



I LOVE SCHOOL

실패한 아이러브스쿨 사례분석

소 속: 엑셀리스코리아
발표자: 이 현 수 부사장

Nov 30. 2023

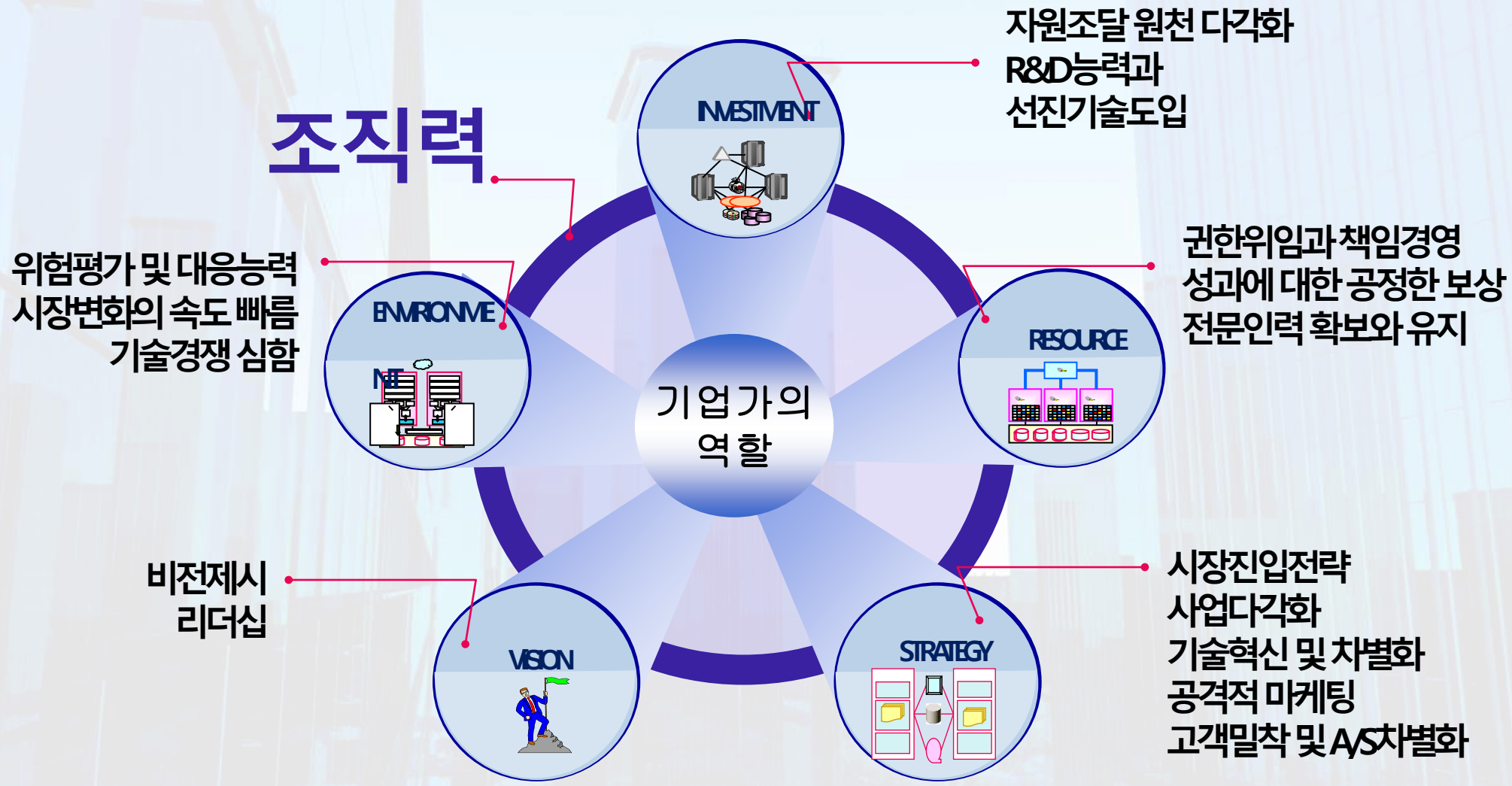
목 차

- ☀ 연구 배경과 목적
- ☀ 기업의 성패결정 요인
- ☀ 조직실패의 네가지 유형
- ☀ 아이러브스쿨 회사개요
- ☀ 아이러브스쿨의 사업실패 원인
- ☀ 아이러브스쿨 사업실패 요약
- ☀ 시사점
- ☀ 아이러브스쿨 사례를 통해 드러난 교훈
- ☀ 조직력과 사업성공 방향
- ☀ 향후 가능성 탐색

연구 배경과 목적

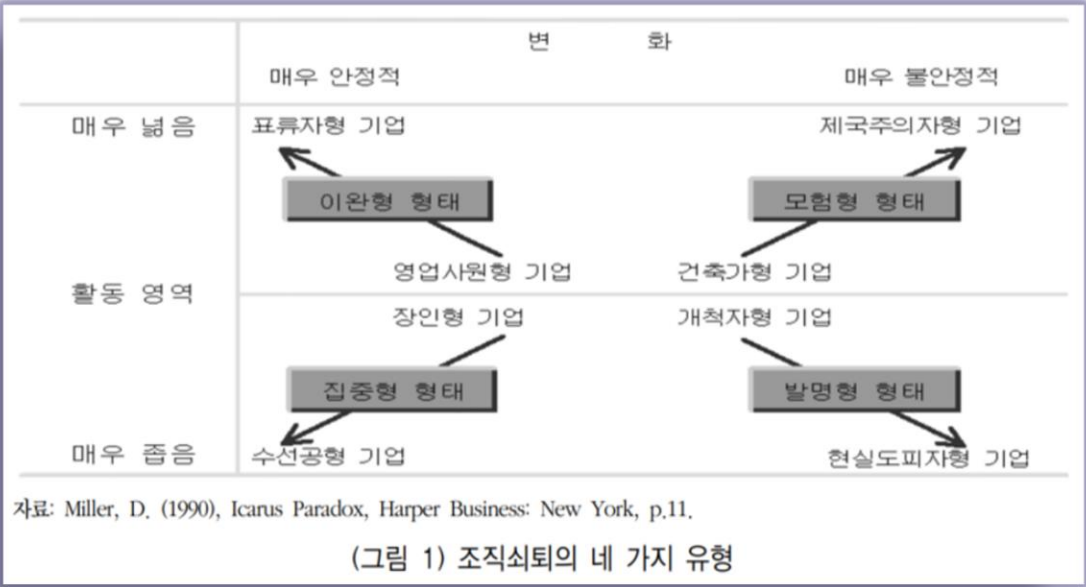
- 조직력은 기업의 성공과 생존에 결정적인 역할을 하는 요소 중 하나이다. 조직력이란 조직 내부에서 자원과 능력을 조직적으로 외부 변화와 도전 과제에 대응하는 능력을 의미한다. 이것은 단순히 조직의 크기나 구조만을 고려하는 것을 넘어, 리더십, 문화, 인력 관리, 프로세스 개선, 혁신, 협업 등 다양한 측면을 아우르며, 기업이 얼마나 변화에 대응하고, 성장하고, 경쟁에서 우위를 점하며 지속 가능한 성과를 달성할 수 있는지를 결정짓는 중요한 요소이다. 이러한 배경을 고려하면, 조직력과 사업성 패 간의 관계를 연구하는 것이 기업이 경쟁에서 성공하고 지속 가능한 성장을 달성하는 데 중요하다는 것을 알 수 있다.
- 기존 연구들이 성공한 기업들에 대한 조사 및 연구에 집중한 것에 반하여 이 연구는 실패한 기업의 선행 연구 사례 중에서 조직력이 사업성패에 중요한 요소임을 보여주는 아이러브스쿨 사업실패 사례를 연구하였다.
- 이 연구는 조직이 경쟁에서 우위를 점하고 지속 가능한 성장을 추구하기 위해 어떻게 조직력을 구축하고 강화 시켜야 하는지에 대해 더 많은 연구가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

기업의 성패결정 요인



조직쇠퇴의 네가지 유형

기업의 환경의 변화에 따른 전략적 대응의 실패는 Miller(1990)가 분석한 것처럼 조직 내부적으로 구축되어 있는 조직구조나 문화와 밀접한 관련이 있다. Greiner(1972)는 기업이 성장에 따른 적절한 조직구조의 변화가 필요함을 지적한 바가 있는데 벤처기업들에 대한 연구들에서도 보면, 성장단계별로 적절한 조직구조 및 시스템의 발전은 중요한 경영과제로 제시되고 있다.(Lippitt & Schmidt, 1967; Churchill & Lewis, 1983; Kazanjian, 1988; Kazanjian and Drazin, 1990).



〈표 1〉 Miller의 기업쇠퇴 유형의 요약					
유형별 분류		전략	목표	문화	조직구조
집중형쇠퇴 (집단공동체단계)	장인형 기업	품질 혹은 원가 주도형	품질 혹은 원가	공학적	집권화
	수선공형 기업	기술적 수선공형	완벽주의	기술관료주의	초집권화
모험형쇠퇴 (공식화단계)	건축가형 기업	팽창	성장	기업가정신	상업부제
	제국주의자형 기업	극단적 팽창	웅장한 규모	사냥꾼 정신	산산히 분해된 조직
발명형쇠퇴 (창업단계)	개척자형 기업	기술혁신	사회를 위한 과학	R&D	유기적 구조
	현실도피주의자형 기업	고기술 추구 현실도피주의	기술지상주의	두뇌집단주의	혼란스러운 구조
이완형쇠퇴 (구체화단계)	영업사원형 기업	현란한 판매기법	시장점유율	조직일체형 문화	분권화된 관료제
	표류자형 기업	무분별한 제품 생산	분가별 목표수치	정치적 문화	과도한 관료제

자료: 김인수 (2005), 「거시조직이론」, 무역경영사, p.519.

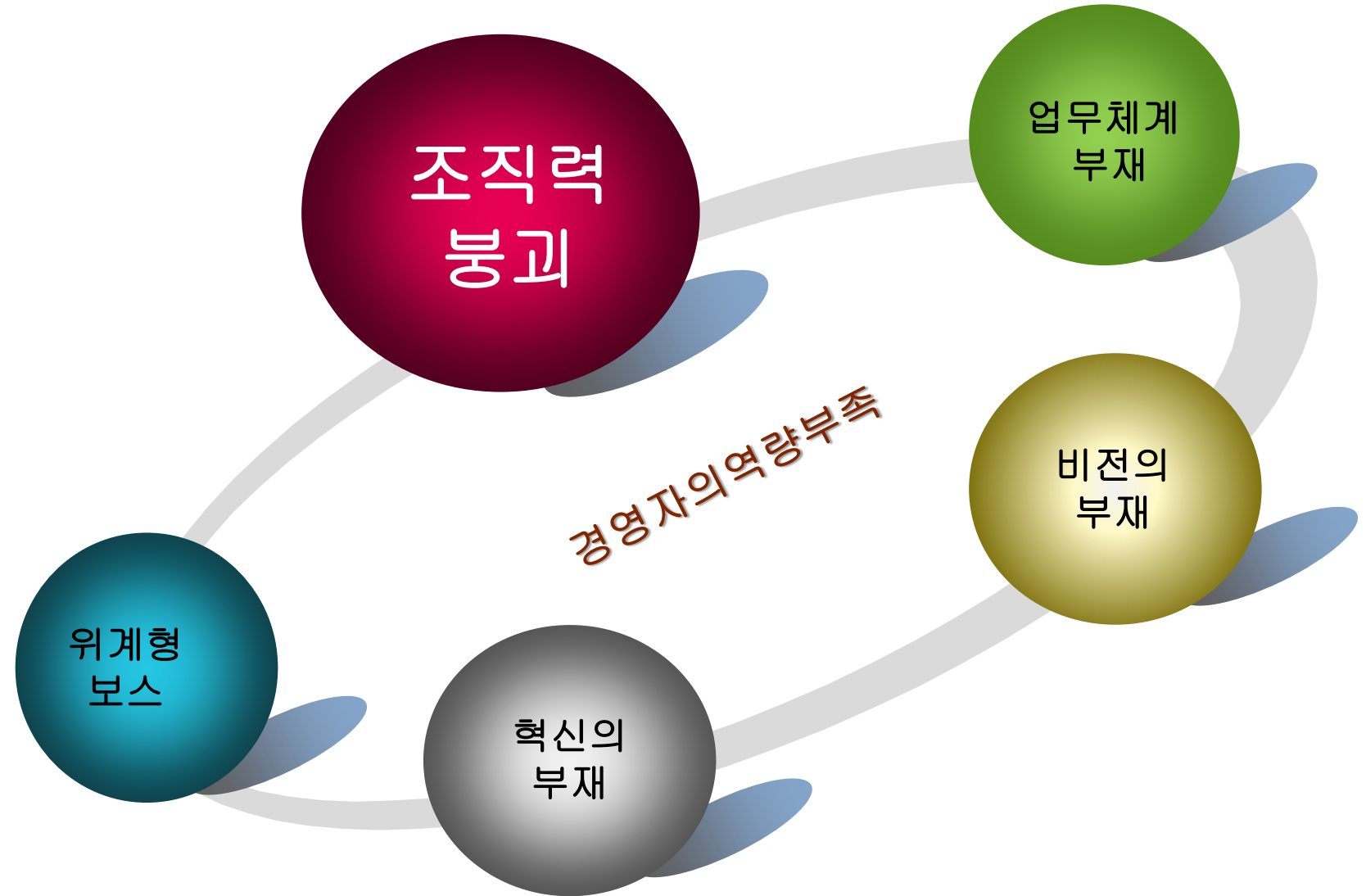
아이러브스쿨 회사 개요



- 아이러브스쿨(loveschool)은 학연을 기반으로 한 인맥 구축 누리집으로 1999년 설립되었다.
- KAIST 경영정보공학과 박사과정에 있던 김영삼이 동료들과 150만원으로 사업을 시작했으며, 1년 만에 500만 명의 회원을 모아 큰 성공을 거두었다.
- 하지만 아이러브스쿨 이용자들의 오프라인 모임에 대한 흥미감소로 회원 스스로 오프라인에서의 모임에 식상해져 모임자체가 지속적으로 활성화되지 못하였다. 추억보정을 받았던 기억이 송두리째 망가지며 차라리 안만나는 게 나을 걸 그랬다'수준에서부터 '나 그때 너 좋아했는데' 하는 때 늦은 고백으로부터 시작된 온갖 불륜에 이르기까지 오프에서 크고 작은 사고들이 끊이지 않았다. 게다가 잦은 경영진 교체, 불화로 시장에 안착한 후 막 성장해야 할 시기에 아이러브스쿨은 경영권과 관련한 내홍에 휩싸이면서 성장을 하지 못했다.
- 아이러브스쿨의 급격한 성장과 몰락은 동창회라는 한계를 극복하지 못했다고 볼 수 있다. 사업적 비전과 탄탄한 조직력으로 혁신이 있었다면 이런 문제도 변화에 대처하며 극복할 수 있지 않았을까?

아이러브스쿨의 사업실패 원인

1. 조직력 붕괴
2. 업무체계 부재
3. 비전의 부재
4. 단계적 혁신의 부재
5. 위계형 보스
6. 경영자의 역량 부족



조직력 붕괴

- 각 조직원은 각기 **다른 생각과 다른 목표를** 행해서 일했다.
- 때에 따라서는 자신이 하는 일이 무엇을 위해서 하는 일인지조차 몰랐다.
- 제대로 된 기획없이 시작된 프로젝트는 매년 같은 실패가 반복되었다.
- 권한 없이 책임만 떨어졌다.
- 직급에 관계 없이 서로 말(기)싸움을 하고 **책임을 전가** 시켰다.

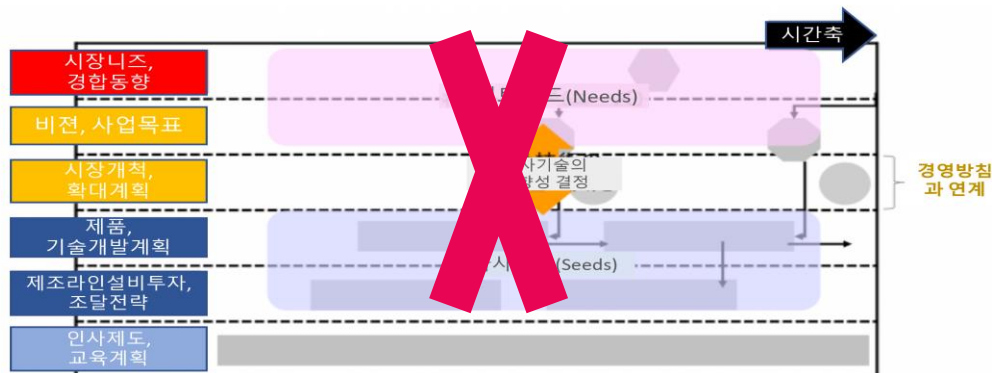


조직력의 붕괴

조직력

장기적 비전의 부재

- **No Vision** – 장기계획 수립의 한계성
- 장기계획의 부재로 **근시안적**인 수익에 초점을 두었다.
- 장기발전 계획을 수립하고 추진했지만 직원들의 동조와 협조 부족으로 흐지부지 되었다. (조직력 붕괴 시점)
- 누구도 자신을 희생해서 앞에 나서기를 원치 않았다.
- 시장(고객) 중심이 아닌 **회사 중심의 시각**으로 시장을 분석하고 판단했다.

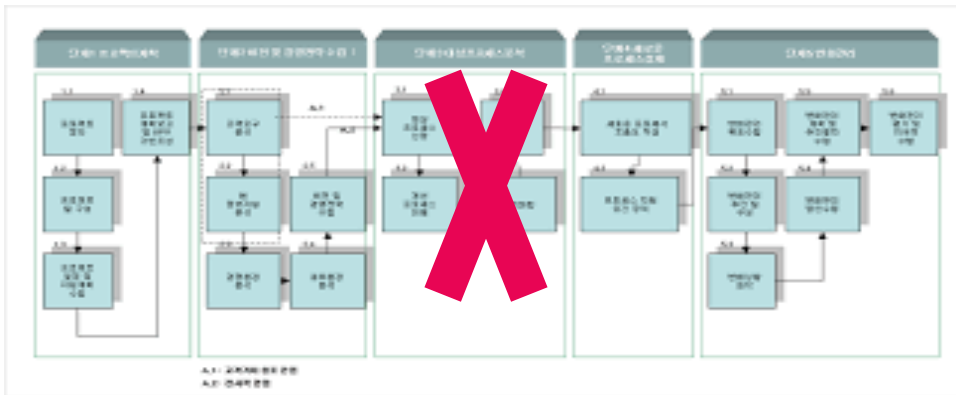


장기 계획의 부재

비전

업무체계의 부재

- 체계적인 **업무 프로세스의 부재**
- 외형적인 부분에만 초점 – 팀 구성/분할, 인사이동, 명칭 변경...등
- 업무에 대한 **Role**이 명확하지 않았다.
- 빈번한 부서이동으로 **전문성을 상실**했다.
- 계속된 담당인력 변경에 의한 노하우 및 지속성이 상실되었다.

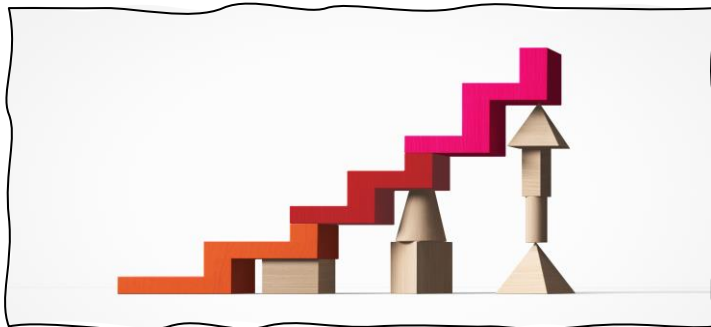


업무 체계의 부재

체 계

단계별 혁신의 부재

- 급성장으로 인한 인력 및 조직의 규모가 커지면서 **단계적 혁신**을 했어야 하는데 이루어 지지 않았다.
- 조직이 증가하면서 상급 조직이 만들어 졌지만 적합한 권한이 부여되지 않아 **팀들 간의 장애**가 발생했다.
- 팀의 역할을 제대로 구분하지 않았다.
- 인력의 규모에 맞는 체계를 구축해 주지 않았다.
- 회사 규모에 맞는 업무방식의 전환이 되지 않았다.



단계적 혁신의 부재

혁신

위계형 보스에 의한 경직된 조직

- 직원들은 결과에 대한 **책임**을 미리 생각한다.
- 보스의 확인이나 승인이 없이는 일을 수행하지 않는다.
- 아이디어나 시정해야 할 문제에 대한 건의를 하지 않는다.
- 보스의 신경을 건드리지 않기 위해 **눈치**를 본다.
- 보스가 없으면 전체적인 업무가 진행이 되지 않는다.
- 리더는 사라지고 보스만 남았다 .



위계형 보스에 의한 영향

위계형 보스

기업가의 역량 부족

- 사람과 돈, 경영에 대한 명확한 철학이 없었다.
- 회사가 급성장에 따른 운영자금 계획이 없었다.
- 경영난을 회사 매각으로 회피하려고 했다.
- 회사의 규모에 맞는 인력을 충원하지 못했다.
- 인재에 대한 선별과 조직관리 역량이 부족했다.



기업가의 역량에 의한 영향

기업가 역량

아이러브스쿨 사업실패 요약



- 기업가의 경영에 대한 역량이 부족했다.
- 잦은 경영진 교체와 불화로 시장에 안착한 후 막 성장해야 할 시기에 경영자 역할을 하지 못했다.
- 경영진에 대한 불신으로 조직력은 붕괴되었다.
- 경영진은 비전을 제시하지 못했고 근시안적 수익에만 초점을 두었다.
- 붕괴된 조직력은 업무체계를 수립하지 못했다.
- 위계형 보스와 붕괴된 조직력은 혁신을 실행할 수 없었다.
- 결국, 아이러브스쿨은 급성장 단계에서 시스템을 구축하지 못하면서 급격하게 쇠퇴하였다.

최고경영자 (리더) 역할의 중요성
왜 리더가 중요한가?



지속가능 경영을 위한
변화와 혁신의 필요성
환경은 빠르게 바뀐다



소통의 조직문화 필요성
조직문화는 쉽게 바뀌지 않음
조직력이 회사를 지탱!

시사점



아이러브스쿨 사례를 통해 드러난 교훈

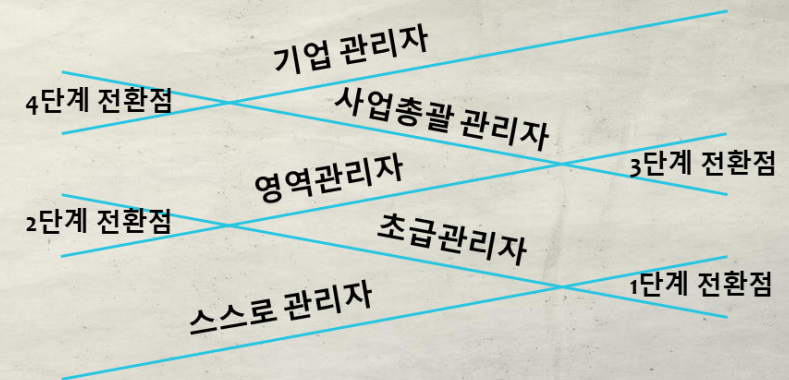
아이러브스쿨 사례를 보면 ‘경영자 역할의 중요성과 조직력 붕괴가 곧 기업의 실패로 이어질 수 있다는 것을 중소기업의 경영진이 인식해야 한다.

따라서 중소기업의 경영진은 **조직력과 조직역량** 강화에 끊임 없는 노력을 해야 할 것이다.

기업의 성과는 임직원들에 의해서 만들어 진다는 것을 잊지 말자!

Leadership Pipeline 모델

중소기업의 리더십 파이프라인



❖ 램 차란, 스테픈 드로터, 제임스 노엘 (2004), 리더십 파이프라인, 미래의 창

사람도 성장하면서 몸에 맞는 옷이 필요하듯이
기업도 성장하면서 그에 맞는 조직이 필요하다

조직력과 사업성공 방향



- ✓ 조직력은 업무 수행 능력을 강화한다.
- ✓ 긴급한 상황에서 긴급 조치를 취하고 회복력을 발휘할 수 있다.
- ✓ 외부 충격에도 더 빨리 회복하고 경쟁할 수 있다.
- ✓ 조직력이 높아지면 조직은 더욱 유연하게 움직일 수 있다.
- ✓ 새로운 아이디어를 수용하고 혁신적으로 확산하는 문화가 내부적으로 구성된다.
- ✓ 조직력은 프로세스와 운영의 문제를 개선한다.
- ✓ 조직력을 구축하고 유지하면 기업은 효과적으로 성과를 낼 수 있도록 성장을 도울 수 있다.
- ✓ 조직력은 사업성공의 핵심요소로, 불확실한 기업환경에서 부유하고 풍요로워지기 위한 능력이다.
- ✓ 조직력을 강화하고 유지하는 것은 사업의 성공에 무시할 수 없는 요소이다.

향후 가능성 탐색

- 아이러브스쿨의 사례와 같이 지금도 많은 가족기업과 벤처기업들이 빠른 성장 과정에서 조직력과 조직역량 문제로 어려움을 겪고 있을 것이다. 그러한 기업들을 발견해 진단하고 리더십 코칭과 컨설팅 등의 지원을 통해 조직력과 조직역량을 강화 시킬 수 있다면 많은 기업들이 경영 위기를 극복할 수 있을 것이다. 어쩌면 가족기업학회가 성장하면서 이 부분에 관심을 가져야 할 것은 아닐까 생각해 본다.
- 또한, 기업의 성장 과정에서 조직력과 조직역량의 문제들은 겪고 있는 가족기업 및 벤처기업들에게 리더십 코칭을 통해 경영 위기를 극복할 수 있다는 가설을 세워 논문으로 작성해 볼 수 있겠다.

향후가능성

리더십/조직에 대한 코칭의 필요성





감사합니다!

엑셀리스코리아 이 현 수

참고문헌

아이러브스쿨은 왜 몰락하였는가? 전 아이러브스쿨 개발팀장 서영수 저

‘아이러브스쿨의 추락이유와 발전방향’ www.reportworld.co.kr

한경 - [홍석환의 인사 잘하는 남자] 성공하는 기업의 조직과 인사관리 특징과 시사점) 2019. 02.25

한경 - 창업 오디세이...실패에서 배운다 - 김영삼 아이러브스쿨 창업자의 후회 - 2012.02.26

경북매일 - 직원을 사랑한 사우스웨스트, 탄탄한 조직력 비결 됐다 - 2019. 10.30

LG주간경제 - 조직 변화 이렇게 해야 성공한다 - 양병철 2003. 3. 26

매일경제 - 강한 조직문화 만들려면...지속적인 ‘성과 경험’을 축적하라- 매일경제 2022.2.8

벤처기업 실패의 동태적 과정: 실패의 유형, 과정 그리고 그 차이점에 대한 종단적 분석 - 장수덕 (2010 3월 기술혁신학회지 제13권 1호)

중소·벤처기업의 조직역량이 시장적응역량을 매개로 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 진 홍 , 차완규 (2020 -12월)

협업시스템 품질이 조직민첩성과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 서항주 (2022 12월)

벤처기업 창업, 성공과 실패 - 김은섭 (2020 -12월)

벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 연구 - 배병렬, 최관신, 황윤용 (2001-9월)

램 차란, 스테픈 드로터, 제임스 노엘 (2004), 리더십파이프라인, 미래의 창