

법률 성공 지표(legal success metrics): 전략적 지표 프로그램을 통해 기업 법무 부서의 가치 높이기

Elizabeth Duffy - Director, Global Client Services / Thomson Reuters

많은 기업 법무 부서가 부서의 성과를 측정하기 위해 필요한 지표를 일상적으로 수집하지만, 대부분은 지출에 대한 지표만 보고하여 부서의 전체적인 가치를 입증할 수 있는 기회를 놓치고 있습니다.

토슨로이터 연구소는 매년 약 2,000명의 법무 자문위원을 인터뷰합니다. 이들이 속한 국가나 산업, 지원하는 비즈니스 규모에 관계없이 인터뷰에서 한 가지 주제(theme)가 명확하게 드러납니다. 법무 부서 리더는 사내 법무 부서가 코스트 센터 이상의 역할을 하기를 원한다는 것입니다. 사내 법무 부서들은 비즈니스를 리스크로부터 보호하고, 비즈니스 목표를 달성하며, 양질의 법률 자문을 제공하는 역할에 대해 인정받기를 원합니다. 그리고 그 모든 일을 예산 범위 내에서 수행한 것에 대해 인정받기를 원합니다.

이는 훌륭한 목표들입니다. 그러나 이러한 인터뷰를 통해 많은 기업 법무 부서들이 해당 목표들을 달성하기 위해 어떻게 노력하고 있는지 보여주기 위해 필요한 지표를 정기적으로 수집하지 않는다는 것을 알고 있습니다. 설문조사에 따르면 부서의 약 90%가 성과와 관련된 지표를 수집 및 분석하고 있습니다. 이는 8년 전의 75%보다 증가한 수치이지만, 대부분은 지출에 대한 지표만 보고하고 있습니다. 설문조사에 참여한 법무팀 중 약 1/4만이 제공하는 자문의 품질을 측정하고 있다고 답했습니다.

측정하지 않는 것은 관리할 수 없습니다. 마찬가지로, 수집하고 보고하는 지표는 고위 경영진, 이사회 및 이해관계자들에게 팀에 대한 이야기를 들려주는 것입니다. 귀하의 법무 부서가 비즈니스를 리스크로부터 보호하고, 기업 목표를 실현하며, 양질의 법률 자문을 제공하고 있음을 보여줄 수 있는 데이터가 없다면 이를 어떻게 증명할 수 있을까요? 지표가 보여주는 유일한 이야기가 지출에 관한 것이라면 법무 부서를 코스트 센터 이외의 것으로 보기 어렵습니다.

법무 부서의 리더는 보다 강력하고 포괄적인 지표 프로그램을 구축하여 이미 수집 중인 지표(일반적으로 법률 지출 관련 지표)를 최적화한 다음, 동일한 사고방식을 적용하여 부서의 다른 영역에 대한 영향을 보여주는 새로운 지표를 생성하는 것이 필수적입니다.

더 나은 지표 프로그램 구축하기

신뢰할 수 있고 유용한 지표 프로그램을 구축하는 데 걸리는 시간을 고려할 때, 한 걸음 물러나서 어떤 지표가 가장 중요하고 이를 수집하는 가장 좋은 방법이 무엇인지 결정하는 것이 좋습니다.

먼저 다음 네 가지 전략적 중점 영역을 고려하세요:

- 리스크로부터 비즈니스를 보호
- 기업 목표 달성
- 양질의 법률 자문 제공
- 예산 충족
- 부서 리더는 스스로에게 "나는 지금 어디에 집중하고 있는가?, 향후 몇 년 동안 어디에 집중할 것인가?"라고 질문해야 합니다.

그런 다음, 이러한 초점을 사용하여 가치와 결과를 보여주는 지표를 파악하세요. 팀이 얼마나 많은 업무를 수행했는지, 얼마나 바쁘는지 등 입력값(input)에만 집중하지 않도록 주의하세요. 이러한 수치로는 부서가 비즈니스에 기여하는 가치를 파악할 수 없습니다. 대신 고객 만족도나 원하는 결과를 달성한 분쟁의 비율과 같은 결과물(output)에 집중하세요.

하지만 지표 프로그램은 한 번 설정하고 잊어버릴 수 있는 것이 아니라는 점을 기억해야 합니다. 비즈니스는 변화할 것이고, 새로운 비즈니스의 변화하는 요구에 따라 부서도 변화할 것입니다. 지표를 정기적으로 검토하고 조정하여 비즈니스 요구 사항 및 우선순위에 부합하는지 확인하는 것이 중요합니다.

벤치마킹의 힘

원하는 지표들이 파악되면 다른 유사한 조직에 대한 벤치마킹이 그 다음의 중요한 단계가 됩니다. 예를 들어, 법률 지출은 부서에서 처리하는 사안의 양 외에도 조직의 규모(매출 기준), 사업 관할 구역 수, 본사의 위치, 산업 분야 등 다양한 요인에 따라 달라질 수 있습니다. 이러한 요소 중 일부를 설명하는 데 도움이 되도록 다른 유사한 조직과 비교하여 회사 매출 대비 법률 지출을 분석하는 것이 좋습니다.

벤치마킹이 그토록 강력한 이유를 알아보기 위해 법률 지출을 이해하는 데 도움이 필요했던 한 성장하는 온라인 소매업체의 법률 고문의 사례를 고려해 보세요. 이 회사는 소매 회사에서 기술 회사로 발전하고 있었기 때문에 우선 두 업계의 평균 법률 지출을 매출 대비 비율로 살펴봤습니다. 이 회사의 법률 지출은 다른 소매업체에 비해서는 높았지만 기술 회사에 비해서는 낮았습니다.

이러한 깨달음은 해당 법률 고문으로 하여금 법률 지출이 회사의 예상되는 발전에 부합한다는 사실을 이사회에 보여주는데 도움이 되었습니다. 이것은 몇 가지 질문도 제기하였습니다: 기술 회사는 왜 더 많은 비용을 지출하는가? 회사가 간과하고 있는 리스크는 무엇인가? 회사에 더 큰 영향을 미칠 수 있는 규제나 기타 요인이 있는가? 그리고 향후 이러한 요인을 해결하기 위해 더 많은 법률 리소스가 필요한가?

회사 전략 계획의 일환으로 해당 법률 고문은 회사의 미래 성장을 지원하기 위해 어느 정도의 법률 지출이 필요한지 이해하고 싶었습니다. 여기에는 이 온라인 소매업체의 목표 매출과 일치하는 대규모 기술 회사의 법률 지출 벤치마크를 살펴보는 것이 포함되었습니다. 이 데이터는 해당 법률고문이 이사회와의 논의를 준비하는 데 도움이 되었으며, 법무 부서에 대한 추가 투자를 위한 비즈니스 케이스의 기초를 형성했습니다. 또한 해당 법률 고문은 회사 내 다른 비즈니스 리더들에게 전략적 협력자로서의 입지를 다질 수 있었습니다.

이 예시는 지출 지표에 중점을 두고 있지만, 부서에서 검토하고자 하는 거의 모든 지표에 동일한 벤치마킹 접근 방식을 적용할 수 있으며, 이와 유사한 통찰력 있는 결과를 얻을 수 있습니다. 이 예시가 명확히 보여주는 것처럼, 법무 부서 리더가 수집하는 데이터는 부서에 가이던스를 제공하는 것 이상의 역할을 할 수 있습니다: 다른 사람들이 부서를 바라보는 렌즈가 될 수 있을 뿐만 아니라 그러한 인식을 형성하고 관리하는 중요한 도구가 될 수 있습니다.

발행일: 2023년 9월7일

출처: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/legal/legal-success-metrics-strategic-program>

토슨로이터 제품 관련 문의:
kr.legal-marketing@tr.com
(02) 6936 - 1373