

핵심요소분석(Driver Analysis)

정의

핵심요소는 메타 요소로서 공통적인 주제의식을 공유하는 이슈나 트렌드의 집합을 의미함. 이런 의미에서 핵심요소는 시나리오와 같이 전반적인 결과물을 지칭하기도 함. 핵심요소분석에서 활용되는 기법은 주어진 주제 중에 어떠한 핵심요소를 고려해야 할 지 결정하는데 있어 중요함.

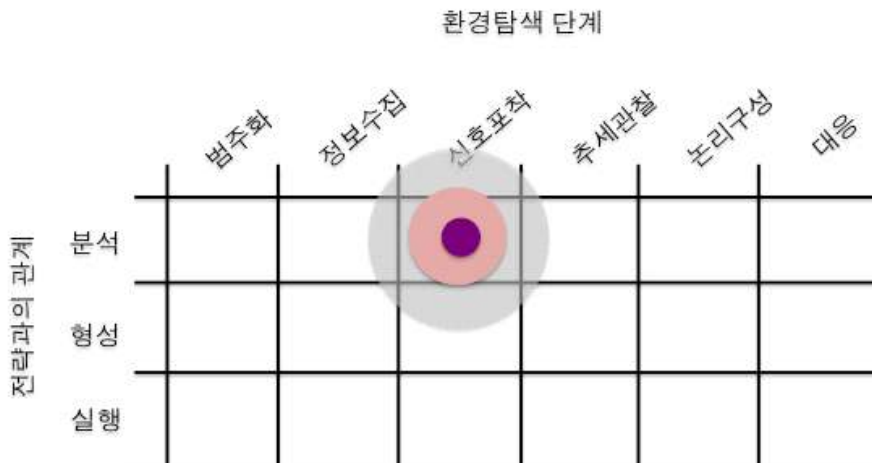
핵심요소 or 트렌드?

트렌드 분석은 역사적으로 중요한 성과나 프로젝트를 지속성의 측면에서 분석하는 것임. 반면, 핵심요소분석은 현재시점을 바라보는 관점을 확립하고, 이러한 현재의 미래지속성 및 단절성을 결정짓는 요소에 초점을 맞춤.

목적

- 일련의 핵심요소들을 검토하고 평가
- 가장 중요한 핵심요소를 정의
- 시나리오와 같은 결과물에 대한 정보를

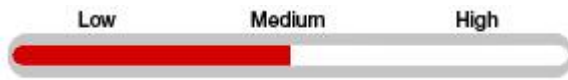
기술개요



요구되는 전문지식 수준



예상 소요 기간



관련 기법

트렌드 분석, 시나리오, 비전, 7Qs, 요약검토, 환경탐색

추진단계

1. 핵심요소들이 각각의 발전단계에 따라 적절하게 고려될 수 있도록 해당 주제를 논의할 시간 범위 설정
2. 핵심요소를 정의하기 위해 트렌드 분석을 수행하거나 기존 연구 및 교차연구 방법을 활용
3. 개별적인 핵심요소들을 의존성에 따라 분류하고 주요 요소 및 부수적 요소로 구분.
4. 분류된 핵심요소들을 파급효과와 불확실성에 따라 평가
5. 파급효과와 불확실성이 큰 핵심요소를 시나리오나 비전, 5th시나리오와 같은 서술적 미래예측 기법과 연계.

예시

여기서는 전체 핵심요소의 생성 및 평가를 하나의 과정으로 진행하는 단일 워크숍을 사례로 들. 따라서 여기서 다루는 핵심요소 연구는 워크숍 당일에 한정되는 한계를 지님. 물론 실제 사례에서 워크숍 기간은 요구되는 연구의 깊이와 가용자원에 따라 다양할 수 있음. 워크숍을 기반으로 하는 핵심요소 연구는 대규모 그룹을 대상으로 함.

핵심요소 연구의 깊이

핵심요소는 다른 연구, 즉 7Qs나 요약분석, 현장연구와 같은 주요 연구에 의해 정의될 수도 있음. 또한 핵심요소와 관련된 부수적인 연구, 즉 기존의 미래예측 연구의 검토 등이 유용함. 기존의 미래예측 연구를 통해 도출된 핵심요소들을 교차분석함으로써 최종목록 선택에 있어 적합성을 증대시킬 수 있음. 이러한 교차분석에서 기존 연구들에서 사용되고 있는 핵심요소의 빈도수나 의미상의 일치성을 검토하게 됨. 마지막으로, 각각의 미래예측 기관들은 자신만의 핵심요소 목록을 보유하고 있는데, 이러한 목록을 평가하여 관련성이 적은 순서로 목록을 축소시켜 나가다보면, 주어진 주제에 적합한 일련의 핵심요소를 도출할 수 있음.

참여자에게 해당 주제 및 포커스, 시간범위를 주지시킬 것. 이후의 미래예측활동에 영향을 미칠 일련의 핵심요소에 대해 합의를 도출하고, 합의가 도출된 요소들의 예상 결과물 및 도출과정을 설명.

참여자 개개인에게 환경탐색 및 요약분석을 하도록 요청할 것.

도출된 요약에 대해 토론하고 이러한 요약을 트렌드로서 정리할 수 있도록 그룹을 형성

함. 중요성이 높고 동일한 요인에 의해 형성되는 트렌드를 군집으로 묶음. 이들 군집에 명칭을 부여하는데, 대개 5-10개 정도의 군집으로 한정하는 것이 효과적임.

각각의 핵심요소 간의 관계를 고려함. 원인과 결과에 따라 핵심요소들을 주요 핵심요소 및 부수적 핵심요소로 구분함.

이렇게 도출된 주요 핵심요소를 파급효과와 불확실성을 각각의 축으로 하는 2x2매트릭스 상에서 평가. 이러한 평가는 시나리오와 같이 보다 포괄적인 미래예측 서술기법에 적용하는 기준으로 매우 중요함. 가령, 시나리오에서는 파급효과 및 불확실성이 큰 핵심요소만을 대상으로 함. 그럼에도 시나리오 나레이션을 작성할 때에는 모든 핵심요소들을 고려하는 것이 중요함. 나레이션 기법은 미래에 대한 복잡한 관점을 정리하는데 유용함.

기본적인 접근법

시간	
9:45 a.m.	<p>소개</p> <ul style="list-style-type: none"> ●목적 및 아젠다 설명 ●참여자들의 소개 시간 ●참여자들에게 주제 및 포커스, 시간범위 주지
10:00 a.m.	<p>요약분석</p> <ul style="list-style-type: none"> ●참여자 개별활동 ●논문이나 웹페이지와 같은 자료를 활용하여 해당 주제의 미래에 영향을 미칠 것 같은 이슈를 검색 ●각각의 논문제목과 자료를 포스트일에 기재하고 개인에게 나눠준 종이에 핵심 포인트를 적어넣도록 함 (적어넣은 포인트는 워크숍이 끝나고 총괄진행자가 수거 함.) ●각각의 참여자로 하여금 2-3 가지의 요약물 적어내도록 함.
11:15 a.m.	휴식시간
11:30 a.m.	<p>새롭게 부각되는 트렌드 정의</p> <ul style="list-style-type: none"> ●5-6명으로 구성된 그룹 형성 ●제출된 요약문에 대한 토론을 진행하고, 새롭게 나타난 주제를 정의하기 위해 포스트일을 활용하여 군집화
12:15 p.m.	<p>트렌드를 뒷받침하는 핵심요소 정의</p> <ul style="list-style-type: none"> ●앞의 세션에서 구성했던 5-6명 규모의 그룹 유지 ●군집화한 각각의 주제에 대해 다음과 같은 활동을 수행: <ul style="list-style-type: none"> ○ 단기, 중기, 장기적인 관점에서 해당 주제를 발전시키는데 중요한 역할을 할 핵심요소에 대한 브레인스토밍 ○ 도출된 핵심요소들을 개별적으로 포스트일에 기재
1:15 p.m.	점심
2:00 p.m.	<p>핵심요소의 매핑</p> <ul style="list-style-type: none"> ●기존 세션의 그룹 유지 ●아래의 사항에 따라 핵심요소를 2x2 매트릭스 상에 매핑: <ul style="list-style-type: none"> ○ 해당 핵심요소가 주제영역에서 파급효과가 큰지 작은지 ○ 핵심요소의 결과물 (파급효과)의 불확실성이 큰지 작은지.

2:20 p.m.	<p>합의의 도출</p> <ul style="list-style-type: none"> ●핵심요소의 파급효과가 크고 발생확률도 비교적 높은 1사분면에 초점. 다음에 대해 토론을 진행: <ul style="list-style-type: none"> ○ 어떠한 결과물이 도출될 것인가 ○ 주제영역에 대한 파급효과는 긍정적 파급효과일 것인가 혹은 부정적 파급효과일 것인가 ○ 퓨처스 팀이 기회를 선점하고 위협에 대응할 준비가 되어 있는가 ○ 미래예측 조직이 고려해야 할 추가적인 요소가 있는가 ●이제 핵심요소의 파급효과는 크지만, 발생확률이 불확실한 4사분면에 초점. 다음에 대해 토론을 진행: <ul style="list-style-type: none"> ○ 대안적인 결과물로는 어떤 것이 도출될 것인가 ○ 참여자의 개인적인 삶과 직업에 미칠 수 있는 영향을 무엇인가 ○ 여기서 말하는 불확실성은 시간적으로 얼마나 큰 규모인가 ○ 핵심요소의 발전사항을 모니터링하기 위해서는 무엇을 해야 하는가
3:00 p.m.	휴식시간
3:15 p.m.	피드백 및 토론
3:45 p.m.	<p>향후 과정</p> <ul style="list-style-type: none"> ●향후 진행될 과정은 무엇인가? ●향후 과정은 언제 진행될 것인가? ●향후 과정은 누구에 의해 진행될 것인가?
4:00 p.m.	폐회

유용한 정보

<사전단계>

핵심요소분석을 시행하기 위해서는 전문적인 사전준비작업이 필요함. 워크숍 주재자는 이벤트와 관련된 신문이나 정기 간행물을 준비해야 함. 또한 참여자들이 신문이나 정기 간행물을 스크랩할 수 있도록 편의를 제공해야 함.

핵심요소분석은 대규모 그룹 활동으로서 6-8명의 참여자가 함께 앉아서 작업하는 것이

효율적임. 테이블이 꼭 필요한 것인 아니지만, 각각의 그룹이 정해진 공간 범위 안에서 함께 작업할 수 있도록 만들어 주는 것이 중요함. 만약 테이블을 사용하게 된다면, 원탁 테이블의 사용을 추천함.

각각의 세부 그룹이 플립차트에 작업내용을 정리하도록 할것.

인터넷을 사용할 수 있는 환경을 제공하고, 노트북 사용자를 위한 무선 인터넷 사용이 가능한 환경을 조성할 것.

<실행단계>

미래를 모형화하는 것은 매우 복잡한 작업으로서 모든 핵심요소가 정의되었는지를 확정 짓는 것은 어려운 일임. 따라서 핵심요소 정의단계에서 그룹으로 하여금 가능한 다양한 핵심요소를 정의하도록 만드는 것이 중요함.

핵심요소 분석은 전략적 수준의 핵심요소 간 관계를 정의하고 이러한 관계를 탐색하는데 유용한 기법임. 핵심요소 분석은 시스템 매핑을 통해 제공되는 심화된 분석을 위한 사전적 기법의 의미를 지님.

<워크숍 진행단계>

포스트일 아이템을 군집화하고 이를2x2매트릭스로 매핑하는 작업을 기록하는데 디지털 카메라가 유용함. 모든 개인과 그룹으로 하여금 토론과 노트를 제대로 기록할 것을 요청 할 것.

<사후단계>

보고서를 모든 참여자에게 회람할 것.

사례연구

사례1: 2020년의 제조업 미래예측을 위한 패널

2020년의 제조업 미래예측을 위한 패널활동에서는 캠브리지 대학에서 도출한 제조업에 가장 적합한 트렌드 항목을 중심으로 15개국 40여명의 참여자가 참여하여 새롭게 등장하는 글로벌 트렌드를 정의하였음. 2000년 3월에 진행된 워크숍 당시 시점의 핵심 요소는 Institute for Manufacturing에서 발간하는 'Emerging global manufacturing trends'에 게재되었으며, 이는 다음과 같음:

- 글로벌화
- IT/전자 상거래
- 고객중심주의
- 인구학적 변화
- 환경 및 지속가능성 관련 이슈

동 보고서에서는 아래에서 제시된 트렌드에 대처하기 위해 제조업 회사들이 고려해야 할 것으로 생각하는 일련의 응답을 적시하였음:

- 인적 자원활용의 문제
- 긍정적 요소로서 규제의 활용
- 지적재산/지식관리
- 환경대응의 민첩성 및 역동적 공급망 관리
- 혁신
- 고부가가치 활동으로의 전환
- 경쟁업체에 대한 진입장벽을 형성할 수 있는 핵심적인 경쟁력 요소

사례2: 미국 국가지식위원회-글로벌 트렌트 매핑

미국 국가지식위원회에서는 수 차례에 걸쳐 글로벌 트렌트를 매핑하는 작업을 수행하였음. 그 결과 다음과 같은 산출물을 도출하였음: 글로벌 트렌드 2010, 글로벌 트렌드 2015, 글로벌 미래 매핑. 이들 프로젝트들은 15년 이후 미래에 초점을 맞추어 일련의 국제컨퍼런스에 참여한 전문가를 대상으로 진행되었음. 이러한 연구를 통해 미국의 정책 결정자들에게 현재의 주어진 이슈와 기회요인에 대해 세계가 어떻게 변화할 것인지에 대한 시각을 제공.