

## Izrabljanje informacijske tehnologije za inovativno medorganizacijsko povezovanje

Prof. dr. Jože Gričar<sup>1</sup>

### Povzetek

Gradnja medorganizacijskih sistemov je svetovni izziv za razvita gospodarstva. Za njihovo razvijanje so potrebne velike naložbe v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo – IKT v sodelujočih organizacijah. Priložnost izrabljanja IKT je pomembna za inoviranje, na kar opozarjajo študije v velikih IKT podjetjih, v katerih ugotavljajo, da se pojavlja nova znanstvena disciplina – storitvene znanosti. Storitve so namreč v jedru rasti najbolj razvitih gospodarstev. IKT ne le podpira poslovanje ampak tudi vzpodbuja izrabljanje strateških prednosti podjetja, za kar je mogoče najti zglede v podjetju Google. Upravičeno je vprašanje, v kolikšni meri veljajo izkušnje v zvezi z uporabo IKT v velikih podjetjih tudi za čezmejno e-regijo sosednjih držav. Prikazane so nekatere pobude Slovenije za razvijanje odlične e-regije Srednja Evropa.

Ključne besede: Medorganizacijski sistem, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo – *IKT, inoviranje, storitvene znanosti, Google, čezmejna e-regija, Srednja Evropa.*

---

<sup>1</sup> Dr. Jože Gričar, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru  
Gricar@FOV.Uni-Mb.si, <http://eCenter.FOV.Uni-Mb.si/Gricar>,  
<http://eLivingLab.org>

## **Abstract**

Interorganizational systems development is a global challenge to the most developed economies. For an interorganizational system to be developed, a major investment in the information and communication technology – ICT is required in the participating organizations. ICT exploitation is important to innovation as reported in the studies conducted by some big ICT corporations in which an emergence of a new science is indicated – service sciences. The services are in fact a development focus of the most developed economies. The ICT not only supports doing business but also stimulates exploitation of strategic advantages of a company for what Google corporation is a good example. It may be justified to ask a question to what extent the experience in the ICT usage in the big companies may be applicable also in a cross-border eRegion of the neighboring countries. Presented are some initiatives of the cross-border excellent eRegion Central Europe development in Slovenia.

### Key words:

Interorganizational system, information and communication technology - ICT, innovation, service sciences, Google, cross-border eRegion, Central Europe.

Medorganizacijski sistem in pomen naložb v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo – IKT

Ker vse organizacije uporabljajo računalnike, lahko govorimo o računalniško zasnovanih podatkovnih tokovih znotraj organizacij.

Če so računalniško zasnovani tudi podatkovni tokovi med organizacijami, je omogočen nastanek medorganizacijskih sistemov. Gradnja medorganizacijskih sistemov je svetovni izziv za razvita gospodarstva. Medorganizacijski informacijski sistemi imajo določene skupne značilnosti (Gričar 2002, 632):

- Predpostavljajo povezanost vsaj dveh organizacij - partnerjev.
- Organizacije uporabljajo standarde listin (sporočil); standardi so lahko panožni, državni ali mednarodni.
- V medorganizacijski sistem je pogosto vključen "tretji partner", ki zagotavlja povezavo prek računalniškega omrežja.
- Stopnja usklajenosti akcij je zelo velika; nekatere skupne akcije je mogoče izvesti samo v razmerah popolne usklajenosti.
- Organizacijski procesi so v takih sistemih oblikovani in vzpostavljeni na povsem nove načine.
- Proces nastajanja takih sistemov je pogosto javen; ni ga mogoče skriti pred javnostjo, niti ni to želeno.
- Pri izbiri partnerjev za vstop v medorganizacijski sistem se kot sodilo upošteva tudi razvitost informacijskega sistema pri partnerju.
- Kontrolni mehanizmi v medorganizacijskih sistemih so drugačni od tistih v posamezni organizaciji, kajti medorganizacijskega sistema ne more kontrolirati nobena posamezna organizacija.
- V medorganizacijskih informacijskih sistemih se uporablja več informacijske tehnologije in na nove načine.
- Potrebna so velika vlaganja, ki bi jih posamezna organizacija ne zmogla.

- Medorganizacijski sistem ne more nastati brez aktivnega sodelovanja vodstva organizacij, ker je njihovo razvijanje sestavni del strategije sodelujoče organizacije.
- Zagotovljena mora biti kritična masa uporabe takega sistema, da bi bila njegova graditev ekonomsko upravičena.

Za razvijanje medorganizacijskih sistemov so pomembne velike naložbe v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo – IKT v sodelujočih organizacijah.

Avtorja McAfee in Brynjolfsson (2008) ugotavljata, da se je v ZDA v zadnjih desetih letih zelo povečala konkurenčna dinamika med ameriškimi podjetji. Povzročila je, da so se povečale razlike med najbolj in najmanj razvitimi podjetji neke panoge, povečali so se tržni deleži najbolj uspešnih podjetij in povečalo se je rivalstvo znotraj panoge. Sodita, da je bilo to sproženo s povečanimi naložbami v IKT. Raziskave v ZDA namreč kažejo, da so se v zadnjih desetih letih naložbe v IKT podvojile: od USD 3.500 na zaposlenega v letu 1994 na USD 8.000 v letu 2005. V tem času se je povprečna letna rast produktivnosti v ameriških podjetjih, ki je bila v sedemdesetih in osemdesetih letih 1.4%, skoraj podvojila. Naložbe so opazne zlasti v celovite podjetniške programske rešitve (Enterprise Resource Planning – ERP), upravljanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management – CRM) in upravljanje z vsebinami (Enterprise Content Management – ECM). Ocenjuje se, da gre 75% naložb v IKT v ZDA za podjetniške računalniške rešitve in da je bila vrednost svetovnega tržišča tovrstne IKT v letu 2008 že 190 milijard USD.

Konkurenčnost podjetij se ne povečuje zgolj zato, ker uporabljajo IKT, ampak zato, ker je vse več procesov v podjetjih digitaliziranih

(technology-enabled processes). Digitalizirani proces v enem delu podjetja pa je mogoče s kopiranjem računalniške rešitve hitro razširiti po celotnem podjetju in na vse njegove lokacije po svetu. Če je računalniška rešitev inovativna, je mogoče z njenim kopiranjem hitro razširjati inovativni način opravljanja nalog v celotnem podjetju. Tisto podjetje, ki se prebije na vodilno mesto, lahko znatno in hitro poveča tržni delež, vendar ne za dolgo. Kajti konkurenčna podjetja, ki nove rešitve opazijo, jih v boju za povečanje lastnega tržnega deleža dodatno inovirane hitro uvedejo za svoje potrebe. Tempo inoviranja in medorganizacijskega kopiranja se povečuje v vse krajših časovnih intervalih. Lahko govorimo o multiplicirani vrednosti inoviranja procesov, ki jo omogoča okolje (platforma) obstoječega in zlasti novega interneta.

Kot ugotavljata McAfee in Brynjolfsson, povečana dinamika konkurenčnosti med podjetji nastaja zaradi pospešenih možnosti prenašanja in razširjanja v IKT vgrajenih inovativnih izboljšav. Na primer, dobre rešitve v enem oddelku se hitro lahko prenese v vse oddelke podjetja; z ene lokacije podjetja na vse njegove lokacije. Ker so rešitve vgrajene v IKT, ni nevarnosti, da bi posamezni zaposleni lahko po svoje spreminjali novi način dela, ki jim je ponujen ali so vanj potunkani. Zato lahko govorimo o pospešitvi večanja vrednosti začetne inovacije. Da bi bilo povezovanje med ljudmi v podjetju mogoče prečno in vertikalno, je potrebno zagotavljati enotno in povezljivo IKT v vseh enotah podjetja na vseh ravneh in vseh lokacijah. Enkrat uvedene rešitve pa je potrebno občasno dopolnjevati in spreminjati. Nekontrolirano lokalno spreminjanje rešitev lahko ogrozi priložnosti enotnega in hitrega razširjanja inoviranih procesov.

Za vodstvo organizacije je pomembno, da v IKT vgrajene rešitve hitro razvija, inovira in razširja. Pri tem je IKT v dvojni vlogi: je pospeševalec ustvarjanja inovativnih idej in sredstvo za njihovo hitro razširjanje. To pa lahko vpliva na hkratno centraliziranje in decentraliziranje poslovanja. V podjetju je mogoče zagotavljati poenotene podatke in standardizirane procese in postopke njihove uporabe. To prispeva k centralizaciji poslovanja. Hkrati lahko široko odpira spodbujanje idej za izboljšave na vseh ravneh organiziranosti. To omogoča decentralizacijo z vključevanjem posameznikov in enot, ki so v neposrednem stiku s partnerji in zato največ vedo, kaj je potrebno narediti. Ko posamezniki predlagajo izboljšave IKT rešitev, so sprejeti predlogi prek IKT lahko hitro na voljo vsem, ki jih rabijo. V ta namen je priporočljivo izrabiti ustrezno IKT za pregledno zbiranje, selekcijo in potrjevanje zbranih idej zaposlenih (idea management system).

Za vsako podjetje je koristno, če mu uspeva sočasno standardizirati rešitve in decentralizirati njihovo uporabo. Kako to doseči ob vse večji zapletenosti in prepletenosti IKT, vse krajših razpoložljivih časovnih intervalih, v zaostrenih gospodarskih razmerah? Kako zagotoviti sodelovanje uporabnikov rešitev na vseh ravneh podjetja. Kako zmanjšati težave, ki jih imajo zaposleni zaradi pospešenega tempa uvajanja sprememb, ki jih IKT omogoča in izsiljuje? En izmed predlogov je: s spodbujanjem preizkušanja (eksperimentiranja, prototipiranja) in hitrega prenašanja sprejetih poenoteni rešitev na mesta, kjer jih ljudje rabijo. Priložnosti za tak način dela vidimo v spodbujanju odprtega inoviranja in razvijanju zamisli živih laboratorijev (Gričar, 2008).

## **Izrabljanje IKT za inoviranje – primer Google**

Najbrž je priložnost izrabljanja IKT za inoviranje bolj pomembna, kot je to videti na prvi pogled. Na to opozarjajo študije v velikih IKT podjetjih (Baldwin in Curley 2007; The Enterprise 2008), v katerih ugotavljajo, da se pojavlja nova znanstvena disciplina – storitvene znanosti. V storitvenih dejavnostih je zelo opazno inoviranje z uporabo IKT. Storitve so namreč v jedru rasti najbolj razvitih gospodarstev; to rast pa spodbuja IKT. Na inoviranje se začanja gledati kot na sistematično organiziran proces, ki se odvija po določeni metodologiji in je podprt z ustreznimi orodji. Inovacije vodijo k nastajanju novih storitev in IKT, IKT pa spodbuja in olajšuje inoviranje v celi organizaciji z zagotavljanjem inovacijske infrastrukture. IKT omogoča več, kot samo podpiranje poslovanja: vzpodbuja lahko izrabljanje strateških prednosti podjetja, za kar je mogoče najti zgled v podjetju Google (Iyer in Davenport 2008).

V podjetju Google si kot poslanstvo zastavljajo »organiziranje svetovnih podatkov in zagotavljanje njihove splošne dostopnosti in koristnosti«. Za uresničevanje tega poslanstva so zelo potrpežljivo namensko usmerjeni in pozorni do vseh potrebnih podrobnosti. Glede na svojo velikost in finančno moč (po ocenah uporabljajo približno milijon računalnikov) si v podjetju lahko privoščijo svojo lastno tehnološko infrastrukturo, na kateri gradijo uporabniške rešitve, ki razpoložljivo infrastrukturo izrabljajo kot konkurenčno prednost. Vidiki prednosti so: razširljivost (zmogljivosti strežnikov, uporabnost programov in lastne baze podatkov), pospešeni razvojni cikel (prototipiranje, sočasno alfa in beta testiranje, vključevanje uporabnikov) in podpora razvoja rešitev pri partnerjih (izrabljanje odprtokodnih rešitev, nadziranje zunanjih razvijalcev, povezovanje rešitev zunanjih razvijalcev v celoto, marketing novih rešitev).

V podjetju Google uporabljajo inovativne pristope k odpiranju novih smeri in načinov izrabljanja IKT. Na primer, razvijanje orodij za analizo podatkov, ki jih že imajo v svoji bazi podatkov, za zaznavanje trendov v ekosistemih. Nadalje, inovativni načini spodbujanja zaposlenih, da odkrivajo nove ideje in jih posredujejo podjetju. Tehnični strokovnjaki lahko 20% svojega časa porabijo za projekte, ki si jih sami zamislijo. Managerji lahko 20% svojega časa porabijo za projekte, ki so le povezani z njihovim delovnim področjem, in 10% časa za povsem poljubne projekte. Za vsako idejo je potrebno izdelati prototip, pilotno rešitev in izvesti preizkus z uporabniki v kontroliranem eksperimentu po načelu »naj spodleti zelo hitro, da lahko ponovno poskusiš«. Če ni zadosti neuspešnih poskusov, sklepajo, da so sodelavci preveč previdni in se ne spuščajo v zadosti tvegane razvojne usmeritve. Z organizacijsko kulturo, ki so jo razvili, jasno izkazujejo, da upoštevajo, da sta si napaka in inovacija z roko v roki.

Proces inoviranja ni usmerjen v odkrivanje odličnih izdelkov, ampak v odkrivanje večkratno potencialno uporabnih izdelkov, za katere naj se na tržišču izkaže, kateri so najboljši. Značilnost inoviranja v podjetju Google je velika stopnja improviziranja brez vnaprejšnje okvirne zamisli neke celostne rešitve (grand design) za povezovanje nastajajočih rešitev. Uporabniki naj določijo uspešnost inovacij, strategija podjetja pa bo sledila glede na sprejemljivost nove ponudbe in povezljivosti med novostmi. Odkrivanje povezljivosti je prepuščeno potencialnim kupcem in njihovi presoji uporabnosti neke rešitve. Oblikovanje strategije razvijanja novih rešitev je v nekem smislu oddano množici (crowdsourced) skladno s sprejetimi načeli razvijanja rešitev: splošna prisotnost najprej, prihodki kasneje (ubiquity first, revenues later) in koristnost naprej, uporabnost



kasneje ((usefulness first, usability later). Za preizkušanje (test bed) ima Google na voljo 132 milijonov uporabnikov. Na področju iskalnikov in oglaševanja, ki sta trenutno najbolj vidni dejavnosti podjetja, imajo na tržišču kakih 100 izdelkov, kar je v tej dejavnosti zelo veliko za podjetje, ki je staro samo deset let.

Čeprav v tem podjetju spodbujajo ustvarjalni kaos, pa namenjajo veliko pozornost tudi intenzivni, agresivni izrabi razpoložljivih podatkov za testiranje in utemeljevanje idej. Gotovo je en izmed razlogov za uspešnost podjetja v izrabljanju rezultatov analiz podatkov (competing through analytics, Davenport 2007). Na primer, ideje preizkušajo v panelih zaposlenih za okoli 300 predvidljivih tržišč. V njih iščejo odgovore na takale vprašanja: Koliko Gmail uporabnikov bo v nekem času? Koliko mobilnih terminalov bo na tržišču v naslednjem letu? Izkazalo se je, da so orodja za analizo podatkov za podporo predvidevanju lahko zelo uporabna in rezultati zanesljivi. Prednost podjetja je seveda v tem, da imajo na voljo zelo veliko podatkov in orodja za njihovo analizo. Analitično spremljajo tudi rezultate dela zaposlenih, ki jih merijo po petindvajsetih kriterijih. Na primer, kolikokrat je sodelavec pripravil tehnološko predstavitev, kolikokrat je sodeloval v intervjuju prijavljenih za zaposlitev. Kot dobra se kaže filozofija vodstva podjetja: »Smo pametni, vendar ne zadosti, da ne bi upoštevali podatkov« in »Nismo bolj pametni kot tisoči naših zelo motiviranih zaposlenih«.

### **Medorganizacijsko povezovanje v e-regiji**

Nastajajoča družba omrežij (network society) postavlja vprašanja o prevladujočih zamislih o regijah, prostoru in času. Izrazi kot omrežje, tokovi, obvladovanje so ključni v retoriki globalizacije

(Klemenčič 2005, 7). Med posameznimi prostorskimi hierarhičnimi stopnjami so predvsem pomembni tokovi/povezave, saj ravno oni dajejo območjem dinamiko in s tem stopnjo samostojnega oblikovanja identitete. S tem pa se spreminja pogled na regijo. Z globalizacijo regija torej ni izginila; nasprotno, dobila je nove pomene, nove funkcije, spremenil pa se je tudi njen ustroj v primerjavi z regijami izpred nekaj desetletij. Pojem regije je v vsakdanji uporabi predvsem kot instrument poseganja (usmerjanja, manipuliranja) v razvoj zaokroženih območij. Pinchemela (1992, str. 396; povzeto po Klemenčič 2005, 16) jasno ločuje dve vsebini regij. Prve so *dane regije*, "izid igre geografskih učinkov številnih dejavnikov". Neenaka moč prisotnosti pojavov potegne za seboj razlike v zgoščevanju, kar izhaja iz specializacije. Tako se oblikujejo klimatske, kmetijske, industrijske, etnične itn. regije. Človek jih opredeli preko opazovanja njihovih značilnih elementov. Druge so *želene regije*, ki izhajajo iz družbenih potreb po urejanju teritorialne strukture, da bi se uveljavila njihova avtoriteta, kolektivno upravljanje, posegi, načrtovanja, urejanja. Razlike med obema vsebinama regij so pogosto majhne, kot tudi med postopkoma "členitve zaradi poznavanja" in "členitve zaradi vladanja". Regije so istočasno proizvod, zgradba in rezultat.

Želena regija je lahko čezmejna e-regija. Če ljudje v medsebojno povezanih procesih pri svojem delu pretežno uporabljajo e-tehnologije, je mogoče govoriti o e-regiji. Gre za regijo, ki je zasnovana na uporabi informacijsko-komunikacijskih tehnologij – IKT. Ocenjujemo, da je vzpostavitev e-regije pomembna za zagotavljanje njene konkurenčne prednosti (Gričar 2007). Zato je smiselno proučevati njen nastanek in priložnosti povezovanja e-regij.

Posebej velja poudariti pomen proučevanja in razvijanja inovativnih e-regij. Pojem inovativnosti vključuje radikalne in postopne spremembe izdelkov, storitev in rešitev. Pristop regionalnega inoviranja (Kautonen 2006) ima svoj izvor v opazovanju geografskih aglomeracij proizvodnje in njihovih posledic na medorganizacijske interakcije in njihovo dinamiko v prostoru. Regionalni inovativni pristop sloni na odnosih industrijskega inoviranja in regionalnega razvoja. Ti modeli imajo velik vpliv na določanje politik široko po svetu v zadnjih desetih, petnajstih letih. Podjetja v prostoru tokov niso več edini konkurenti; v svetovnem prostoru si konkurirajo tudi regije. To pa pomeni, da je za regijo koristno, če si zagotovi konkurenčne prednosti. K temu lahko pripomore z zagotavljanjem takega okolja in takih storitev, s katerimi lahko zagotavlja koristi in konkurenčne prednosti lokalnim organizacijam in prebivalcem. V e-regiji se tokovi, kapital, podatki in inovacije lahko gibljejo iz enega kraja v drugega hitreje. Da bi e-regija ustvarila konkurenčno prednost v svoji inovativni usmeritvi, mora biti sposobna zagotavljati dostop do znanja in omrežij znanja hitreje kot konkurenti.

Morda je upravičeno vprašanje, v kolikšni meri veljajo izkušnje v zvezi z uporabo IKT v velikih podjetjih tudi za regijo sosednjih držav – čezmejno e-regijo. Ali bi njihove izkušnje veljalo izrabiti za gradnjo čezmejnih medorganizacijskih sistemov? Ali je mogoče videti sosednje države kot konkurente, ki imajo interes sodelovati v okviru regije, ki konkurira z drugimi regijami? Ali je povezovanje e-regij podobno povezovanju organizacij v medorganizacijskih sistemih? V prizadevanjih v Sloveniji v zadnjih letih je mogoče videti vrsto zanimivih nastavkov, na katerih je mogoče graditi (Izdajanje in prejemanje e-računov 2005; Slovenska pobuda 2007; Nordic - Slovene Meeting 2009). Veliko podobnega je mogoče videti v

nekajletnih prizadevanjih Švedske za razvoj čezmejne baltiške regije in pripravljanje akcij v času švedskega predsedovanja Evropskemu svetu v drugi polovici leta 2009 (Malmström, 2009). Dozoreva čas za sprožitev usklajenih akcij v Sloveniji in povezano s sosednjimi državami za razvijanje odlične čezmejne e-regije.

Vloga univerz pri razvijanju čezmejnega poslovanja v e-regiji je lahko velika. Med drugim lahko prispevajo tudi z zagotavljanjem zavedanja o pomembnosti čezmejnih e-regij, vzpostavljanjem laboratorijev in posebej živih laboratorijev, središč odličnosti, organiziranjem strokovnih sestankov, delavnic, konferenc in sodelovanjem v meduniverzitetnih projektih. Potrebno pa je upoštevati, da tako sodelovanje zahteva dozorelost spoznanj, primerno okolje, izkušnje in veliko dobre volje vseh sodelujočih (Huggins in drugi 2008).

## **Literatura**

Baldwin, Esther; Curley, Martin (2007) *Managing IT Innovation for Business Value. Practical Strategies for IT and Business Managers.* Intel Press.

Davenport, Thomas H. & Harris, Jeanne G. (2007) *Competing on Analytics: The New Science of Winning.* Harvard Business School Press.

Gričar, Jože (2002). Management informacijske tehnologije in e-poslovanja. V: Možina, Stane (urednik) *Management, nova znanja za uspeh.* Didakta, str. 618-661.

Gričar, Jože (2007). Innovative Cross-border eRegion Development: Possible Directions and Impact. *eRegion Development, Thematic Issue of the Journal Organizacija* 40(2007)2, pp 87- 96,

<http://organizacija.fov.uni->

[mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/181/169](http://mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/181/169) .

Gričar, Jože (2008). Ustvarjanje okolja odprtega inoviranja: priložnosti živih laboratorijev. V: 20. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2008 [hkrati] Konferenca zmagovalcev EFQM in Forum SFPO, Otočec, 22. in 23. maj 2008. Univerzalna odličnost kot nova paradigma uspešnega sodelovanja med državami in kot motivacija za zdravo življenje in uspešno delo. Novo mesto: Društvo ekonomistov Dolenjske in Bele krajine, 2008, str. 127-141.

Huggins, Robert; Jones, Martin; Upton, Steve (2008). Universities as drivers of knowledge-based regional development: a triple helix analysis of Wales. *International Journal of Innovation and Regional Development* 1(2008)1, pp 24-47.

Iyer, Bala; Davenport, Thomas H. (2008). Reverse Engineering Google's Innovation Machine. *Harvard Business Review*, April, 59-68.

Izdajanje in prejemanje e-računov v e-regiji: Pobuda vzpostavitve projekta v Sloveniji.

November 2005, <http://eLivingLab.org/invoicing/Pobuda.htm>.

Kautonen, Mika (2006). *The Regional Innovation System Bottom-up: A Finnish Perspective*, Tampere University Press.

Klemenčič, Marijan M. (2005). Regija in regionalna struktura Slovenije. *Dela*, 23, 2005, Oddelek za geografijo, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, str. 5-58, [http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/Dela\\_23/004\\_mmk.pdf](http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/Dela_23/004_mmk.pdf) .

Malmström, Cecilia (2009). The EU-strategy for the Baltic Sea Region under the Swedish Presidency. *Baltic Sea Region Conference*, Rostock 05 February 2009, <http://www.regeringen.se/sb/d/7972/a/120204> .

McAfee, Andrew; Brynjolfsson, Erik (2008). Investing in the IT That Makes a Competitive Difference. Harvard Business Review, July-August, 99-107.

Nordic - Slovene Meeting on Innovative Cross-Border eRegion Development, Résumé. Ljubljana, February the 3rd 2009, <http://SloveniaLivingLab.org/eCollaborationNordic/Meeting2009Feb03>.

Slovenska pobuda Inovativnost za kakovost življenja, Slovenija - živi laboratorij (julij 2007, <http://SloveniaLivingLab.si>).

The Enterprise of the future (2008). IBM Global CEO Study. IBM Global Business Services.