

# 매니지드 서비스 제공업체 선택을 위한 10가지 기준

*클라우드 및 매니지드 서비스가*

*IT 조직의 비즈니스 가치 창출을 돕는 방식*



## 목차

- 2 개요
- 2 오늘날 IT 업계의 당면 과제
- 4 매니지드 서비스 도입이 필요한 이유
- 7 매니지드 서비스 제공업체를 선택하는 경우 고려해야 할 가장 중요한 10가지 사항
- 10 클라우드가 매니지드 서비스를 혁신하는 방식
- 11 서비스 제공 모델 선택하기
- 13 매니지드 서비스 도입을 위한 경로 계획
- 15 IBM을 선택해야 하는 이유

## 개요

리소스와 전문 지식이 제한된 상태에서 복잡성이 점점 증가하고 있습니다. 이러한 상황에서 IT 업계는 서비스에 대한 지속적인 요구를 처리해야 합니다. 모바일, 분석, 클라우드와 같은 최신 기술의 도입은 기존에 보지 못했던 여러 서비스 제공 모델, 공급업체, 프로세스 및 데이터에 걸친 다양하고 복잡한 IT 환경을 만들고 있습니다. 이러한 복잡한 환경을 관리하는 것은 쉽지 않습니다. 기업의 IT 예산은 변함이 없거나 줄어드는 반면에 비즈니스 가치 및 혁신 창출과 관련하여 IT 업계가 받고 있는 압박은 점점 커지고 있습니다. 기업 혼자서는 이를 해결할 수 없습니다. 비즈니스 요구에 보다 신속하게 응답하고, 비용을 절감하고, 복잡성을 관리하고, 원하는 수준의 가용성을 지원하고, 최신 기술을 유지하고, 기술 혁신을 수용하도록 도움을 줄 수 있는 신뢰할 수 있는 IT 서비스 제공업체를 찾아야 합니다.

매니지드 서비스는 다양한 범위의 기능을 아우르며 외부에서 제공되는 서비스를 통해 이점을 얻고자 하는 IT 기업을 위한 옵션을 제시합니다. 이를 사용한 기업은 비즈니스에 중요한 문제, 전략적 기능 및 활동에 역량을 더욱 집중할 수 있습니다. 클라우드 컴퓨팅은 이러한 선택 범위를 더욱 확장시켜 혁신에 대한, 그 어느 때보다 큰 가능성을 제공합니다.

## 오늘날 IT 업계의 당면 과제

비즈니스에 필요한 디지털 혁신 솔루션을 제공할 수 있는 IT 시스템을 갖추고 있는 기업은 별로 없습니다. 유연하지 못한 IT, 최소한의 확장성, 늘어나는 관리 비용 및 기타 문제가 IT 인프라에 부담을 주고 의미 있는 혁신 및 성장을 저해합니다. 오늘날 CEO(Chief Executive Officer)의 관점에서 보면 클라우드, 모바일 및 분석과 같은 최신 기술을 도입하는 것은 두 가지 전략적 우선 순위 중 하나입니다.<sup>1</sup> 이러한 전략은 기업에 영향을 주고, 새로운 수준의 고객 참여를 이끌어 내고 제품, 운영 및 비즈니스 모델을 혁신하는 동력을 제공합니다.

기업의 모든 잠재력을 활용하기 위해서는 이러한 최신 기술 역시 기존 핵심 시스템과 통합되어야 합니다. 그 결과, 복잡한 하이브리드 환경이 등장했으며 CIO(Chief Information Officer)에게는 비즈니스 가치를 제공해야 한다는 압박이 늘어나고 있습니다. 동시에 모든 업종 및 지역의 CIO와 IT 관리자 역시 비용 절감, 서비스 및 가용성 향상, 효율성 개선 및 비즈니스 향상에 대한 부담을 직면하고 있습니다.

기술 혁신을 활용하면서 동시에 사용자의 요구를 충족하고, 리스크를 줄이고 비용을 억제하려면 광범위한 기술 및 이해가 필요합니다. 지금 그대로, 가능하면 효율적으로 운영을 지속하면서 변화를 이루어내야 합니다. 게다가 빠른 혁신 속도로 인해 최신 기술을 평가하고 최신 기술이 경쟁 우위를 가져올지 아니면 단순히 환경에 복잡성만 더할지 판단하기가 점점 더 어려워지고 있습니다.

따라서 모든 규모의 기업에서는 사내에서 설계 및 제공하는 IT 서비스를 매니지드 서비스 제공업체에서 제공할 경우 더욱 가치 있고, 효율적이며, 효과적일 수 있는지 검토하고 있습니다. 실제로 성장에 중점을 두고 있는 CIO 중 70%는 사내에서 모든 것을 해결하기보다는 새로운 기술 및 전문 지식을 수용하기 위해 광범위하게 협력할 방법을 모색하고 있습니다.<sup>2</sup>

지금, 매니지드 서비스 및 클라우드 컴퓨팅을 활용하기 위한 올바른 조치를 취한다면 기업에서는 상당한 비즈니스 및 IT 민첩성을 얻고 보다 큰 가치를 더할 수 있을 것입니다. 이 문서에서는 현재 시장에서 이용할 수 있는 매니지드 서비스 및 클라우드 서비스의 범위를 살펴보고, 제공업체를 선택할 때 고려할 가장 중요한 자격을 설정하고, 서비스 공급 결정을 내리기 위한 전략적 접근 방식을 제공합니다.

## 핵심 역량에 집중

### 업종: 엔지니어링 및 건설

회사 프로필: 엔지니어링, 조달, 건설, 유지보수 및 프로젝트 관리 분야의 세계적인 선도업체로 6개 대륙에서 사업을 운영하고 있습니다.

규모(직원 수): 43,000명

오래된 매니지드 서비스 고객인 이 회사는 글로벌 IT 지원을 위해 계약을 갱신할 시점이 다가오자 IBM에 큰 과제를 안겨주었습니다. 이 회사는 기존 계약과 동일한 가격에서 서비스를 개선하고 하드웨어를 재정비하길 원했습니다.

IBM은 지원 및 매니지드 서비스를 중앙 집중화하고 새로운 도구로 생산성을 개선함으로써 기업의 가격 목표를 충족했습니다. 전 세계에 분산되어 있는 인프라를 위한 현장 및 원격 매니지드 서비스 이외에도 새로운 계약에는 서버 최적화, 전사적인 기술 업그레이드 및 하드웨어 수명 주기 관리가 포함되었습니다.

성능 관리를 제공하고 전체 멀티벤더 IT 환경을 지원하는 IBM을 통해 이 회사는 업무에 중요한 인프라의 성능을 최적화하여 핵심 역량에 집중하고 비즈니스 성장을 지원할 수 있게 되었습니다.

## 매니지드 서비스 도입이 필요한 이유

일반적으로 매니지드 서비스는 사내에 구축하거나 타사 데이터 센터에서 호스팅될 수 있으며, 고객이 선택한 하드웨어, 소프트웨어 또는 네트워크의 원격 모니터링 및 관리로 구성됩니다. 이러한 매니지드 서비스에는 알림, 운영 체제 패치 관리, 문제 해결 및 예방적 문제 방지 등이 포함됩니다. 매니지드 서비스 제공업체는 가동 중지 시간을 방지하고 서비스 수준 협약(SLA)에 따라 측정되는 IT 성능을 개선하도록 지원할 책임이 있습니다.

IBM은 보다 폭넓은 관점으로 매니지드 서비스의 개념을 확장시켰습니다. 기존 애플리케이션 및 인프라 관리를 뛰어넘어 클라우드, 네트워크, 스토리지, 데스크톱 및 커뮤니케이션뿐만 아니라 보안, 데이터 백업 및 복구, 재해 복구, 이동성, 헬프데스크 및 기술 지원을 위한 매니지드 서비스를 포함시켰습니다. 이는 IT 운영에서 핵심 구성요소입니다.

이 모든 작업은 중요할 뿐만 아니라 상당한 리소스를 사용합니다. IT 예산의 약 70~80%가 인프라 유지보수와 현상 유지에 사용됩니다. 그럼에도 불구하고 비즈니스 가치는 별로 달라지는 것이 없습니다. 게다가 각 작업을 제공 및 관리하는 데 필요한 기본 기술은 계속해서 진화하고 있습니다. 시간이 지남에 따라 지속적으로 개선하고 비용을 절감하기 위해 혁신 기술을 도입하여 최대한 활용하려면 끊임 없이 개발하거나 고급 기술을 사용해야 합니다.

숙련된 제공업체의 매니지드 서비스를 통해 최신 기술을 도입하고, 필요하거나 부족한 기술에 쉽게 접근할 수 있게 되면 기업의 IT 요구를 충족할 수 있습니다. 매니지드 서비스는 일반적으로 소규모의 IT 부서를 운영하고 리소스가 제한적인 중소기업에 가장 적합한 것처럼 보입니다. 하지만 대기업에서도 매니지드 서비스를 사용해 IT 분야 내의 특정 문제를 해결하거나 전혀 차별화되지 않은 IT 서비스의 관리 부담을 덜어 여유가 생긴 직원이 핵심 비즈니스에 역량을 집중하고 혁신을 추구할 수 있습니다.

## 기업에서 매니지드 서비스를 도입하는 이유

규모에 상관 없이 기업에서는 비용, 복잡성, 서비스 품질 및 리스크와 관련된 광범위한 문제를 해결하기 위해 신뢰할 수 있는 매니지드 서비스 제공업체를 찾고 있습니다. 서비스 제공업체가 이러한 우선 순위와 관련하여 어떻게 가치를 제공할 수 있는지 파악하면 사내 IT를 활용하는 것에 비해 매니지드 서비스를 사용 시 비즈니스 사례를 구축하는 데 필요한 기반을 다질 수 있습니다.

**비용 절감.** 대규모로 산업화된 서비스 제공 경제 덕분에 매니지드 서비스 제공업체는 대부분의 기업이 사내에서 달성할 수 있는 것보다 더 낮은 비용을 제시할 수 있습니다. 게다가 인프라 및 간접비에서부터 기술 직원의 인건비에 이르기까지 대다수의 제공업체 비용을 여러 고객에 분담합니다. IBM Managed Services를 통해 기대할 수 있는 일반적인 절감 비용은 표 1에 요약되어 있습니다.

**자본 비용 절감.** 기업들은 제한된 자본 비용의 부담에 지속적으로 시달리고 있습니다. 자본을 어디에 투자할지 결정하는 것은 어렵지만 일반적으로 수익을 창출하는 프로젝트에 자본 투자가 집중됩니다. 많은 기업에서 부동산을 구입하기보다는 임대하는 것과 마찬가지로 클라우드 및 매니지드 서비스와 같은 서비스 제공 모델은 IT 비용을 운영 비용으로 전환함으로써 자본을 확보할 수 있고 여기서 상당한 유연성을 얻을 수 있습니다.

**효율성 개선.** 매니지드 서비스 제공업체는 IT가 산업화 수준까지 도달할 정도로 발전한 베스트 프랙티스, 표준화, 분석 및 자동화로부터 새로운 가치를 이끌어 낼 수 있고 그 결과, 효율성은 개선되고 더욱 강력하게 IT 분야를 제어할 수 있습니다.

**기술에 대한 접근.** 다른 유형의 IT 환경을 지원하는 데 필요한 기술을 찾고, 유지하고, 보유해야 하는 필요성은 줄어들지 않습니다. 기술력을 갖춘 인재를 채용해 보유할 책임이 매니지드 서비스 제공업체로 넘어가기 때문에 이를 통해 기술 관련 리스크를 줄일 수 있습니다. 매니지드 서비스 제공업체는 일반적으로 리소스를 한데 모아 여러 고객 간에 적절하게 활용하여 기업들이 직접 달성할 수 있는 것보다 더욱 뛰어난 기술 다양성을 더 낮은 비용으로 제공할 수 있는 최적의 위치에 있습니다.

**향상된 서비스 수준 및 줄어든 리스크.** 서비스 품질은 매니지드 서비스 제공업체가 제공할 수 있는 궁극의 가치입니다. 게다가 서비스 품질에 대한 약속은 SLA로 뒷받침됩니다. 따라서 서비스 제공업체는 안정적인 서비스를 제공하는 데 필요한 도구, 프로세스 및 거버넌스를 경제적으로 개발할 수 있다는 이점을 얻습니다. 또한 사내에서는 거의 얻기 어려운 다양한 경험을 보유하고 있습니다. 서비스 제공업체는 사내 IT 직원이 한 두 번만 겪는 문제를 일반적으로 겪기 때문에 문제를 해결 또는 개선하고, 예측하는 방법을 잘 알고 있으며 서비스 중단을 방지하도록 지원할 수 있습니다.

사실 서비스 제공업체는 규모가 클수록 좋습니다. 다년간의 경험을 축적한 대규모 서비스 제공업체는 귀사의 환경 내에서 활용할 수 있는 상당한 이점 및 현장 지식을 제공할 수 있습니다. 그 결과, 사용자의 서비스 가용성 및 성능 기대치를 충족할 수 있는 보다 안정적이고, 독립적이며 보호되는 IT 환경을 조성할 수 있습니다.

**보안, 비즈니스 리질리언시 및 규제 준수 관리 개선.** 보안, 비즈니스 연속성 및 관련 규정 준수와 관련된 리스크 감소는 매니지드 서비스로 효율적으로 처리할 수 있는 중요한 IT 분야입니다. 특히, 보안은 서비스 제공업체와 고객 둘 다에게 성장하고 있는 서비스 분야입니다. 증가하는 위협과 복잡한 기술 환경 덕분에 사내 IT 조직에서 변화하는 요구 사항에 제대로 대응하기가 더욱 어려워지고 있습니다. 최신 기술 및 보안 지식 이외에도 서비스 제공업체는 기본 패치 관리에서부터 취약점 탐지 및 데이터 백업에 이르기까지 광범위한 IT 기능을 자동화하여 리스크를 줄일 수 있는 능력 및 기술을 보유해야 합니다. 또한 오랜 사용을 통해 입증된 프로세스, 절차 및 인프라 리소스를 제공하여 고객이 규제 요건에 지정된 기간 내에 중요한 시스템 및 데이터를 복구하도록 지원하고 이러한 절차를 정기적으로 테스트하여 제대로 작동하는지 확인할 수 있어야 합니다. 이러한 모든 문제를 처리할 수 있는 매니지드 서비스 제공업체는 조직이 IT 리스크 관리에 대해 보다 전체적으로 접근하도록 이러한 기능의 통합을 지원할 수도 있습니다.

**기술 혁신에 대한 접근.** 매니지드 서비스 제공업체는 최신 기술을 보다 빠르게 구현할 수 있는 기술 및 리소스를 보유하고 있어 고객이 새로운 비즈니스 가치를 제공할 수 있는 클라우드, 분석 및 이동성과 같은 IT 혁신을 보다 쉽게 이용할 수 있도록 합니다. 뿐만 아니라 혁신에 대한 요구는 서비스 제공업체 간에 건전한 경쟁을 유발하여 비용을 낮추고 고객의 요구에 중점을 둔 시장 환경을 조성하는데 일조하고 있습니다. 게다가 매니지드 서비스 제공업체가 초기 비용, 교육 및 구현에 대한 투자를 떠맡기 때문에 최신 기술 혁신의 리스크 대부분을 책임집니다.

**변화하는 비즈니스 조건에 적응하기 위한 유연성 및 확장성.** 서비스 제공업체는 비즈니스 요구를 기반으로 매니지드 서비스의 범위 및 규모를 확장할 수 있어 기업에서는 운영 요건에 맞춰 더욱 적절하게 IT를 활용하고 새로운 리소스를 더욱 빠르게 프로비저닝하여 시장 출시 기간을 더욱 단축할 수 있습니다.

서비스 영역	IBM을 통해 절감할 수 있는 일반적인 잠재 비용
통합된 관리 인프라 서비스(서버, 스토리지, 디바이스, 미들웨어)	12~18개월 이내에 20% 이상 회수
매니지드 네트워크 서비스	첫 해에 10~40% 회수
매니지드 보안 서비스	첫 해에 최대 55% 이상 회수
매니지드 백업 및 복원 서비스	1~12개월 이내에 최대 40% 이상 회수
매니지드 리질리언시 서비스	복구 시간 및 복구 지점 목표의 최대 25% 절감
매니지드 가상화 데스크톱 서비스	8~18개월 이내에 30~40% 회수
매니지드 헬프데스크 서비스	18~24개월 이내에 15~25% 회수
매니지드 호스팅 서비스	첫 해에 25~50% 회수
매니지드 기술 지원 서비스	6~12개월 이내에 비용 회수 및 지원 비용 최대 40% 절감

표 1: 실제 고객의 참여와 함께 IBM의 경험을 바탕으로 결과를 산출하고 비용을 절감한 매니지드 서비스 옵션 (결과는 개별 고객마다 다름)

## 매니지드 서비스 제공업체를 선택하는 경우 고려해야 할 가장 중요한 10가지 사항

적절한 제공업체를 선정하면 매니지드 서비스의 잠재적인 이점을 누릴 수 있습니다. 즉, 기업의 사내 역량을 뛰어넘는 기술, 프로세스 및 리소스를 제공할 수 있는 제공업체를 선택해야 합니다. 매니지드 서비스 제공업체를 평가할 때 다음 10가지 기준을 고려하면 정보에 기반한 결정을 내릴 수 있습니다.

### 1. 전문 지식과 경험을 갖추

기본적으로 모든 매니지드 서비스 제공업체는 기본적인 운영 체제 유지보수 및 가용성 관리 수준을 뛰어 넘는 기술을 보유하고 있어야 합니다. 변경 관리, 가상화, 고가용성, 미들웨어 및 데이터베이스, 여러 네트워크 기술, 플랫폼 간 통합, 이동성, 보안 및 클라우드 기술과 관련된 기술 수준에 대해 물어 보십시오. 인증 및 인원 수에 대한 기본적인 질문을 넘어서서 전문 기술을 갖춘 직원의 충원 가능성과 가용성, 전문가가 어떻게 조직되어 있으며, 어떻게 지식 및 베스트 프랙티스를 공유하는지에 대해 질문해 보십시오. 같은 이유에서 매니지드 서비스 제공업체는 매니지드 서비스 및 클라우드 뿐만 아니라 기존의 IT 및 전략적 아웃소싱을 비롯한 모든 서비스 제공 모델에 대한 전문적인 지식을 갖추고 있어야 합니다. 따라서 서비스 제공업체는 기업이 요구를 충족하는 구조화된 통합 멀티소싱 전략(사내, 매니지드 서비스, 아웃소싱 및 클라우드)을 구현하도록 지원할 수 있습니다.

### 2. 예방적 기술 기반 접근 방식

서비스 제공업체가 문제 방지 및 지속적인 개선에 중점을 둔 "장애/수정" 사고 방식 또는 예방적 접근 방식을 도입하고 있는지 살펴봅니다. 단순한 모니터링 및 디바이스 관리를 뛰어 넘는 제공업체를 찾으십시오. 예를 들어 고급 분석과 같은 정교한 기술을 도입하면 플랫폼 및 프로세스 간에 오류 패턴을 분석하여 고객 및 서비스 제공업체가 개선할 수 있는 부분을 파악할 수 있어 사고를 예방할 수 있습니다. 서비스 제공업체는 제공하는 모든 매니지드 서비스 간 자동화와 같은 정교한 백엔드 기술을 도입해야 합니다. 정교한 알림 메커니즘, 자동화된 워크로드 범주화 및 우선 순위 결정, 사고 에스컬레이션 및 개선과 같은 기능을 제공할 수 있는 기술을 찾아봅니다. 사용자의 개입을 줄이고 품질 및 생산성을 향상하기 위해 어느 정도 수준의 자동화를 사용하고 있는지 질문해 보십시오.

### 3. 업계 베스트 프랙티스 및 ITIL 표준을 따름

보다 안정적이고, 가용성이 뛰어난 IT 인프라를 구현하기 위한 열쇠는 IT 관리를 최적화하는 것입니다. 서비스 제공업체는 IT 리소스 관리에 업계 베스트 프랙티스를 도입해야 하는데 특히, IT 서비스 관리에 ITIL 표준 방식을 준수해야 합니다. ITIL 베스트 프랙티스에는 문제, 사고, 이벤트, 변경, 구성, 인벤토리, 용량 및 성능 관리와 보고가 포함됩니다. 사내 시스템에서 제공업체의 관리 시스템으로 전환을 위한 베스트 프랙티스 역시 반드시 살펴봐야 할 중요한 부분입니다.

#### 4. 일관된 프로세스, 지식 관리 및 통합된 서비스 가시성

지속적인 서비스 제공은 명확하게 스크립팅되고 반복 가능한 방법론을 도입한 일관된 프로세스를 기반으로 구축됩니다. 서비스 제공업체는 기꺼이 정책 및 프로세스 문서의 예를 공유하고 여러 제공 센터 간에 이러한 정책 및 프로세스가 어떻게 복제되는지 설명할 수 있어야 합니다. 마찬가지로 서비스 제공업체는 모든 위치의 직원이 과거 문제 및 해결 방법 정보에 접근할 수 있도록 지식 관리 시스템을 구축해 줘야 합니다. 또한 인프라 및 매니지드 서비스의 성능 상태를 파악할 수 있는 수단도 중요합니다. 실제 서비스 가시성, 서비스 관리를 위한 온라인 도구 및 유연한 보고 기능에 접근할 수 있는 단일 대시보드로 관련 서비스를 통합하는 강력한 보안이 적용된 웹 기반 포털이 있는지도 살펴봅니다.

#### 5. 멀티벤더 환경 및 긴밀한 관계 지원

오늘날의 IT 인프라는 일반적으로 기존의 IT(하드웨어, 소프트웨어 및 네트워크 제품으로 구성됨)와 여러 벤더의 클라우드로 구성된 다른 유형의 하이브리드 환경입니다. 서비스 제공업체는 멀티벤더 하이브리드 환경에서 작업한 최소한의 입증된 경험을 보유하고 무엇보다, 제품 진화 경로 및 새로운 기술에 대한 가용성과 가시성을 보장하도록 지원하는 뛰어난 벤더와 관계를 맺고 있어야 합니다. 진정한 벤더 중립적 서비스 제공업체는 귀사가 비즈니스에 가장 잘 맞는 기술을 선택하는 데 도움을 주는 신뢰할 수 있는 기술 자문업체의 역할을 할 수 있어야 합니다.

#### 6. 지속적인 글로벌 서비스 제공(현지 리소스를 위한 옵션 포함)

글로벌 역량을 갖춘 매니지드 서비스 제공업체를 선택하면 오늘날의 경제 환경에서 성장과 확장을 원하는 모든 규모의 기업을 포지셔닝할 수 있습니다. 전 세계에 서비스를 제공하는 역량을 통해 새로운 위치에서의 신속한 구현, 여러 국가에 걸쳐 진행되는 고객 프로젝트의 효율적인 관리, 지점 및 자회사를 위한 현지 언어 지원과 규제 및 법적 요건 처리를 위한 리소스 및 데이터의 국내 위치를 비롯하여 다양한 이점을 제공할 수 있습니다. 서비스 제공업체에 모든 지역에서 표준 제공 프로세스를 도입했으며 여러 곳에 위치한 팀이 어떻게 조직되어 커뮤니케이션하는지 문의해 보십시오.

#### 7. 성능 기반 서비스 수준 협약(SLA)

매니지드 서비스의 큰 이점 중 하나는 성능에 대한 책임이 서비스 제공업체에 있다는 점입니다. 서비스가 어떻게 수행되는지가 아니라 제공업체가 무엇을 제공하는지를 중점적으로 살펴보십시오. 그러면 제공업체가 상호 이익을 위해 서비스 제공을 혁신 및 개선하고 비용을 절감하도록 할 수 있습니다. 뿐만 아니라 서비스 제공업체는 기꺼이 서비스 수준 협약을 이행하기 위해 노력해야 하며 서비스 수준 협약을 충족하지 못한 경우 위약금 또는 기타 결과를 통해 이를 대체해야 합니다.



## 8. 기업의 비즈니스 모델에 맞는 광범위한 매니지드 서비스 포트폴리오

비즈니스 및 IT 필요는 계속해서 변하기 때문에 소싱 전략에 불필요한 비용 및 복잡성을 더하지 않고 매니지드 서비스를 추가할 수 있는 유연성이 필요합니다. 이미 많은 기업에서는 여러 매니지드 서비스 제공업체를 활용하는 서비스 조각화는 비용이 많이 들고 복잡할 수 있다는 사실을 파악하고 있습니다. 특정 작업에 "최고"의 프로세스를 적용할 수 있기 때문에 프로세스별 소싱이 가장 적절해 보일 수 있지만 사일로를 영속시키고, 민첩한 대처를 방해하고, 변화를 더욱 어렵게 만들 수 있습니다. 향후 유연성을 보존하기 위해서는 장래의 모든 서비스 제공업체가 인프라 관리 및 관리 보안, 리질리언시, 이동성 및 기타 IT 서비스에서부터 관리 호스팅 및 클라우드에 이르는 빈틈 없는 매니지드 서비스 제품군을 제공해야 합니다. 또한 기존의 장비를 계속 유지할 수 있고 기업의 현재 프로세스에 적합한 옵션을 제시하는 것처럼 회사와 비즈니스를 영위하는 데 유연성을 제공할 수 있는 제공업체를 찾아야 합니다. 매니지드 서비스는 IT 기능을 배포하는데 새로운 재무 접근 방식을 제시할 수도 있습니다. 예를 들어 CFO(Chief Financial Officer)가 사용에 따라 비용을 지불하는 옵션을 제공할 수 있는 매니지드 서비스 제공업체를 원할 수 있습니다. 그러면 기업에서는 비즈니스 요구사항에 맞춰 규모를 확장하거나 축소할 수 있습니다.

## 9. 기술에 대한 통찰력 및 혁신으로 가는 경로

전략적 파트너십이 점점 더 보편화됨에 따라 소싱 관계가 비즈니스 결과뿐만 아니라 회사의 핵심 비즈니스 모델 및 기업 문화에 미치는 영향을 고려하는 것이 중요해졌습니다. 귀사의 비즈니스 전략에 혁신 및 변혁이 중요한 구성요소라면 장래의 매니지드 서비스 제공업체가 어떤 방식으로 기여할 수 있을까요? 제공업체가 향후 기술 또는 시장의 변화에 해답을 제시할 수 있는 독점적인 통찰력 또는 경험을 보유하고 있습니까? 제공업체의 연구 및 개발 기능에 접근함으로써 또는 더 나아가서는 제공업체와 협업을 통해 어떤 경쟁 우위를 얻을 수 있습니까? 제공업체의 전문 지식, 자산, 연구 및 파트너 네트워크가 귀사가 새로운 비즈니스 모델을 개발하거나 새로운 시장으로 확장하는 데 어떻게 도움을 줄 수 있습니까?

## 10. 재무 안정성 및 평판

상대적으로 단시간 동안 매니지드 서비스를 도입하려고 하든지 또는 장기적인 전략적 관계를 염두에 두고 있든지 간에 장래 제공업체의 재무 안전성은 중요합니다. 오늘날, 서비스 제공업체가 시장에 진입한지 오래되었다고 하더라도 향후 얼마나 오래 버틸 수 있을지는 가늠할 수 없습니다. 따라서 비즈니스 및 IT 업계의 보도 자료 및 분석가가 제공하는 연간 보고서, 재무제표 및 의견을 살펴보십시오. 그리고 선택하려는 제공업체에 고객 추천 및 신뢰할 수 있는 성공 기준을 제시하여 주장을 뒷받침해달라고 요청합니다.

## 클라우드가 매니지드 서비스를 혁신하는 방식

하이브리드 IT 환경이 보편화되면서 클라우드는 새로운 기준이 되었으며 매니지드 서비스 제공을 위한 토대가 되었습니다. 공용 IaaS(Infrastructure-as-a-Service) 제품이든 간에 아니면 고객의 내부 프라이빗 클라우드 환경을 관리하는 것이든 간에 클라우드 컴퓨팅 서비스는 다른 매니지드 서비스와 동일한 이점을 제공하지만 일반적으로 그 정도가 더 뛰어납니다. 특히, 효율성 개선, 더욱 뛰어난 유연성 및 확장성, 비용 및 자본 비용의 감소, 클라우드에 필요한 고급 기술에 대한 접근 때문에 더욱 그렇습니다. 클라우드는 사용에 따라 비용을 지불하는 요금제라는 중요한 이점을 추가로 제공합니다.

이처럼 확장된 이점의 다수는 기존의 IT 환경과 클라우드 클라우드 컴퓨팅을 구분 짓는 특징인 가상화, 표준화, 자동화 및 셀프 서비스의 조합에 기인합니다. 또한 이러한 특징은 클라우드 인프라 서비스와 관리 인프라 서비스를 비교하여 정의하는 데에도 중요합니다. 기존 환경에서는 보다 적은 하드웨어 및 소프트웨어 구성에 대한 표준화만으로도 적절했지만 클라우드의 경우 강화된 가상화, 인프라 간소화 및 기본적으로 줄어든 비용이 더욱 촉진됩니다. 클라우드 컴퓨팅의 자동화는 작업자의 개입, 오류 발생의 가능성을 줄이고, 배포 시간을 단축하며, 운영 비용을 절감하고, 규제 준수를 더 쉽게 관리할 수 있습니다. 셀프 서비스는 클라우드와 함께 도입된 개념으로, IT 서비스 프로비저닝 시 사용자 제어, 선택 및 참여가 강화된 동시에 비용 절감, 배포 기간 단축 및 사용자 만족도 향상이라는 이점을 제공합니다.

## IBM에서 관리하는 프라이빗 클라우드를 통해 비즈니스 성공 촉진

업종: 자동차

회사 프로필: 독일에 본사를 둔 글로벌 자동차 제조업체

규모(직원 수): 전 세계 65,000명 이상

직원, 고객 및 협력사의 늘어나는 요구를 더욱 잘 해결하기 위해 이 자동차 제조업체에서는 자사의 SAP 시스템의 가용성 및 성능을 개선하면서 확장성과 유연성을 높여야 했습니다. 이 회사는 100개의 개별 SAP 시스템을 IBM에서 설계, 구축 및 관리하는 프라이빗 클라우드 환경으로 이전하기로 결정했습니다. IBM 팀은 6개월 이내에 비즈니스 운영의 중단 없이 100개 시스템을 모두 새로운 IBM 기반 하드웨어 및 소프트웨어 플랫폼으로 성공적으로 이전했습니다.

2011년부터 이 회사의 프라이빗 클라우드 환경의 운영 지원은 IBM Managed Services에서 처리하고 있습니다. 온디맨드 서버 용량을 통해 이 자동차 제조업체는 변화하는 외부 수요에 대응하여 필요에 따라 처리 용량을 확장하거나 축소할 수 있습니다. IBM이 하드웨어를 관리하고, 시스템 및 가상화를 운영하기 때문에 이 회사는 자사의 SAP 시스템을 관리하고 비즈니스 요구를 충족하는 데 더욱 집중할 수 있습니다.



그림 1: IBM의 서비스 제공 프레임워크

서비스 제공 모델인 클라우드를 "양자택일"의 문제가 아닙니다. 대신 다양한 특징을 바탕으로 특정 워크로드를 클라우드로 이전할 수 있습니다. 공유 및 프라이빗 클라우드 옵션을 둘 다 사용하면 고객은 하이브리드 환경이라고 하는 환경을 구축할 수도 있습니다. 이러한 접근 방식은 클라우드 및 비 클라우드 워크로드 간 상호 통신 및 작동을 위한 방법을 제공하고 우선 순위 또는 컴퓨팅 필요가 바뀔 때 따라 두 환경 중 하나에서 워크로드를 실행할 수 있습니다.

테스트와 같은 워크로드는 주로 공유 클라우드 모델 내에서 적합한 반면에 주로 개인 정보 보호 및 보안 요구를 기반으로 하는 생산 서비스는 일반적으로 프라이빗 클라우드 또는 기존 IT 옵션에 더 적합합니다. 개발 워크로드는 두 옵션 중 하나에서 실행되도록 맞춤화할 수 있습니다.

## 서비스 제공 모델 선택하기

IBM은 고객이 개별 IT 조직 및 기업에 적합한 서비스 및 서비스 제공 모델을 선택할 수 있도록 설계된 프레임워크를 개발했습니다. 이 프레임워크는 3가지 중요 결정 지점(비즈니스 설계, 서비스 수준 및 배포 특징)을 기준으로 작성되었습니다(그림 1 참조). IBM의 비즈니스 및 기술 전문가가 귀사와 협력하여 비즈니스 요구사항, 서비스 수준 목표 및 배포 선택 항목을 파악하고 귀사의 비즈니스 요구에 서비스 제공 모델의 적절한 조합을 맞춥니다.

### 비즈니스 설계

비즈니스 설계를 살펴볼 때 결과, 책임 및 자본 환경에 중점을 두어야 합니다. 어떤 수준의 제어를 원하십니까? 매니지드 서비스로 전환 후 책임자는 누구입니까? 가장 합리적인 가격 책정 방식은 무엇입니까? 귀사가 고정된 비용에서 탈피하고 있습니까 그렇다면 사용량을 기준으로 한 변동 비용 모델을 이용할 수 있습니까? 매니지드 서비스에서 제공하는 운영 비용 모델을 활용하여 자본 경비를 줄일 수 있습니까?

### 서비스 수준

매니지드 서비스 환경에서 서비스 수준을 유지하기 위해서는 귀사 및 서비스 제공업체 둘 다 성능 지표, 보안 도구 및 정책과 조직에 필요한 리질리언시 수준에 대해 분명하게 파악하고 있어야 합니다. 비용과 성능 및 서비스 수준 요구사항의 균형을 맞추는 것은 매우 중요합니다. 특성 서비스의 가용성, 보안 및 리질리언시에 대해 올바른 수준을 결정하면 조직에서 필요로 하지 않는 서비스 수준에 대해 특별 비용을 지불할 필요가 없으며 반대로, 중요한 비즈니스 프로세스를 보호할 수 있습니다.

### 배포 특징

오늘날, 인프라는 사내에 구축되어 있는 서비스 제공업체에서 호스팅하든 간에 전용 인프라이거나 공유 환경의 일부일 수 있습니다(이 경우 일반적으로 비용 효율성이 가장 뛰어남). 이 평가는 다음과 같은 핵심 질문에서 시작합니다. 맞춤형 환경이 필요합니까 아니면 표준화된 환경에서 제공할 수 있는 민첩성 및 확장성을 활용할 수 있습니까? 귀사의 IT 자산은 어디에 있습니까? 이러한 자산은 누가 소유하고 있습니까?

*IBM 독점 서비스 제공 프레임워크는 IT 인프라를 전환하는 것과 관련된 무수히 많은 고려사항을 단계별로 안내하도록 설계되어 있어 고객이 필요에 가장 적합한 소싱 솔루션을 결정하도록 돕고 있습니다.*

대부분의 경우 대답은 회사에서 지원하는 인프라 구성요소 및 애플리케이션, 서비스 및 비즈니스 프로세스에 따라 다릅니다. 따라서 기존 IT 환경, 공유 프라이빗 클라우드 서비스 및 공유 퍼블릭 클라우드 서비스 관리를 비롯하여 여러 서비스 제공 모델을 통합하는 솔루션을 제공할 수 있는 매니지드 서비스 제공업체를 필요로 합니다. IT 인프라의 관리를 아웃소싱하면 테이프 백업 및 네트워크의 일부분과 같은 일부 서비스를 공유하면서 다른 서비스는 비공개로 운영할 수 있습니다. 공유 클라우드가 가상 컴퓨터 수준에서 전용인 경우 일부 인프라를 공유할 수 있지만 가상 컴퓨터와 스토리지 서비스는 전용으로 유지할 수 있습니다. 퍼블릭 클라우드 서비스에서는 인프라 내에서 모든 서비스를 다른 사용자와 공유합니다.

### 가용성 및 사용자 만족도 개선

#### 업종: 에너지 및 기간 산업

회사 프로필: 이탈리아의 천연 가스, 에너지 및 관련 에너지 서비스 제공업체

이 이탈리아 에너지 회사는 새로운 IBM® System i® 인프라를 구현 및 관리하는 데 도움을 필요로 했습니다. 컴퓨팅 시스템을 설치하는 데 IBM을 참여시킨 것에 더해 이 회사는 모니터링, 관리 서버 지원, 보고, 고객 관리를 위한 통화 관리 및 관리 보안 정책 검증을 비롯하여 수많은 매니지드 서비스를 지속적으로 제공할 업체로 IBM을 선정했습니다.

IBM과 매니지드 서비스 관계를 맺은 결과, 이 회사는 시스템 가용성 및 사용자 만족도를 크게 개선했습니다. 또한 IBM 팀에게 중요한 데이터 보호를 위한 백업 및 복원 서비스를 제공하도록 하여 리스크를 줄였습니다. IT 팀에 대한 지속적인 지원 덕분에 이 회사의 사내 전문가를 문제를 빠르고 효율적으로 해결할 수 있게 되었습니다.

## 매니지드 서비스 도입을 위한 경로 계획

강력한 매니지드 서비스 및 클라우드 전략은 곧, 신규 또는 기존 매니지드 서비스 방식이 귀사의 비즈니스 및 사용 필요에 맞춰 증가할 것이라고 기대할 수 있다는 의미입니다. 매니지드 서비스 제공업체의 숙련된 리소스를 활용하여 유연한 인력 배치부터 시작할 수 있습니다. 일반적으로 인력 증원이라고도 하는 이 모델은 특수한 프로젝트에 필요한 기술을 조직으로 도입하거나 일상적인 서비스를 위해 필요한 리소스를 제공합니다.

다음 단계는 인프라에 맞춰 매니지드 서비스를 도입할 수 있습니다. 이러한 접근 방식을 통해 백업 및 복구, 서버 및 스토리지 관리 또는 보안과 같은 특정 인프라 기능을 제공업체에서 관리하도록 하고 동시에 귀사는 다른 인프라에 대한 책임을 지고 애플리케이션을 관리할 수 있습니다.

연속되는 전략을 따라가면서 몇 가지 서비스를 사용하는 것에서부터 매니지드 서비스 제공업체에서 제공하는 모든 서비스를 이용하는 단계까지 진행할 수 있습니다. 귀사의 인프라를 사용하여 기존 IT 환경으로 구성하거나 가상화 및 표준화가 더욱 향상된 프라이빗 클라우드로 구성할 수 있습니다. 또한 서비스 제공업체에 설비 자체까지 모든 것을 관리하도록 요청할 수도 있습니다. 아니면 서비스 제공업체가 소유하여 관리하는 호스팅 환경 또는 공유 환경으로 인프라를 이동할 수 있습니다.

어느 지점에서 시작하든 간에 제공업체는 클라우드와 기본 및 고급 매니지드 서비스를 포함한 광범위한 서비스를 제공해야 합니다. 이러한 제공업체는 귀사와 협력하여 귀사가 일련의 전략 중 어느 지점에 위치하고 있으며 귀사의 계획 내에서 클라우드 및 기타 혁신이 얼마나 적합한지를 보여줄 수 있어야 합니다. 귀사가 생산성을 크게 높이고 가치 창출을 가속화하는 데 서비스 제공업체를 신뢰한다면 자신 있게 기술 혁신에 대처하는 귀사의 역량이 더욱 강화될 것입니다.

*IBM IT 전략 및 설계 컨설턴트는 모든 규모의 기업이 현실적이고, 자사의 업종 및 비즈니스 목표에 관련이 있는 클라우드 및 매니지드 서비스 도입을 위한 경로를 계획하도록 지원합니다. IBM은 주요 경영진에 대한 브리핑 및 잘 구성된 워크숍 진행에서부터 오늘날의 기업 IT를 위한 세부적인 로드맵을 생성하는 전략 및 설계 컨설팅 서비스를 비롯하여 다양한 방식으로 귀사와 협력할 수 있습니다.*

## IBM의 매니지드 서비스 및 클라우드 서비스

### 사용자 정의 매니지드 서비스

IBM Integrated Managed Infrastructure Services	고객이 애플리케이션 가용성 및 인프라 사용을 개선하고 동시에 기존 IT 및 클라우드 환경으로 구성된 하이브리드 인프라를 위한 IBM 베스트 프랙티스 및 분석 기반 모니터링 및 관리 도구를 사용하여 비용을 줄일 수 있도록 지원합니다.
IBM Managed Security Services	단일 관리 콘솔 및 전체 보안 인프라 보기를 사용해 고객의 사내 보안 기술에 대한 24시간 모니터링 및 관리를 제공합니다.
IBM Managed Resiliency Services	거의 중단 없는 비즈니스 운영을 유지하고 규제 준수를 관리하고, 시스템 가용성을 개선하고, 데이터를 더욱 안전하게 보호할 수 있도록 지원합니다.
IBM Managed Mobility Services	라이프사이클 서비스 및 고급 모바일 장치 관리를 제공하여 모바일 플랫폼 확산과 함께 발생하는 복잡성, 리스크 및 비용 증가를 줄일 수 있도록 지원합니다.
IBM Remote Network Managed Services	단일 또는 멀티벤더 네트워크 통신 솔루션의 원격 모니터링 및 관리를 제공하는 가입 기반 서비스를 제공합니다. 관리 환경에는 코어 및 에지 데이터 센터 네트워크, 고객 사내 구축형 네트워크 장비 및 캠퍼스와 LAN이 포함됩니다.
IBM Managed Support Services	예측 및 예방적 유지보수 서비스를 제공하여 IT 가용성을 최적화하고, 측정 가능한 비즈니스 연속성 결과를 달성할 수 있도록 지원합니다. IBM과 타사 하드웨어 및 소프트웨어 제품과 가상화된 인프라 및 클라우드 인프라를 지원합니다.
IBM Managed Mobile Virtualization Services	기존 데스크톱 인프라를 가상화된 환경으로 전환하는 프라이빗 클라우드 솔루션을 통해 거의 모든 장치에서 회사 데이터 및 애플리케이션에 대한 보다 빠르고 보안이 강화된 액세스를 사용자에게 제공합니다.
IBM IT Outsourcing	인프라에서 애플리케이션 및 비즈니스 프로세스에 이르는 빈틈 없는 소싱 서비스를 제공합니다. 구현 접근 방식에는 고객의 요구에 맞춰 선택되어 맞춤형 및 통합된 매니지드 서비스 및 클라우드가 포함됩니다.

### IBM 클라우드 서비스

IBM Cloud Managed Services	개발, 테스트 작업, 배치 처리, 웹 호스팅 및 광범위한 온라인 애플리케이션에 적합한 엔터프라이즈급 클라우드 환경에 신속하게 액세스할 수 있도록 설계된 애자일 컴퓨팅 IaaS 솔루션을 제공합니다.
Oracle 애플리케이션용 IBM Cloud Managed Services	PaaS(Platform as a Service)는 표준화된 CTO(Configured To Order) 솔루션 구성요소를 통해 Oracle의 복잡성을 줄이고, 복잡한 Oracle 프로비저닝 및 복사 서비스의 처리 속도를 크게 높이고 유연성을 상당히 개선할 수 있도록 지원합니다.
SAP 애플리케이션용 IBM Cloud Managed Services	PaaS는 표준화된 CTO(Configured To Order) 솔루션 구성요소를 통해 SAP의 복잡성을 줄이고, 복잡한 SAP 프로비저닝 및 복사 서비스의 처리 속도를 크게 높이고 유연성을 상당히 개선할 수 있도록 지원합니다.
System z®용 IBM Cloud Managed Services	서버를 제공하여 IBM 데이터 센터 내에 구축되어 있는 강력한 보안이 적용된 클라우드 인프라에서 비즈니스 및 애플리케이션 워크로드를 실행하도록 합니다. 뿐만 아니라 소프트웨어, 서버, 디스크 및 테이프 요구사항에 맞는 공유 인프라와 사용량에 따른 요금제를 통해 총 컴퓨팅 비용을 줄이도록 지원하고 있습니다.
SoftLayer®	IaaS는 IT 운영을 위한 개방형 클라우드 인프라 옵션을 제공하며 운영 체제가 설치되지 않은 가상 및 전용 서버를 배포하고, 애플리케이션을 개발하고, 생산 준비가 된 워크로드를 실행하는 데 셀프 서비스 또는 완전 관리 유형일 수 있습니다.

## IBM을 선택해야 하는 이유

관리 및 클라우드 서비스 제공업체를 선택할 때 고려해야 할 10가지 가장 중요한 항목의 기준을 충족하는 것 이외에도 IBM은 업계 최고의 전문 지식 및 기능을 제공하여 고객이 다양하고 일반적으로 복잡한 하이브리드 IT 환경을 관리할 수 있도록 지원합니다. 또한 고객이 자사의 요구사항을 파악하여 식별할 수 있도록 도울 수 있는 기술 및 비즈니스 지식을 갖추고 있습니다. 뿐만 아니라 매니지드 서비스 및 클라우드 뿐만 아니라 기존 IT 및 전략적 아웃소싱까지 모든 유형의 서비스 제공 모델 각각에 대해 전문성을 갖추고 있습니다.

IBM은 사이드바 "IBM의 관리 및 클라우드 서비스"에서 간략하게 설명하는 광범위한 기능을 통해 하이브리드 인프라 간에 효율성을 제공합니다. 또한 기본 모니터링 및 관리에서부터 노후화되거나 유연성이 떨어지는 인프라를 최신 기술로 대체하도록 개발된 혁신 경로를 바탕으로 하는 장기간에 걸친 솔루션까지 각 인프라 계층에 대해 고객이 원하는 지원 수준을 선택할 수 있는 유연성을 제공합니다.

## 새로운 비즈니스 모델을 위한 기반을 구축한 소매업체

### 업종: 소매, 교육

1986년 미국에서 설립된 이 소매업체는 2,200곳이 넘는 대리점, 전자 상거래 사이트 및 B2B 판매 조직을 통해 연간 미화 약 112억 달러의 매출을 올리고 있습니다.

규모(직원 수): 59개국에 66,000명

보다 견고한 장기적인 성장 입지를 다지기 위해 이 거대 소매업체는 자사의 비즈니스 모델을 제품 중심에서 솔루션 중심으로 전환해야 했습니다. 이러한 전략을 택함으로써 이 회사는 K-12 교육 시장에서 고객의 가장 높은 우선 순위를 더 잘 처리할 수 있었습니다. 이 업체는 IBM Global Business Services, IBM Global Technology Services 및 IBM Integrated Managed Infrastructure Services와의 협업을 통해 클라우드 기반의 맞춤형 학습 솔루션을 개념화하여 구축하고, 상용화하여 자사의 K-12 고객에게 배포했습니다.

클라우드 통합 학습 솔루션에 대한 개인화된 학습은 Integrated Managed Infrastructure Services에서 관리하는 SoftLayer 플랫폼을 기반으로 합니다. 보안이 강화된 이 구독 서비스는 강사가 각 학생에게 자세한 지침을 제공할 수 있도록 설계된 IBM의 빅데이터 및 예측 분석 소프트웨어를 사용합니다.

이 솔루션은 5년 이내에 이 소매업체에 미화 5억 달러의 수익 흐름을 창출할 것으로 기대됩니다.

## 추가 정보

클라우드 및 매니지드 서비스를 통해 어떻게 귀사가 잡무를 처리하기보다는 더 나은 결과를 산출하고 가치 및 혁신을 이끌어 내는 데 역량을 집중할 수 있는지 자세히 알아보려면 IBM 영업 담당자 또는 IBM 비즈니스 파트너에게 문의하시거나 [ibm.com/services/managed](https://ibm.com/services/managed)를 방문하십시오.



---

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation  
IBM Global Technology Services  
Route 100  
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America  
2015년 10월

IBM, IBM 로고, ibm.com, System i 및 System z는 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보" ([www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

ITIL은 등록상표이고 The Minister for the Cabinet Office의 등록된 커뮤니티 상표이며 미국특허청(U.S. Patent and Trademark Office(USPTO))에 등록되어 있습니다.

SoftLayer는 IBM Company인 SoftLayer, Inc.의 상표 또는 등록상표입니다.

이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오퍼링이 제공되는 것은 아닙니다.

인용된 고객 예제는 예시 용도로만 제공됩니다. 실제 성능 결과는 특정 구성과 운영 조건에 따라 다를 수 있습니다.

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 비침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 "현상태대로" 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.

법률과 규정을 준수하는지 확인해야 할 책임은 고객에게 있습니다. IBM은 법률 자문을 제공하지 않으며 IBM의 서비스나 제품을 통해 관련 법률이나 규정에 대한 고객의 준수 여부가 확인된다고 진술하거나 보증하지 않습니다.

1 "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value, 2013년 11월.  
이 조사 결과는 전 세계 CEO 880명 이상을 대상으로 진행된 심층 인터뷰를 바탕으로 도출되었습니다.

2 "Moving from the back office to the front lines: CIO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value, 2013년 11월. 62개국에서 1,650명 이상의 CIO가 본 연구를 위한 인터뷰에 응해주셨습니다.



재활용하십시오