UPRAVLJANJE POSLOVNIM PERFORMANSAMA KROZ PRIZMU SOFTVERSKIH PLATFORMI

Nedžad Azemović

Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, R.Srbija

n.azemovic@yahoo.com

Apstrakt

U informacionom dobu, organizacije se usredsređuju na integrisan poslovni proces, za razliku od ranije specijalizovanih funkcionalnih umeća. Globalizacija je izbrisala granice, tako da se danas preduzeća nalaze na tržištu sa najboljim svetskim kompanijama. Uzevši u obzir razvoj upravljanja performansama i sve složeniju strukturu i količinu podataka, poslovanje privrednih subjekata, bez podrške informacionih tehnologija (IT) je prosto nezamislivo. Ta nova paradigma je poznata kao treća generacija platformi informacionih tehnologija „3rd Platform IT“. Ona se temelji na „cloud“, mobilnim, društvenim i Big Data tehnologijama. To će omogućiti sve važne digitalne transformacije, evolucije i proširenje industrije u narednom periodu. Budućnost organizacija zavisi od sposobnosti da se ovlada trećom generacijom platformi informacionih tehnologija i da se upotrebe u svoju korist. U radu će biti prezentovane neke od softverskih platformi, koje se tiču sistema podrške stratezijskom upravljanju, sistema podrške budžetiranju, sistema podrške upravljanju performansama kao i sistema podrške upravljanju performansama timova i individua.

Ključne riječi: upravljanje, poslovni procesi, poslovne performanse, softverske platforme.

BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT THROUGH A PRISM OF SOFTWARE PLATFORMS

Abstract

In the information age organizations focus on an integrated business process, as opposed to previously specialized functional skills. Globalisation has erased borders, consequently putting firms on the market with the best companies in the world. Considering the development of performance management and the increasingly complex structure and data amount, doing business without the support of information technology (IT) is simply unthinkable. The new paradigm has been known as the third generation of information technology platforms (“3rd Platform IT”). It is based on “cloud”, mobile, social and Big Data technologies. This will enable all important digital transformations, evolutions and expansion of the industry in the following period. The future of organisations depends on the ability to master 3rd Platform IT and use them to their advantage. This paper will present some of the software platforms, which concern the strategic management support system, the budget support system, the performance management support system as well as the performance management support systems for teams and individuals.

Keywords: management, business processes, business performance, software platforms.

JEL codes: L86

UVOD

Primena savremenih informacionih tehnologija zasniva se na upotrebi informacionih sistema pomoću kojih se lakše uspostavlja kontakt sa korisnicima usluga, obavlja operativni deo poslovanja, olakšava praćenje poslovnih aktivnosti, kao i izveštavanje o toku poslovnih procesa. IT podrška je ključni nosilac uspešnog upravljanja performansama u preduzeću. Danas je teško zamisliti bilo kakvo analiziranje podataka i merenje bez podrške IT sistema. Softverske platforme, koje su u funkciji podrške upravljanju performansama, mogu se podeliti u četiri grupe: (1) sistemi podrške stratezijskom upravljanju, (2) sistemi podrške budžetiranju, (3) sistemi podrške upravljanju performansama poslovnih procesa i (4) sistemi podrške upravljanju performansama timova i individua. Za prvu grupu, kao primer predstavnici, se mogu istaći: ARIS Business Strategy (www.softwareag.com) i ESM+Strategy (www.esmgrp.com), za drugu SAP BPC (www.sap.com), Tagetik (www.tagetik.com), SAS Microsoft: Analitički Microsoft Suite, MIS. Brain (www.mi-systems.co.rs), za treću ARIS PPM (www.softwareag.com), Bizagi Engine (www.bizagi.com), Celonis Intelligent Business Cloud (www.celonis.com), MyInvenio Process Insight (www.my-invenio.com) i Scheer PAS (www.scheer-pas.com), i za četvrtu MIS. Discovery (www.mi-systems.co.rs), IBM Kenexa (www.ibm.com), SABA Performance Management (www.saba.com), 15Five (www.15Five.com). Neki od navedenih softvera su ukratko objašnjeni u radu.

SISTEMI SOFTVERSKJE PODRŠKE STRATEGIJSKOM UPRAVLJANJU

ARIS Business Strategy (ARIS BS)

ARIS Business Strategy je modeling alat koji korisnicima omogućava da dokumentuju, analiziraju i implementiraju poslovnu i IT strategiju, stratezijske ciljeve, ključne indikatore performansi i ostale pokazatelje koje organizacija želi da izdvoji ili inovira. Deo je ARIS Process Transformation & Management Platform platforme, koji povezuje strategiju sa operacijama, nudeći mogućnosti jednostavnog modelovanja, kolaboracije na modelima i komunikaciju strategije (www.softwareag.com). Postoje verzije Web aplikacije, kao i Desktop verzija.

Ono što je vredno odmah napomenuti da je ARIS BS prilaz: (1) holistički, (2) da je utemeljen na konceptu BSC, (3) da afirmiše logičnu i prirodnu interakciju između stratezijskog upravljanja i upravljanja performansama, i (4) da je sve ugneždeno u prilaz i koncept upravljanja poslovnim procesima (BPM). Metodološki framework softverske realizacije stratezijskog upravljanja bilo kojom organizacijom koristeći ARIS BS je konstituisan od tri velike faze i dvanaest metodoloških koraka [3, str. 72]:

- 1) Stratezijska analiza
 - a) sprovođenje SWOT analize
 - b) analiza tržišnih segmenata
 - c) analize ostvarenja ciljeva i poslovnih planova iz prethodnog perioda
 - d) definisanje misije i vizije
 - e) izrada modela poslovnih inovacija

- 2) Formulisanje strategije
 - a) razvoj strateškog modela
 - b) definisanje strateških ciljeva
 - c) određivanje taktika, politika i poslovnih pravila
- 3) Sprovođenje strategije
 - a) izrada strateške mape
 - b) definisanje kritičnih faktora uspeha
 - c) definisanje sistema merenja (KPI) i odgovornosti za strateške ciljeve
 - d) utvrđivanje standarda merenja.

Za svaki od koraka metodologije, ARIS BS obezbeđuje adekvatnu vrstu modela kroz koji svi učesnici u procesu komuniciraju i prate promene. Na slici 1 je primer modela Stratejska mapa.

Slika 1. Stratejska mapa u ARIS Business Strategy

Izvor: *esm+strategy Demo*, www.esmgrp.com

ESM+Strategy

Kao i ARIS BS, tako je i ESM (Executive Strategy Manager)+Strategy softver razvijen na BSC metodologiji i podržava sve njene korake. Aplikacija je Web, veoma intuitivna i jednostavna za korišćenje. Sadrži deo koji se odnosi na definisanje strategije i njenih elemenata, deo za unos podataka realizacije, kao i deo za izveštavanje. U okviru dela za definisanje strategije su tri podmodula sa funkcionalnostima [3, str. 77] :

- 1) Formulacija strategije
 - a) definisanje misije, vizije i vrednosti
 - b) PESTEL analiza
 - c) stratejska arhitektura organizacije
 - d) Porterovih 5 sila
 - e) SWOT analiza
 - f) listu promena u organizaciji

- 2) Dizajn BSC
- a) kreiranje perspektiva i tema
- b) stratejski ciljevi

- c) mere i pokretači
- d) stratejske inicijative
- 3) Menadžment inicijativa
- a) kontrolne tačke (milestones)
- b) indikatori performanse
- c) akcije/zadaci
- d) stratejske mape.

Slika 2. Izrada stratejske mape

Izvor: esm+strategy Demo, www.esmgrp.com

Da bi se realizacija ciljeva mogla pratiti, neophodno je omogućiti unos podataka o realizaciji mera, pokretača, KPI, inicijativa. Ovi podaci će poslužiti u raznim izveštajima kroz koje se prati postignuće u odnosu na planirane vrednosti. esm+strategy omogućava manuelni unos podataka za sve navedene elemente, kao i učitavanje podataka iz Excel-a, definisanje formula, ili linkovanje podataka.

U esm+strategy je izveštavanje veoma bogato. Na osnovu postavljenih ciljanih/planskih vrednosti i unetih ili učitanih podataka o ostvarenjima, postoji niz predefinisanih izveštaja koji pokazuje ostvarenja ciljeva, pokazatelja, inicijativa. Izveštaji mogu biti kreirani i od strane korisnika, tako da korisnik sam definiše sadržaj izveštaja.

Slika 3. Strategijska mapa sa statusima postignuća ciljeva

Izvor: *esm+strategy Demo*, www.esmgrp.com Izvor: *esm+strategy Demo*, www.esmgrp.com

Na osnovu definisane strategijske mape i njenih svih elemenata, i unosom podataka koji predstavljaju realizaciju, na jednostavan način se mogu pratiti postignuća ciljeva. Slika 3 pokazuje ciljeve na strategijskoj mapi, sa indikatorima postignuća, obeleženim crvenom, žutim i zelenom bojom. Na ovaj način, jednim pogledom na mapu se dobijaju informacije o statusu svih ciljeva, gde se izborom jednog cilja ulazi u dubinu, i prikazuje se izveštaj za postignuće cilja.

SISTEMI SOFTVERSKJE PODRŠKE BUDŽETIRANJU

SAP BPC

SAP Business Planning and Consolidation (BPC) je alat koji se koristi za automatizaciju i usmeravanje poslovnih predviđanja, planiranja, budžetiranja i finansijske konsolidacije u organizaciji. Koristi se za podršku svim operativnim i finansijskim aktivnostima u organizaciji i uz njega je lakše koristiti alate za izveštavanje. Ključne prednosti uvođenja SAP BPC su: da omogući korisnicima bolje

donošenje poslovnih odluka koristeći “what-if” analize, da objedinjavanjem podataka i kolaboracijom nad njima unaprede preciznost poslovnog planiranja i odgovornosti, i da usaglasе planove sa stratezijskim ciljevima [2, str. 195].

Slika 4. Ilustruja izrade analitičke aplikacije za praćenje plana prihoda

Izvor: esm+strategy Demo, www.esmgrp.com

Korisnicima su na raspolaganju funkcionalnosti: poslovna predviđanja, analitičko izveštavanje i analiza, planiranje budžeta, prediktivne analize i preporuke, poboljšanje usaglašenosti, konsolidacija, tokovi poslovnih procesa.

MIS.Brain

MIS.Brain je nova generacija BI softvera koja redefiniše koncept i prilaz moderne analize podataka omogućavajući menadžerima, analitičarima, planerima i kontrolorima, da svaki iz svog ugla, i odgovornosti obavljaju poslove analiziranja, planiranja i kontrolinga poslovanja, donošenja brzih i pouzdanih poslovnih odluka uz inteligentnu podršku u jednom proizvodu. Koristeći operativno spremište podataka, in-memory computing, modele i tehnike analiziranja, merenja i ocenjivanja, savremene tehnike vizualizacije, proizvod omogućava kombinovanje i deljenje podatka, informacija i znanja radi efektivne i brze izgradnje modela, pronalaženja paterna u resursu podataka i preduzimanja pravih, u pravo vreme, na pravi način, skupa osmišljenih poslovnih akcija [4, str. 207].

Autarhična BI rešenja ovog proizvoda, omogućavaju:

Upravljanje performansama: Planiranje performansi, nadgledanje ostvarenja planiranih performansi, merenje i ocenjivanje postignuća u odnosu na plan performansi, preduzimanje akcija unapređenja performansi.

Analiziranje poslovanja: Se tiče sticanja informacija i znanja o poslovanju. Osnovni vidovi sticanja potrebnih informacija i znanja da se iz analitičkih In- Memory spremišta podataka stiču informacije OLAP, statističkim i data mining analizama i njihovom odgovarajućom interpretacijom. Reč je o određenim načinima na kojima de podaci merenja biti analizirani i saopštavani.

Planiranje poslovanja: Prevođenje postavljenih ciljeva (strategijskih i taktičkih) u skup poslovnih planova (integralno planiranje) i mnoštvo poslovnih metrika.

Kontrolu poslovanja: Realizacija modernih principa, postupaka i tehnika kontrolinga: (1) nadziranje (monitoring širokog skupa događaja u organizacije i u njenom okruženju, a koji bi mogli uticati na kurs planiranja i postignuda planiranog); (2) kontrola premisa (podrazumeva neprestano i sistematsko ispitivanje da li preduslovi na kojima je zasnovano planiranje još uvek važe);

(3) kontrola implementacije (motrenje planskog proboja i pregled kontrolnih tačaka sa svrhom procenjivanja da li bi planove trebalo izmeniti s obzirom na ostvarena postignuća) i

(4) specijalne pozornosti (iznenadno i brzo preispitivanje plana usled nekog neočekivanog događaja).

Slika 5. Arhitektura MIS.BRAIN

Izvor: www.microstrategy.com

Korisnici zahvaljujući analitičkoj snazi MIS.BRAIN mogu steći analitičke mogućnosti otkrivanja poslovnih trendova i stvoriti temelj pouzdanog planiranja i kontrole, odnosno upravljanja korporativnim performansama. Stalno praćenje, analiziranje i nadgledanje poslovanja i ključnih indikatora performansi, brzo i jednostavno uočavanje odstupanja njihovih vrednosti od planiranih je potpuno obezbeđeno. Transparentnost je posebno potencirana i ostvarljiva jer su sve aplikacije WEB. OLAP i Data mining tehnike su omogućile razvoj funkcionalnosti proizvoda tako da korisnici mogu sprovoditi „istraživačke“ interaktivne analize kojima se lako i pouzdano dolazi do odgovora na ključna pitanja: zašto je došlo do uočenih trendova, odstupanja i kakve korektivne akcije je potrebno sprovesti? [7, str. 143]. Neke od uobičajenih analiza obuhvaćenih ovim proizvodom su: odstupanje od planova prodaje, proizvodnje, ostvarenja prihoda, priliva i odliva gotovine, trendovi troškova organizacionih jedinica, segmentacija kupaca, predviđanje prodaje, profitabilnost prodaje, tržišnih segmenata, brendova, proizvoda, kupaca i mnošto sličnih analiza i izveštaja.

SISTEMI SOFTVERSKJE PODRŠKE UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA POSLOVNIH PROCESA

ARIS Process Performance Manager

U današnje vreme, većina organizacija shvata blisku povezanost finansijskog uspeha sa efikasnošću poslovnih operacija i zadovoljstva njihovih kupaca. Sposobnost organizacije za merenje, nadgledanje i analiziranje svojih performansi postaje sve važnija. Organizacije počinju da uviđaju da prikupljanje vrednosti pokazatelja poslovanja, bez njihovog povezivanja sa poslovnim procesima nije dovoljno da identifikuju uska grla u poslovanju i da daju predloge unapređenja poslovanja koja će doneti povećanje performansi organizacije. Stoga se, različiti alati za upravljanje performansama poslovnih procesa, nameću kao logično rešenje za obezbeđivanje informacija za upravljanje poslovnim procesima na strategijskom, taktičkom i operativnom nivou [1, str. 172].

Tradicionalna Business Intelligence (BI) rešenja se koriste u analizama orijentisanim na podatke – rezultate poslovnih procesa (npr. koliko robe je proizvedeno po proizvodnim linijama, po kojoj ceni), dok se procesna inteligencija fokusira na vezu između merila/indikatora i poslovnog procesa koji za posledicu ima vrednosti tog indikatora (npr. koliko je trajao proces proizvodnje koji je dao tu količinu robe na jednoj proizvodnoj liniji, a koliko na drugoj proizvodnoj liniji). Analitičke mogućnosti procesne inteligencije su u bliskoj vezi sa nadgledanjem i kontrolisanjem poslovnih procesa. ARIS Process Performance Manager (PPM) omogućava organizacijama da nadgledaju i analiziraju performanse i strukturu njihovih poslovnih procesa, koje za rezultat treba da daju optimizaciju internih i eksternih radnih tokova, u svrhu unapređenja poslovanja.

ARIS PPM je alat koji poseduje ključnu tehnologiju za procenjivanje poslovnih procesa u smislu brzine, vrednosti (troška), kvaliteta i učestalosti, i identifikovanje

tačka za potencijalno unapređenje. Što se tiče kvantitativne analize, alat obezbeđuje definisanje kvantitativnih merila i indikatora nad podacima povezanim sa procesima, i dobijenim iz izvora podataka mapiranih na poslovne procese [5, str. 161]. Kvantitativna analiza je omogućena kroz dostupnost grafičke vizualizacije strukture procesa, kao i svih pojedinačnih instanci procesa dobijenih na osnovu povezanih podataka.

Slika 6. ARIS PPM sa primerom vizualizacije strukture procesa

Izvor: <https://www.mwdadvisors.com>

Celonis Intelligent Business Cloud

Intelligent Business Cloud je online platforma koja tehnologijom data mining-a omogućava istraživanje izvršavanja procesa, njegovih relevantnih karakteristika i analizu pokazatelja performansi procesa. Platforma se sastoji od četiri celine:

- Event collection – alat pomodu kojeg se vrši povezivanje na izvore podataka nad kojim će se vršiti data mining analize. Preuzimanje podataka sa izvora podataka može biti kontinualno, ili se može podesiti da se izvršava po određenom rasporedu.
- Process discovery – kako sam naziv kaže, alat za otkrivanje procesa, na osnovu povezanih podataka. Alat omogućava vizualizacije procesa „otkrivenog“ iz povezanih podataka, koje pomažu analitičarima da razumeju kako se njihovi procesi odvijaju iz dana u dan.
- Process analytics – alat koji obezbeđuje mapiranje procesa „otkrivenog“ iz podataka na referentni model, koji može biti uvezen iz drugog alata, ili kreiran u ovom alatu, radi upoređivanja. Takođe, kroz ovaj alat, analitičari definišu KIP-ove i referentne vrednosti i analiziraju performanse procesa i otkrivaju varijanse procesa i njihove uzroke.

- Action engine – alat kroz koji se uz pomoć analiza uzroka performansi procesa, kreiraju prediktivni modeli koji služe u operativnom radu ukazujući učesnicima u procesu na koji način je potrebno raditi u procesu (www.celonis.com).

Slika 7. Vizualizacija i analiza procesa sa Celonis proces mining softverom

Izvor: <https://www.mwdadvisors.com>

Proces mining tehnologija omogućava analizu operativnih aktivnosti koristeći vizualizaciju procesa na osnovu povezanih podataka. Što je više povezanih tačaka poslovanja, to će vizualizovan proces biti detaljniji i analitičarima će omogućiti bolju analizu svakodnevnih radnih tokova. Analizom se mogu utvrditi odstupanja od očekivanog toka, kao i uzročnici tih odstupanja, ali i najčešći tokovi i najperformantniji. Mogućnost poređenja procesa dobijenog iz stvarnih podataka sa procesom izmodelovanim BPMN notacijom u alatu, ili učitanim iz nekog drugog alata, analitičarima obezbeđuje informacije o nivou slaganja procesa „iz podataka“ sa referentnim modelom procesa, kao i neke uočene zakonitosti kod instanci procesa koje imaju istu putanju [8, str. 253].

SISTEMI SOFTVERSKA PODRŠKE UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA TIMOVA I INDIVIDUA

Softverska podrška upravljanju individualnim i timskim performansama je relativno siromašna. Postoji mnoštvo parcijalnih rešenja, ali neko koje obuhvata sve aspekte individualnih i timskih performansi ne postoji. U nastavku je dat prikaz rešenja 15 five. 15 five koncept je osmišljen da unapredi komunikaciju između menadžera i zaposlenih, tako da im na nedeljnom nivou ne troši previše vremena, a u svrhu što kvalitetnijeg rada i dobrih rezultata. 15five znači 15 minuta nedeljno za zaposlene da podnesu izveštaj, i 5 minuta za menadžere da izvrše pregled. Softver omogućava

menadžerima da budu konstantno u toku sa operacijama u njihovom timu, da postavljaju pitanja određenim ritmom, ostvarujući poverenje zaposlenih, kao i transparentnost i dobru saradnju u timu. Na ovaj način, omogućava se agilno upravljanje performansama, što ima visok prioritet u poslovanju. Slika br.8 primer praćenja ciljeva kroz 15 five softver.

Slika 8. Praćenje ciljeva kroz 15 five softver

Izvor: <https://www.prweb.com>

15 five i ciljevi se odlično dopunjuju da obezbude menadžment fokusiran na postizanje ciljeva. Mešanjem ciljeva u nedeljne razmene informacija, menadžeri dobijaju dublji uvid u motivaciju, odbojnost i druge uticaje (bilo pozitivne ili negativne) na rezultate zaposlenih. Korišćenjem opcije za definisanje ciljeva, mogu se kreirati pojedinačni, timski, kao i ciljevi na raznim nivoima u organizaciji. Evidentiranje statusa napredovanja na nedeljnom nivou, obezbeđuje uvid u realizaciju ciljeva sa aspekta zaposlenog ili tima. Ciljevi mogu biti povezani hijerarhijski, tako da se može kretati kroz njih i videti da li negde postoji problem, da li je negde u komunikaciji problem [6, str. 207]. Kompanije koje i dalje praktikuju godišnje izveštaje, retke povratne informacije od zaposlenih, i menadžment od vrha na dole, rizikuju da izgube inovativnost, produktivnost i njihove najbolje talente među zaposlenima. 15Five omogućava agilnom timu da edukuje zaposlene dovoljno brzo za postizanje očekivanih rezultata. Jednostavan i utemeljen na pozitivnim psihološkim istraživanjima, 15five uvećava performanse zaposlenih objedinjavajući pet ključnih funkcionalnosti: ciljevi i ključni rezultati, 1-na-1, prepoznavanje, 360° izveštaji, i nedeljne razmene informacija (statusi) (www.15five.com).

ZAKLJUČAK

U savremenom poslovanju jedan od ključnih elemenata uspeha i podrške predstavlja primena informacionih tehnologija. Od donošenja svakodnevnih poslovnih odluka, preko realizacije poslovnih procesa, uspešne komunikacije, pa sve do arhiviranja podataka, sve počiva na savremenim informacionim tehnologijama. Uzevši u obzir razvoj upravljanja performansama i sve složeniju strukturu i količinu podataka, postaje neophodna podrška informacionih tehnologija (IT) u samom procesu obrade tih podataka za potrebe upravljanja performansama. Teško je zamisliti da bi se bilo koji model upravljanja performansama mogao uspešno implementirati bez adekvatne tehnološke podrške. IT podrška je ključni nosilac uspešnog upravljanja performansama u preduzeću. Izvodljiva je preko više oblika modernih, treće generacije platformi (3rd Platform) IT sistema, kao što su: modernizovani ERP sistemi – planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning), BI – poslovna inteligencija (Business Intelligence) i BPC – poslovno planiranje i kontroling (Business Planning & Controlling). U oblasti upravljanja performansama, softverske platforme donose niz benefita, a neke od njih su: povećanje konkurentnosti pomoću integrisanih, brzih i fleksibilnih poslovnih procesa, skraćenje vremena potrebnog za lansiranje na tržište zahvaljujući inovativnim i prilagođenim proizvodima i uslugama, pojednostavljenje korporativne strukture i upravljanja poslovnim scenarijom, povećanje iskorišćenosti korporativnih resursa i sredstava, čime se postiže veće zadovoljstvo korisnika itd. Sve navedeno ukazuje na neprocenjiv značaj IT tehnologija i sistema u procesu upravljanja performansama preduzeća. Koristi koje preduzeće ima od ulaganja u ove tehnologije i sisteme su veliki, što svakako upućuje na zaključak da je proces upravljanja performansama daleko efikasniji uz adekvatnu informacionu podršku, a samim time i softversku, kroz različite vrste softverskih platformi.

BIBLIOGRAFIJA

1. Armstrong M., (2016). Performance Management – Key strategies and Practical Guidelines, Kogan Page, London
2. Cokins G., (2014). Performance management: Finding the missing pieces, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
3. Gens F., (2013). The 3rd Platform: Enabling Digital Transformation, White paper, Sponsored by: Tata Consultancy Services (TCS), Digital Software & Solutions Group, www.idc.com
4. Jensen C. T., Cline O., Owen M., (2015). Combining Business Process Management and Enterprise Architecture for Better Business Outcomes, ibm.com/redbooks
5. Panda S., Rath S.K., (2015). Investigating the relationship between IT capability and Organizational Performance: An Empirical evidence from Indian Banking Units, The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT), Issue 17.
6. Pešalj B., (2016). Merenje performansi preduzeća – tradicionalni i savremeni sistemi i primena, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd

7. Prasad A., Green P., (2015). Organizational Competencies and Dynamic Accounting Information System Capability: Impact on AIS Processes and Firm Performance, Journal of Information Systems, Vol. 29, No. 3
8. Stainer L., (2014). Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection, Strategic Change, Volume 15, Issue 5, 253 – 264
9. www.mwdadvisors.com
10. www.prweb.com
11. www.microstrategy.com
12. www.esmgrp.com

RESUME

It is difficult to imagine that any performance management model could be successfully implemented without adequate IT support. IT support is a key driver of successful performance management of organizational systems. In the modern world the application of information technologies is an unavoidable factor of efficient business, solving complex problems and realization of complex endeavors. All modern scientific disciplines use information technologies in solving various problems they deal with. Nowadays, management and specialized management disciplines cannot be imagined without the use of information technologies. The ability of companies and their products, systems and services to be competitive, to adapt and to survive will depend on the large and continuously growing volume of software they will use.