.

**BANK:** Byłoby to bardzo dla was przydatne, zwłaszcza wobec zdarzających się bankructw czy poważnych zachwiania płynności jakiejś firmy, skądinąd normalnych w grze rynkowej. A co nie powinno rzutować na wiarygodność waszego środowiska. Dobrze by było, byście podejmowali inicjatywy, które będą umacniać waszą pozycję medialną, budować wasz wizerunek jako firm rzetelnych i skutecznych.

**Mirosław Sędłak:** Ja bym się nie obawiał tego, że konkurencja doprowadzi do wojny cenowej. Dużo sobie obiecuję po wejściu w życie nowych regulacji unijnych, tzw. Bazylei II, zwanej Nową Umową Kapitałową, co stanie się 1 lipca 2007 r. Regulacje te wymuszą na bankach szacowanie ryzyka operacyjnego, m.in. z tytułu powierzenia pewnych usług na zasadzie outsourcingu firmom zewnętrznym. Wymuszanie niższych stawek znajdzie odbicie w niskim standingu finansowym takiej firmy. To, co bank „zarobi” na niskiej stawce, może stracić w dwójnasób na konieczności zawiązania rezerw z tytułu współpracy z taką niepewną firmą. A ewentualna zmiana na inną też łączy się przecież z dodatkowym, wcale niemałym kosztem. Sądzę zatem, że droga do ciągłego obniżania stawek jest ślepa! Tak się składa, że dzięki art. 6 a-d ustawy Prawo bankowe praktycznie każda umowa z bankiem musi zawierać klauzulę, że jesteśmy zobowiązani przynajmniej raz w roku złożyć sprawozdanie z działalności, prezentować instytucjom finansowym badania biegłego itd. Bank i jego służby mają prawo nas skontrolować. Dlatego taka współpraca wymaga partnerstwa, by bank nie „zarząnął kury, która mu znosi złote jajka”.

**Ryszard Międzybrodzki:** Mimo że cash processing jest już tyle lat na rynku, to są banki, które twierdzą, że wykonują taką usługę taniej niż firmy zewnętrzne.

**Tomasz Banaszek:** Praprzączyną takich opinii jest brak ewidencjonowania kosztów, a także usterki w ich zdefiniowaniu. I wtedy bankom zaczyna się wydawać, że robią to same. Ale na pewno nie robią tego samego taniej.

**Krzysztof Kołodziejczyk:** Firma Emax, którą reprezentuję, zajmuje się nie tylko rozwiązaniami z zakresu cash processingu. Dostarczamy rozwiązania, które umożliwiają świadczenie firmom usług outsourcingowych, a także sami świadczymy te-

go typu usługi w takich obszarach, jak systemy IT, przetwarzanie dokumentów, wysyłka korespondencji. Na tej podstawie mogę stwierdzić, że również w innego rodzaju procesach bankowych nie wszystkie czynności są przekazywane w outsourcing. Jego stosowanie zależy w dużej mierze od możliwości redukcji kosztów w danej dziedzinie, a te z kolei przede wszystkim od tego, na ile dany proces został zrestrukturyzowany w banku. W efekcie niektóre usługi outsourcingu są tańsze, a inne droższe niż gdyby wykonano je w banku.

**BANK:** Już przed trzema laty mówiliśmy o tym, że banki nie chcą lub nie potrafią do końca policzyć kosztów cash processingu.

**Tomasz Banaszek:** Może nie chcą policzyć kosztów na stanowiskach, które tym obszarem zarządzają. Tam myśli się merkantylnie: póki ja tym zarządzam, jest to dobre.



**Krzysztof Kołodziejczyk**  
Emax SA

**Krzysztof Kołodziejczyk:** W instytucjach finansowych ocena procesów często zależy od kultury organizacji, który wykonuje daną analizę. Na przykład departament zajmujący się zarządzaniem gotówką może nie chcieć outsourcingu usług, a jego ocena występujących kosztów może być zupełnie inna niż ocena samego zarządu. Z punktu widzenia tego ostatniego i właściciela, zmniejszenie kosztów oraz delegowanie na zewnątrz czynności – niezwiązanych z głównym nurtem działalności banku – może mieć natomiast znaczenie kluczowe.

**Paweł Turkiewicz:** Banki nie zawsze potrafią prawidłowo zidentyfikować ponoszone koszty. Ale są i inne powody. Choćby *casus* upadku Herosa. Rynek niemiecki jest bardzo skomplikowany, rozczłonkowany, funkcjonują tam firmy oferujące różny poziom jakości usług i bezpieczeństwa. Toczą one bezpardonową wojnę wykluczającą jakiegokolwiek formy współpracy. Heros zawsze miał złą reputację. Proponował niskie ceny, to zaś miało negatywny wpływ na jakość usług. Nie istniały mechanizmy bezpieczeństwa. Ale działało się to za cichym przyzwoleniem je-

go klientów. Nie jest tak, że można zaniżyć cenę, jednocześnie realizując usługi na wymaganym poziomie. Jest to proces z góry skazany na porażkę. I nie jest nawet ważne, jak doszło do upadku. Istotne jest to, że dotknęło to firmę, która zajmowała czołowe miejsce na rynku i która obsługiwała kluczowych klientów. Istotna jest praprzyczyna tego procesu i konkluzja, że nadmierne podsycanie konkurencji rynkowej ze strony odbiorców usług prowadzi do jej wynaturzeń, czyli odejścia od elementarnych zasad, jakimi winna się kierować branża. I w efekcie obraca się przeciwko całemu rynkowi, także przeciw usługobiorcom.

**BANK:** Ponieważ dotknął Pan sprawy Herosa, przypomnijmy, że chodzi o ogłoszoną na początku br. niewypłacalność firmy – potentata na niemieckim rynku cash processingu – po ujawnieniu bezprecedensowego przypadku oszustwa, które spowodowało w całych Niemczech problemy z zaopatrzeniem w gotówkę. Właściciele firmy sprzeniewierzyli 300 mln euro powierzony przez klientów.

**Mirosław Sędłak:** Ciągłe tylko domyślamy się, co tak naprawdę się stało. Gdyby się jednak potwierdziły informacje, które mamy w tej sprawie, to będzie to o tyle zły przykład dla nas, że firma tej wielkości, o tak znacznym udziale w rynku upadła dlatego, że stosując wojnę cenową i korzystając z pieniędzy klientów, rozkręciła spiralę biznesu, którego koszty były większe niż przychody. Lepszym przykładem dla ostudzenia niedobrych pomysłów, funkcjonujących również na naszym rynku, byłoby pokazanie, że nie za każdą cenę można robić biznes na dużą skalę. Że gdzieś jednak jest granica.

**Maciej Grudziński:** Nie mam najmniejszych wątpliwości, że przypadek Herosa zwiększy stawiane przez banki wymogi bezpieczeństwa gotówki, procesu jej obsługi i rozliczeń. Wydaje mi się jednak, że funkcjonujący już system bieżącego monitoringu kontroli procesów i przepływu strumieni pieniądza, wykonywany przez banki i komórki wewnętrznej kontroli firm cash processingowych, zapobiega takim historiom w Polsce jak historia Herosa. Sygnałem ostrzegawczym dla banków będzie także zapewne fakt, że swoją pozycję na rynku Heros budował, zaniżając ceny. Dlatego też szczególną uwagę będą zwracać m.in. na standing finansowy wykonawców outsourcingu i kalkulacje cen usług. Nie można wykluczyć, że GINB zechce opracować dla banków wytyczne do stosowania przy wyborze oferentów usługi.



**Cezary Olejarski**  
dyrektor handlowy  
G4S Cash Services

**Cezary Olejarski:** Jednak na naszym rynku usług cash processingu obserwujemy dość liczne przypadki proponowania stawek, które nie gwarantują oferującym je firmom zysków. To zaś może być złym prognostykiem dla przyszłości tych firm.

**Tomasz Banaszkiewicz:** Gdyby się okazało, że właściciele Herosa są uczciwi, że nie wyprowadzają pieniędzy, tylko ten biznes kręci się na racjonalnych zasadach, to prawdopodobnie ta firma funkcjonowałaby nadal i była monopolistą na rynku. Także w dalszym ciągu oferowałaby zbyt niskie ceny usług.

**BANK:** Czy są dalsze reperkusje sprawy Herosa?

**Ryszard Międzybrodzki:** Rynek zareagował natychmiast. Podniesiono poziomy bezpieczeństwa związane z cash processingiem. W perspektywie wzrosną ubezpieczenia dotyczące tego typu działalności, a tym samym ceny usług.



**Jan Pawlik**  
ekspert tego rynku

**Jan Pawlik:** Wnioski w sprawie Herosa trzeba wyciągnąć jak najszybciej. Wróćmy jednak do spraw, które nurtują środowisko rodzimych firm cash processingowych. Zawiązano organizację, mam na myśli POFOG, która ma piękne założenia. Jeżeli jednak – jako silne ciało – oferujące wysoki poziom usług cash processingowych, nie uzyska poparcia NBP, to jej chwalebne kodeksy pozostaną na papierze. Trzeba zatem tworzyć lobbings dla naszych najistotniejszych spraw.

**BANK:** Podobnie mówił Pan w ubiegłym roku. Czy można zatem wysnuć wniosek, że firmom cash processingowym brakuje konsekwencji i siły przebicia?

**Jan Pawlik:** Nie udało się dotąd dotrzeć do kogoś z decydentów w NBP. Na poziomie departamentu w banku centralnym nie znajdujemy większego zainteresowania naszymi sprawami.

**Maciej Grudziński:** Nie sędzę, aby w jakikolwiek sposób „sformalizowana” współpraca firm cash processingowych zwiększyła niewielką – jak dotąd – skuteczność ich oddziaływania na politykę NBP w zakresie outsourcingu obsługi wartości pieniężnych. Jedynym, moim zdaniem, rozwiązaniem, gwarantującym wywołanie zainteresowania banku centralnego postulatami firm, które nie są przecież naturalnymi jego „partnerami”, byłoby opracowanie przez grupę roboczą ekspertów, wywodzących się z tych firm, listy problemów związanych z wykonywaną usługą. Następnie, we współpracy ze Związkiem Banków Polskich, powinna być ona przedstawiona do konsultacji bankom korzystającym z outsourcingu. Kolejnym etapem powinno być spotkanie przedstawicieli banków i firm cash processingowych. Na nim należałoby wypracować wspólne stanowiska w interesujących strony problemach. I dopiero wtedy ZBP winien je przekazać NBP.

**Mirosław Sędłak:** W ramach grupy roboczej Forum Technologii Bankowych przy ZBP przygotowujemy raport, w którym chcemy zaprezentować różne rozwiązania europejskie w tym zakresie. Chodzi o to, by zostały sprecyzowane wymogi, które ma spełnić firma cash processingowa, by np. mieć prawo do posiadania rachunku w NBP. Dlatego konieczna jest w tej sprawie dobra, rzeczowa współpraca z bankiem centralnym.

**BANK:** W zeszłym roku była mowa o tym, że prace nad tym raportem są na ukończeniu. Kiedy on się ukáže?

**Mirosław Sędłak:** Do końca tego roku.

**Tomasz Banaszkiewicz:** Nawiązując do tego, co powiedział pan Pawlik, chcę podkreślić, że nasze wspólne działania wpłynęły jednak na zmianę w prawie bankowym – dopuszcza ono outsourcing usług cash processingu. Pracujemy więc w lepszych warunkach niż jeszcze dwa, trzy lata temu. Odczuwamy jednak niedosyt reakcji banku centralnego na nasze kolejne postulaty.

**Ryszard Międzybrodzki:** Są banki, które natychmiast wystąpią z rekomendacjami dla firmy cash processingowej o uruchomienie dla niej rachunku w NBP. Ale

są i takie, które nie poprą takiego wystąpienia. Wymusza się na nas, byśmy wykonywali usługę jak najtaniej, a jednocześnie „obkłada” nasze usługi marżą. Czy bankowi – naszemu klientowi – byłoby na rękę, abyśmy pobierali i oddawali gotówkę bezpośrednio bankowi centralnemu? Na pewno nie. Dlatego bardzo dobrze się stało, że powstała taka organizacja jak POFOG, która reprezentuje interesy firm stricte cash processingowych. Pamiętajmy, że na końcu i tak zawsze jest klient, który może mieć tę usługę taniej.



**Mirosław Sędlak**  
prezes Impel Cash Handling

**Mirosław Sędlak:** O korzystnej wycenie takiego biznesu, jak cash processing, można mówić dopiero wtedy, kiedy skala przychodów z obsługiwanego wolumenu gotówki pokryje koszty stałe firmy, szczególnie warunkowane zasadą komisyjności. Póki co siła robocza jest tania. A to hamuje potrzeby, aby wprowadzać nowe, drogie technologie. Ich wdrożenie zaczyna być opłacalne dopiero wtedy, gdy wielkość wolumenu obsługiwanego przez firmę gotówki sięgnie poziomu ok. 5-8 mld zł miesięcznie.

**Tomasz Banaszekiewicz:** Odpowiednio duża wielkość strumienia gotówki jest absolutnie niezbędna, aby wprowadzić takie technologie. Ale potrzebna jest także zgoda klientów na nowe rozwiązania organizacyjne i informatyczne. Nie sądzę jednak, żeby była to bariera nie do pokonania.

**Krzysztof Kołodziejczyk:** Przed firmami cash processingowymi jeszcze daleka droga do osiągnięcia zadowalającego poziomu technologicznego świadczeń przez nie usług.

**Mirosław Sędlak:** Przyspieszenie technologiczne w tej branży zależy będzie od konsolidacji rynku. Chodzi zarówno o fuzje samych banków, jak i firm świadczących usługi cash processingu.

**BANK:** Przejdźmy teraz do kwestii, która w czasie poprzednich dyskusji spotkała się z Państwem żywą reakcją. Chodzi o sprawę wejścia Polski do strefy euro

i związanych z tym przygotowań. Pan prezes Sędlak powiedział przed rokiem, że takie przygotowania powinny rozpocząć się najpóźniej do roku 2007, bo jeśli nie, to firmy cash processingowe mogą nawet pozostać poza tym procesem. Czy nadal jest Pan tego samego zdania?

**Mirosław Sędlak:** Tak, gdyż jest to wielkie przedsięwzięcie logistyczne i do tego trzeba się dobrze przygotować.

**Paweł Turkiewicz:** Mam doświadczenia związane z wprowadzaniem euro na terenie Austrii i innych krajów europejskich. W Austrii do obiegu trzeba było wprowadzić 9 tys. ton bilonu. W odpowiadającej wielkością Polski Hiszpanii ok. 50 tys. ton – są to dane Europejskiego Banku Centralnego. Wszystko to świadczy o skali przedsięwzięcia. Prace nad planowaniem takiej operacji będą musiały trwać kilka lat. Należy przygotować się zasadniczo na trzy fazy tego przedsięwzięcia. Pierwsza to dystrybucja nowej waluty, zanim stanie się ona prawnym środkiem płatniczym w kraju. To rodzi wiele problemów związanych z logistyką, bezpieczeństwem, powierzchniami magazynowymi, ubezpieczeniem itd. Najtrudniejsza będzie faza druga, gdyż dotyczy okresu, w którym zarówno stara, jak i nowa waluta, obowiązują jednocześnie. Handel wtedy ściąga gotówkę, która idzie do banku, a bank działa dwuwalutowo. Firmy cash processingowe przejmują ciężar obróbki zwiększonego strumienia gotówki. Istnieje wtedy wielkie zagrożenie popełniania błędów. Grozi nam bałagan, a nawet chaos.



**Tomasz Banaszekiewicz**  
prezes Konsalnet Astra

**Tomasz Banaszekiewicz:** Nie jesteśmy jeszcze przygotowani do operacji wprowadzenia euro. Nie ma dotąd w tej sprawie nawet decyzji politycznej. Być może jej oddalenie będzie miało pozytywny wpływ na ten proces. Zyskamy bowiem przykłady i doświadczenia nowych krajów Unii Europejskiej, które przed nami wprowadzą u siebie wspólną walutę.

**Ryszard Międzybrodzki:** Zasoby skarbcowe w bankach się kurczą. Moim zda-

niem niedobrze się stanie, jeśli partnerem przy dystrybucji euro będą tylko banki. Nasze firmy muszą być brane pod uwagę jako niezbędny element takiej dystrybucji.



**Maciej Grudziński**  
dyrektor Pionu Obsługi Wartości Pieniężnych Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych SA

**Maciej Grudziński:** Nie sądzę, aby ktokolwiek mógł przyjąć założenie, że wprowadzenie do obiegu euro może odbyć się bez udziału firm branży ochrony osób i mienia. Tak jak dotychczas, wyspecjalizowane firmy wykonywać będą na zlecenia banków zasilenia i odprowadzenia do i z Oddziałów Okręgowych NBP. I tu się nic nie powinno zmienić.

**Paweł Turkiewicz:** Należy zaznaczyć, że powodzenie lub porażka takiego przedsięwzięcia ma wielki wpływ na gospodarkę kraju. I właśnie dlatego na czynnikach państwowych, a zwłaszcza na banku centralnym, spoczywa wielka odpowiedzialność. W Austrii powołano specjalną grupę roboczą, której przewodniczył Austriacki Bank Narodowy. W jej skład wchodził przedstawiciele banków ogólnokrajowych, firm doradczych oraz cash processingowych. Do działań operacyjnych włączono także wojsko, policję, koleje, pocztę. Uczestnictwo takich firm powinno być oczywiste także w operacji wprowadzenia euro w Polsce.

**BANK:** Kiedy taki sygnał powinien wyjść do firm cash processingowych?

**Tomasz Banaszekiewicz:** Trzy lata przed wprowadzeniem euro.

**BANK:** Pora kończyć naszą dyskusję. Z satysfakcją stwierdzamy, że pozycja firm cash processingowych na rynku obrotu gotówkowego umacnia się. Mają one zdrowe relacje z klientami, a jednocześnie tworzą się swoiste więzi między samymi firmami. Kwestie te będziemy prezentować na łamach „Banku”. Postaramy się także zainteresować nimi władze NBP i ZBP. Dziękujemy Panom za udział w debacie.

Opracował: Jacek Wnukowski wraz z Zespołem miesięcznika finansowego BANK