



Mariola Kotłowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej
mariola.kotlowska@ue.wroc.pl

PROBLEMY ZARZĄDZANIA DOKONANAMI W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Streszczenie: Artykuł prezentuje problemy związane z pomiarem dokonań w grupach kapitałowych, w podziale na ich typy. Wskazane zostaną przyczyny powstawania wymienionych problemów i skutki, jakie niosą one w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Słowa kluczowe: pomiar dokonań, zarządzanie dokonaniem, grupy kapitałowe.

Wprowadzenie

Menedżerowie podejmują coraz bardziej złożone decyzje związane z rozszerzonym zakresem prowadzonej działalności, będące wynikiem dywersyfikacji produktowej, branżowej oraz rozproszenia geograficznego. Na trudności w kierowaniu podmiotem silny wpływ ma niepewność i rosnąca dynamika zmian zachodzących w otoczeniu jednostki, wymagania klientów oraz zmieniające się sposoby konkurencyjności przedsiębiorstw między sobą. Przyczynia się to do zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach i powstawania grup kapitałowych. Wykorzystywanie systemu pomiaru dokonań w takich jednostkach wiąże się jednak z wieloma problemami natury technicznej, organizacyjnej, strukturalnej oraz personalnej.

Celem artykułu jest zaprezentowanie problemów związanych z pomiarem dokonań w grupach kapitałowych, w podziale na rodzaje trudności wynikających z różnych typów grup. Określone zostaną również przyczyny ich powstawania oraz konsekwencje, jakie mogą one wywołać w działalności grup kapitałowych.

Teza opracowania sprowadza się do stwierdzenia, że złożoność działania jednostki gospodarczej funkcjonującej w formie grupy kapitałowej utrudnia prawidłowe zarządzanie jej dokonaniem. Realizacja tezy odbywa się przy użyciu analizy i krytyki piśmiennictwa oraz wnioskowania indukcyjnego i dedukcyjnego.

1. Specyfika i rodzaje grup kapitałowych

Grupa kapitałowa rozumiana jest jako grupa samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, połączonych ze sobą więzami kapitałowymi, czyli posiadaniem udziałów [Kozmiński, 2000, s. 579], które utworzone zostały, by wspólnie realizować cele gospodarcze oraz osiągać zamierzone korzyści ekonomiczne niemożliwe do osiągnięcia w przypadku działania pojedynczych jednostek [Romanowska, 2011a, s. 24]. Połączone w sposób trwały powiązaniem kapitałowymi, majątkowymi, kontraktowymi oraz personalnymi, pozwalają traktować grupy kapitałowe jako przykład współpracy międzyorganizacyjnej. Współpraca ta wynika ze sposobu podporządkowania uczestników grupy, oddziaływania między nimi oraz podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu.

Postrzegając grupy kapitałowe jako zbiór zróżnicowanych przedsiębiorstw, należy określić możliwe typy grup kapitałowych, które wymagają odmiennego podejścia do ich tworzenia oraz zarządzania. Wyznaczenie możliwych rodzajów grup pozwala na pogrupowanie ich ze względu na przyjęte kryteria, do których zalicza się [Trocki, 2004, s. 46]:

- cel działalności (operacyjne, zarządcze, finansowe),
- zasięg działalności (lokalne, krajowe, międzynarodowe, światowe),
- powiązania działalności (zintegrowanie pionowe, poziome, konglomeraty),
- dziedzina działalności (np. przemysłowe, budowlane, energetyczne, informatyczne, inwestycyjne, medialne),
- rodzaj działalności (m.in. prywatne rodzinne, państwowe, samorządowe, pracownicze),
- złożoność struktury grupy (proste – dwuszczeblowe, złożone – 3-5 szczebli, bardzo złożone – powyżej 5 szczebli).

Złożoność działalności grup kapitałowych identyfikowanych ze względu na trzy pierwsze kryteria w silny sposób wpływa na zwiększoną liczbę problemów i trudności związanych z zarządzaniem nimi. W związku z tym analiza przeprowadzona w artykule jest skoncentrowana wyłącznie na tych trzech typach grup kapitałowych.

Funkcjonowanie grupy kapitałowej wiąże się z celami krótkookresowymi (związanymi z operatywnym zarządzaniem grupą), średniookresowymi (związanymi z taktycznym zarządzaniem grupą) oraz długookresowymi, które są przykładem strategicznego kierowania jednostkami. Cele grupy w ujęciu czasowym prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Cele i poziomy zarządzania grupą kapitałową

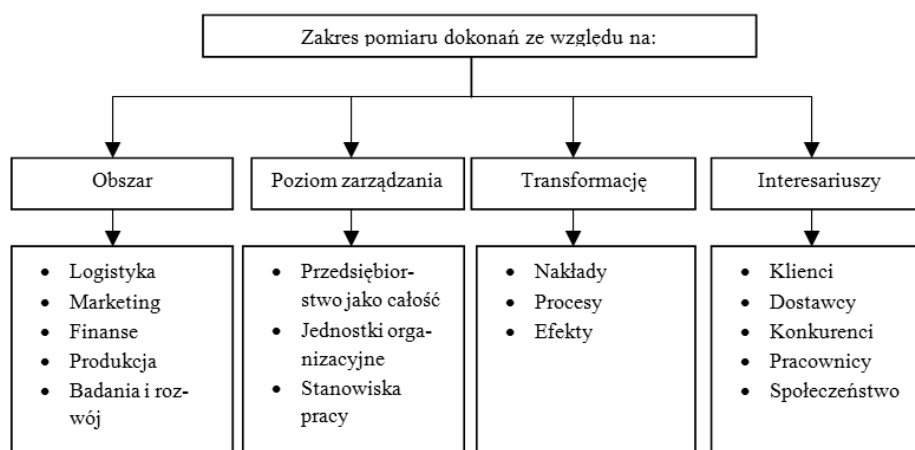
Źródło: Trocki [2004, s. 154].

Analiza pozwala wysnuć wnioski, że najważniejszym celem działalności grupy kapitałowej oraz przedsiębiorstw wchodzących w jej skład jest zapewnienie ciągłości i sprawności bieżącego funkcjonowania grupy. W takim przypadku niezwykle istotne jest dokonywanie odpowiedniego pomiaru osiągniętych w grupie kapitałowej dokonań.

2. Istota pomiaru i zarządzania dokonaniaami

W każdym przedsiębiorstwie istotnym czynnikiem jest pomiar oraz zarządzanie dokonaniaami jednostki. Umożliwia to monitorowanie realizacji celów strategicznych, by uzyskać obraz zależności przyczynowo-skutkowych opisujących wpływ zmian jednostek zależnych na wynik całej grupy kapitałowej [Wartini-Twardowska i Twardowski, 2006, s. 467 i nast.]. Proces pomiaru dokonań obejmuje trzy zasadnicze elementy. Należą do nich: obiekt monitorowany, sys-

tem pomiaru (obejmujący zbiór reguł i instrumentów) oraz miernik umożliwiające określenie wartości badanej cechy [Ijiri, 1967, s. 135]. Przy czym aspekty związane z pomiarem dokonań zdezintegrować można na cztery podstawowe kategorie związane z obszarem pomiaru, poziomem zarządzania w jednostce, transformacją danych oraz interesariuszami informacji. Podział ten prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Zakres pomiaru dokonań w ujęciu rachunkowości zarządczej

Źródło: Nita [2009, s. 50].

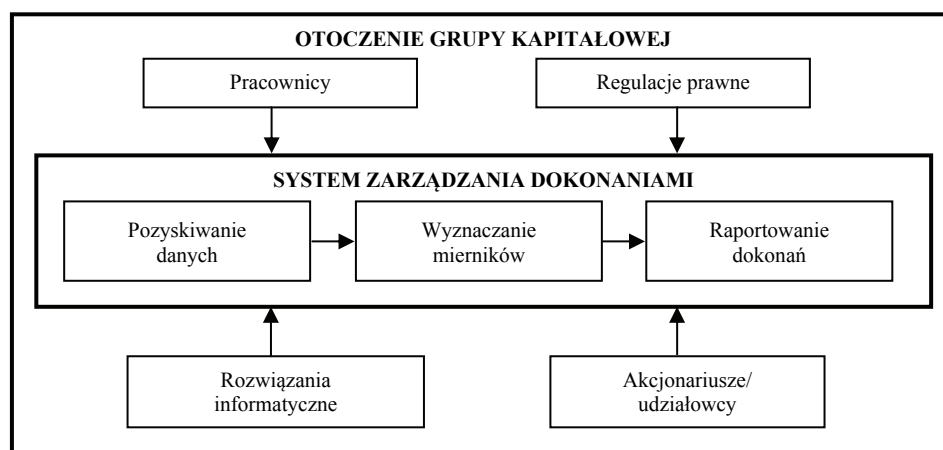
Pomiar dokonań w przedsiębiorstwie służy w głównej mierze ustaleniu bieżącej pozycji przedsiębiorstwa, pozwalającej określić stopień realizacji założonych celów operacyjnych oraz strategicznych. Jest to możliwe poprzez porównanie sytuacji finansowej pomiędzy jednostkami [Bourne, 2007, s. 940] oraz znalezienie wąskich gardeł w przedsiębiorstwie, zdiagnozowanie problemów i wdrożenie usprawnień pozwalających na stworzenie optymalnej struktury grupy kapitałowej [Kowalewski, 2012, s. 28]. Istota takiego działania polega na skupieniu uwagi i położeniu odpowiedniego nacisku na aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa mocno związane z realizacją jego strategii, które wykazują silne odchylenia od przyjętych założeń. Stymuluje to działania realizowane jako sprzężenie zwrotne związane z dostarczaniem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji.

Wykorzystanie informacji pozyskanej w procesie pomiaru dokonań umożliwia zarządzanie dokonaniem, którego celem jest wywoływanie pozytywnych zmian w kulturze organizacyjnej, systemach i procesach, w sposobie alokacji zasobów grupy oraz decyzjach strategicznych związanych z kierunkami działań [Procurrent..., 1999, s. 5]. Zarządzanie dokonaniem obejmuje wszystkie proce-

sy, metody, mierniki oraz technologie (w tym informatyczne), które są wykorzystywane na potrzeby pomiaru, monitorowania oraz raportowania dokonań grupy kapitałowej i przedsiębiorstw wchodzących w jej skład [Buytendijk i Geischecker, 2004, s. 3]. Do głównych etapów zarządzania dokonaniem należy budowanie więzi wewnętrznej poprzez integrację celów, wyznaczenie wartości badanego obiektu, wynagradzanie pracowników związanych z osiąganymi wynikami, raportowanie oraz analizowanie służące rozpoznawaniu zależności pomiędzy czynnikami determinującymi dokonania [Stiffler, 2006, s. 16]. Działania te umożliwiają identyfikację zakłóceń, podejmowanie działań naprawczych oraz doskonalenie czynności wykonywanych w grupie kapitałowej, zwiększając efektywność jej funkcjonowania [Nowak, 2011, s. 380].

3. Problemy związane z zarządzaniem dokonaniem w grupach kapitałowych

Największy wpływ na powstające problemy związane z zarządzaniem dokonaniem w grupach kapitałowych ma otoczenie, na które składają się regulacje prawne, rozwiązania informatyczne, pracownicy oraz akcjonariusze i udziałowcy jako dawcy kapitału. Działania podejmowane w tymże otoczeniu oddziałują na podstawowe elementy związane z zarządzaniem dokonaniem, dotyczące pozyskiwania danych, wyznaczania mierników oraz raportowania dokonań. Zależności te prezentuje rys. 3.



Rys. 3. Wpływ otoczenia na system zarządzania dokonaniem

Pierwsza grupa problemów związana z pozyskiwaniem danych obejmuje trudności dotyczące ich identyfikacji, gromadzenia, przechowywania oraz ujawnienia. Ważny wpływ ma również zakres danych związany z czasem, jakiego one dotyczą, oraz względami merytorycznymi, związanymi z potrzebami poszczególnych odbiorców tych danych. Istotnym problemem jest obieg dokumentacji, długi czas procedury akceptacji dokumentów, brak dostępu do kluczowych informacji czy brak możliwości wyceny zasobów jednostki.

Druga grupa problemów obejmuje trudności dotyczące mierników, związane z wyznaczaniem ich wartości oraz gromadzeniem otrzymanych wyników. Duży wpływ ma również konstrukcja mierników, których struktura musi być dostosowana do potrzeb informacyjnych grupy kapitałowej i jej interesariuszy. Istotnym elementem jest również odpowiednia kontrola poprawności wyznaczanych wskaźników.

Problemy związane z raportowaniem dokonań dotyczą trudności z analizą wyników, wynikających z błędnych obliczeń, niezrozumienia mierników, braku osób odpowiedzialnych za badanie. Problemy wynikać mogą również z niejasno określonych sposobów raportowania dokonań w grupie kapitałowej (brak dokładnych informacji o formie raportów, zakresie danych, terminach oraz osobach odpowiedzialnych za ich wykonanie). Bez dostosowanych informacji przedsiębiorstwo nie ma możliwości planowania działań na przyszłe okresy.

Najczęstsze problemy związane z zarządzaniem dokonaniem prezentuje tabela 1, która poprzez strukturę macierzową umożliwia identyfikację rodzajów problemów w zależności od typu podziału grup kapitałowych.

Tabela 1. Rodzaje problemów zarządzania dokonaniai w podziale na rodzaje grup kapitałowych

RODZAJE GRUP KAPITAŁOWYCH			
	Według powiązań działalności	Według zasięgu działalności	Według celu działalności
Problemy związane z pozyskaniem danych	<ul style="list-style-type: none"> • odmienne systemy informatyczne u uczestników grupy • brak danych umożliwiających porównanie z konkurencją • niejednorodność danych i brak ich zrozumienia wynikające z odmiennych typów działalności uczestników grupy • odmienne struktury sprawozdań finansowych (inne elementy zawarte w aktywach, np. zapasy, oraz pasywach) • trudności w identyfikacji kosztów (również kosztów utraconych korzyści) 	<ul style="list-style-type: none"> • inne sposoby identyfikowania, ujmowania oraz wyceny składników majątku u uczestników grupy, szczególnie w walucie obecnej • odmienny plan kont oraz informacje w sprawozdaniach finansowych • różne systemy podatkowe w krajach uczestników grupy, różnice w wyznaczaniu wyniku finansowego • potrzeba dostępu do różnych systemów informatycznych w celu pozyskania pełnej listy informacji • inne jednostki miary w przypadku międzynarodowych bądź globalnych grup kapitałowych 	<ul style="list-style-type: none"> • odmienne podejście do pojęcia inwestycji oraz identyfikowania, ujmowania i wyceny składników majątku • różnice w posiadanych danych • problemy ze zdiagnozowaniem aktywów niematerialnych • trudności w wyznaczeniu kosztów zarządzania przez spółkę nadrzędną • nieporozumienia i konflikty wynikające z odmiennego znaczenia spółki nadrzędnej
Problemy związane z wyznaczaniem mierników	<ul style="list-style-type: none"> • brak jednorodności wskaźników wśród uczestników grupy oraz odmienne sposoby wyznaczania mierników • konstrukcja mierników odmienna od potrzeb informacyjnych spółki nadrzędnej • konstrukcja mierników nieuwzględniająca specyfiki działalności • nieuwzględnienie kluczowych czynników sukcesu dostosowanych do dziedziny działalności • brak zainteresowania wśród pracowników pomiarem dokonań 	<ul style="list-style-type: none"> • odmienne sposoby wyznaczania i rozumienia mierników i składowych elementów (np. koszty podatkowe) • konstrukcja mierników nieuwzględniająca specyfiki obszaru, na jakim prowadzona jest działalność • nieporównywalność wyników • długi czas oczekiwania na wyznaczone wskaźniki • wyznaczenie nieaktualnych mierników • brak zainteresowania wśród pracowników pomiarem dokonań 	<ul style="list-style-type: none"> • konstrukcja mierników niedopasowana do istoty i charakteru funkcjonowania uczestników grupy • narzucanie mierników przez spółkę nadrzędną • wykluczanie się mierników w poszczególnych jednostkach • silna autonomia (głównie w finansowych grupach kapitałowych) wpływająca na niechęć pomiaru dokonań, brak motywacji • niepowiązanie mierników ze strategią grupy kapitałowej
Problemy raportowania dokonań	<ul style="list-style-type: none"> • brak uwzględnionych warunkowań rynkowych • nieporównywalność otrzymanych wyników • błędnie określone wartości bazowe w procesie analizy • trudności w wyciągnięciu wniosków w przypadku prób dopasowania mierników do przedsiębiorstw • uniemożliwiające ujednoczenie systemu pomiaru • odmienne potrzeby informacyjne w raportach dla poszczególnych uczestników grupy • inne oczekiwania akcjonariuszy/udziałowców 	<ul style="list-style-type: none"> • trudności dotyczące porównywania wyników w okresach wynikające z częstych zmian, różniących w poszczególnych rejonach działalności • błędnie określone wartości bazowe w procesie analizy uczestników grupy • inne oczekiwania akcjonariuszy/udziałowców • odmienne rozumienie potrzeby pomiaru i zarządzania dokonaniai 	<ul style="list-style-type: none"> • rozproszenie odpowiedzialności w związku z delegowaniem uprawnień • odmienne potrzeby informacyjne w raportach oraz dla pomiaru dokonań • trudności w wykorzystaniu efektów synergii i zarządzaniu dokonaniai • błędnie określone wartości bazowe w procesie analizy • inne oczekiwania akcjonariuszy/udziałowców

4. Przyczyny i skutki występowania problemów zarządzania dokonaniem

Głównym powodem powstawania problemów dotyczących zarządzania dokonaniem jest złożoność struktur grup kapitałowych, wpływająca na skomplikowane procedury obiegu informacji w całej grupie. Uniemożliwia to przeprowadzenie pomiaru dokonań w określonym czasie i prowadzi do powstawania trudności w zarządzaniu grupą kapitałową w związku z posiadaniem niewystarczających informacji lub ich całkowitym brakiem. Badania naukowe przeprowadzone przez zespół pod kierownictwem M. Romanowskiej wykazały, że złożoność struktury grup kapitałowych negatywnie wpływa na ich ekonomiczne aspekty. Wskazuje to na fakt, że liczba szczebli zarządzania w grupie kapitałowej oraz zwiększenie liczby powiązań pomiędzy spółkami uniemożliwia osiągnięcie określonych (założonych) wyników ekonomicznych [Romanowska, 2011b, s. 163-164].

Silny wpływ na pomiar dokonań ma koncentracja na celach krótkoterminowych, co prowadzi do podejmowania decyzji niezgodnych z celami długookresowymi. Trudności wynikające ze złożoności grup kapitałowych skutkują złą dywersyfikacją ryzyka wśród uczestników grup kapitałowych. Sytuacja ta przyczynia się do nieprawidłowej alokacji zasobów pomiędzy jednostkami w grupie (oraz pełnej kontroli tych zasobów), a to generuje dodatkowe koszty działalności oraz uniemożliwia wykorzystanie efektu skali oraz efektu synergii jednostek. Błędnie zbudowany system pomiaru dokonań wpłynie również na brak elastyczności w dostosowywaniu popytu do posiadanych mocy wytwórczych oraz zasobów, uniemożliwiając wykorzystanie kluczowych kompetencji całej grupy kapitałowej.

Istotną przyczynę powstawania problemów stanowią względy prawne, których powodem są odmienne regulacje prawne przedsiębiorstw z różnych krajów oraz działających w różnych branżach. Uniemożliwia to przeprowadzenie kompleksowego pomiaru dokonań i interpretację uzyskanych wyników. Analiza ta jest trudniejsza na przestrzeni lat, ponieważ wpływ na nią mają również często zmieniające się przepisy prawa. Duże znaczenie mają różnice w przepisach podatkowych u uczestników grup kapitałowych. Występuje również możliwość wykorzystywania standardów sprawozdawczości finansowej odrębnie dla uczestników grupy kapitałowej, co skutkuje różnicami w identyfikowaniu, ujmowaniu oraz wycenie składników majątku grupy kapitałowej i jej członków. Wpływa to również na różne momenty uznawania oraz ujawniania przychodów i kosztów jednostek, także w ujęciu podatkowym, i przekłada się na różnice w wartości wyznaczonego wyniku finansowego. Nieprawidłowe zarządzanie dokonaniem w grupach kapitałowych przyczyni się w znaczący sposób do złej kontroli finansowej grupy kapitałowej i uniemożliwi kreowanie jej wartości.

Grupą problemów mających znaczący wpływ na trudności pomiaru dokonań jest także brak kompletności danych, kompleksowych zasad obiegu danych oraz procedur obliczeniowych mierników. Istnieje wówczas ryzyko, że wyznaczony wynik nie będzie wykazywał cech dobrego pomiaru, warunkowanego przez rzetelność, aktualność oraz obiektywizm. Przyczynia się to do występowania trudności związanych z określeniem wpływu różnych czynników na wyniki grupy kapitałowej oraz nieuwzględnieniem uwarunkowań sytuacyjnych w procesie tworzenia systemu zarządzania dokonaniem. W takim przypadku występuje sytuacja złej konstrukcji mierników, która w poszczególnych przedsiębiorstwach uniemożliwia uszczegółowienie wskaźników dla całej grupy kapitałowej. Dodatkowo mierniki te nie są ze sobą powiązane, wykluczają się i nie są utożsamiane z przyjętymi celami. Zdarzają się również sytuacje, że dobór mierników jest dokonywany w sposób wybiórczy, nieadekwatny do obszaru działalności grupy kapitałowej. Wynika to z budowania systemu oceny dokonań opartego na działalności poszczególnych przedsiębiorstw bez dokonania odpowiedniego benchmarkingu [Kowalewski, 2012, s. 43].

Nieprawidłowa konstrukcja mierników może wskazywać na potrzebę dokonywania ponadnormatywnej redukcji kosztów dotyczących aspektów funkcjonowania, które mogą przynieść korzyści ekonomiczne dopiero w długim okresie, np. koszty badań i rozwoju, koszty marketingu. W takiej sytuacji prowadzi to do powolnego wycofywania się z rynku w drodze sprawniejszych działań konkurencji. Zła konstrukcja mierników przyczynić się może do manipulowania nimi i dostosowywania przez menedżerów do własnych potrzeb. Wpływa to na autonomizację celów – czyli sytuację, w której cele pośrednie, mające służyć celom nadrzędnym, wypierają je i zaczynają być celami samymi w sobie [Fałek, 2010]. Zbyt częste zmiany procedur pomiaru uniemożliwiają wyznaczanie mierników, monitorowanie ich zmian oraz analizę możliwych trendów ich kształtowania.

Jedną z kluczowych przyczyn powstawania problemów jest system informatyczny, często niedostosowany do potrzeb zarządzania dokonaniem w grupie kapitałowej. Narzucanie systemu przez spółkę nadrzędną bez porozumienia z potrzebami informacyjnymi spółek zależnych warunkuje problemy z dostępem do danych. Wynika to z występowania luk informacyjnych pomiędzy uczestnikami grupy, na co wpływ mają m.in. wymienione różnice prawne. W takim przypadku występuje potrzeba wykorzystywania kilku odrębnych, niewspółpracujących ze sobą systemów i programów informatycznych, wymagających importowania oraz eksportowania danych. Czynności te wpływają na wydłużanie się czasu pomiaru dokonań oraz zwiększenie prawdopodobieństwa popełnienia błędów. Pracownicy wpływają również na powstawanie problemów poprzez

swoją postawę wykazującą niechęć związaną z pomiarem dokonań i zarządzaniem nimi, a nawet wyczuwaniem przez nich zagrożenia wynikającego z niepewności otrzymywanych wyników w przyszłości. Często problemem pracowników jest również brak zrozumienia badanych wskaźników i wynikających z nich skutków dla grupy kapitałowej.

Występowanie takich sytuacji wpływa na brak możliwości dokonania jednoznacznej oceny efektywności realizowanej strategii grupy kapitałowej, a to przekłada się na podejmowanie błędnych decyzji związanych z akwizycjami oraz wydatkami inwestycyjnymi. Często dochodzi do sytuacji występowania trudności w zwiększaniu sprawności działania, wywołanej niewystępowaniem sprzężenia zwrotnego. Wpływa to negatywnie na rozwój i kulturę jednostki gospodarczej [Kaplan i Norton, 2011, s. 39-40] również poprzez powstanie konfliktów między pracownikami i kierownictwem poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy kapitałowej.

Podsumowanie

Rosnące znaczenie dywersyfikacji działalności oraz postępujące zmiany na rynku powodują, że przedsiębiorstwa, których celem jest trwanie i rozwój, poszukują nowych narzędzi i metod służących zwiększaniu efektywności działania. Każdy z wyborów obarczony jest jednak wieloma wadami i problemami, których niejednokrotnie nie da się uniknąć.

Zarządzanie dokonaniem w grupach kapitałowych wymaga wykorzystywania mierników służących jasnej ocenie i jednoznacznej interpretacji otrzymanych wyników. Wiąże się to jednak z problemami natury technicznej, personalnej, organizacyjnej czy prawnej, które mają wpływ na każdy etap związany z zarządzaniem dokonaniem, od pozyskania danych, poprzez wyznaczenie mierników, aż do raportowania dokonań. Problemy te nie pozwalają na realizowanie celów grup kapitałowych, do których należą: zapewnienie ciągłości i sprawności bieżącego funkcjonowania oraz możliwości korzystnego generowania wyników grupy kapitałowej.

Niezwykle istotna jest świadomość istniejących zagrożeń, aby móc im przeciwdziałać. Wiedza o możliwych problemach, ograniczeniach oraz następstwach ich występowania skutkować może wyeliminowaniem przyczyn ich powstawania. Odpowiednio dobrane mierniki finansowe oraz niefinansowe wykazujące związki przyczynowo-skutkowe umożliwiają natomiast takie zarządzanie przedsiębiorstwami, aby wyniki całej grupy kapitałowej były jak najwyższe, co służy kreowaniu jej wartości.

Literatura

- Bourne M. (2007), *Implementing a Balanced Scorecard Performance Measurement System* [w:] A.J. Smith (ed.), *Handbook of Management Accounting*, CIMA Publishing, Oxford.
- Buytendijk F., Geischecker L. (2004), *Corporate Performance Management: Connecting the Dots*, Gertner Group, Stamford.
- Fałek Z. (2010), *Korelowanie celów strategicznych i budowa mapy strategii przedsiębiorstwa*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 9.
- Ijiri Y. (1967), *The Foundations of Accounting Measurement*, Scholars Book Co., Houston, Texas.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalewski M. (2012), *Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa* [w:] E. Nowak (red.), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
- Koźmiński A. (2000), *Zarządzanie międzynarodowe* [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nita B. (2009), *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak E. (2011), *Wielowymiarowość systemu oceny dokonań w przedsiębiorstwie* [w:] E. Nowak, M. Nieplowicz (red.), *Rachunek kosztów i pomiar dokonań*, Prace Naukowe nr 182, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Procurent Executives' Association, Guide to a Balanced Scorecard Methodology. Moving from Performance Measurement to Performance Management* (1999), Washington.
- Romanowska M. (2011a), *Grupy kapitałowe. Teoria i badania empiryczne* [w:] M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (2011b), *Przekształcenia strukturalne polskich grup kapitałowych* [w:] M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa.
- Stiffler M.A. (2006), *Performance. Creating the Performance-Driven Organization*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wartini-Twardowska J., Twardowski Z. (2006), *Systemowe ujęcie procedur monitorowania wartości w zarządzaniu strategicznym złożoną organizacją gospodarczą* [w:] D. Zarzecki (red.), *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

PROBLEM OF MANAGEMENT PERFORMANCE IN CAPITAL GROUPS

Summary: This article presents the most important aspects of measurement and management performance in capital groups taking into account their division into groups. The first part presents the nature and types of groups, further illustrate the characteristics of measuring performance in enterprises. The next section discusses the most important problems of management performance in the division of the difficulties associated with the acquisition of data, identification of indicators and reporting information. In the last section defines the causes of these problems and consequences that they bring in business management.

Keywords: performance measurement, performance management, capital groups.