

## 극한적 불확실성(Extreme Uncertainty) 환경에서의 기업경영: 네이버 사례연구

이 장 우\*  
김 희 천\*\*  
김 동 재\*\*\*

극한적 불확실성(Extreme Uncertainty)으로 집약되는 최근의 경영환경에서 기업은 새로운 경쟁우위의 창출의 필요성을 절감하고 있다. 하지만, 이러한 극한적 불확실성하에서 기업경영에 대한 연구가 아직 미진한 실정이며, 본 연구는 환경적 불확실성이 매우 높은 인터넷과 모바일 시장에서 성공을 거둔 네이버 사례분석을 통해 극한적 불확실성 하에서의 새로운 경영방식을 탐색적으로 연구하고자 한다. 사례분석을 위한 개념적 틀로서 혁신 모멘텀(Momentum)의 형성을 설명하는 M-eso 모델을 제시하고자 하며, 이를 기반으로 네이버가 기업이 이니셔티브(Entrepreneur Initiative), 전략적 의사결정(Strategic Decision Making), 조직화(Organizing)라는 다면적인 경영혁신의 관점에서 네이버가 어떻게 극한적 불확실성에 대응해 왔는지를 설명한다. 사례연구 결과, 네이버는 기업가가 일정한 혁신 프로세스를 주도함으로써 기회를 획득했으며, 사전적인 계획에 의하기 보다는 환경변화에 지속적으로 대응하는 진화적 방식으로 전략을 수립했음을 알 수 있었다. 또한, 셀 조직으로 분권화함으로써 고객중심주의와 현장중심주의를 구현할 수 있었음을 파악하였다. 본 연구를 통하여 전통적 전략이론으로는 극한적 불확실성 하의 기업경영을 설명하는데 한계가 있으며, 새로운 전략이론의 개발이 필요하다는 시사점을 도출하였다.

주제어: 경영환경의 불확실성, 경영혁신, 경쟁우위, 네이버, 창발성, 사례분석

### 1. 서론

최근의 기업 환경을 가장 집약적으로 설명하는 것은 이른 바 극한적인 불확실성이다. 급격한 기술 변화로 기업의 성과가 순식간에 갈리고, 산업의 경계가 무너지면서 전혀 새로운 경쟁자가 등장하는 등 이제까지 경험하지 못한 환경 변화가 일어나고 있다. 이에 대하여 기업들은 전통적인 전략경영의 방식으로 대응하지만, 예전과 같은 성과를 내지 못하는 경우가 늘어나고 있다. 불확실한 사업 환경에서

제기되는 전략적 문제들은 새로운 전략적 사고와 기업경영 방식을 요구하기 때문이다.

이러한 환경변화에 적응하지 못한 기업들은 더 이상 경쟁우위를 유지하지 못하고 몰락하고 있다. 노키아, GM, 소니 등 글로벌 기업들의 실패 사례에서 보듯이, 더 이상 기존의 경영전략으로는 불확실성이 높은 경영환경에서 살아남기 어려워졌다. 특히 인터넷과 스마트폰 보급의 확산과 ICT기술의 발전으로 인해 기업 네트워크가 확장되고 융복합 현상이 활발히 진행됨에 따라 국가 및 산업 그리고 기업 간 경계가 무너지고 기업은 상시적 위기에 놓여있게 되었

논문접수일: 2015. 02. 14.

1차 수정본 접수일: 2015. 06. 29.

게재확정일: 2015. 07. 13.

\* 경북대학교 경영학부 교수(antonio@knu.ac.kr), 제1저자

\*\* 고려대학교 경영대학 교수(hkim01@korea.ac.kr), 교신저자

\*\*\* 연세대학교 국제학대학원 교수(dkim@yonsei.ac.kr)

다. 그동안 우리나라 기업들은 선택과 집중, 계획과 시스템에 의존하면서 시장의 선점과 빠른 제품 출시 등 속도경영으로 경쟁해 왔으며 이를 통해 성장해 왔다. 그러나 불확실성이 증폭된 오늘날의 경영환경에서 이러한 속도 경쟁은 점차 한계를 드러내고 있다. 또한 사회 양극화, 중산층 붕괴, 대기업에 대한 적대감 등 많은 부작용들을 양산하고 있다(이장우, 2015).

급진적이고 불규칙한 경영환경의 변화는 기업들로 하여금 미래에 대한 불안감을 증폭시키고 있으며, 이는 기존의 전략이론들이 더 이상 유효하게 작용하지 않을 수 있다는 것을 시사하고 있다. 그러나 이러한 경영환경의 불확실성에 관한 연구는 해외에서 부분적으로 진행되고 있으나(Lawrence, 1997; Claycomb et al., 1999; Fine, 1998; Closs et al., 2005), 아직까지 그 수가 미흡하며, 특히 국내에서는 더욱 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 환경의 불확실성이 현격하게 나타나는 인터넷과 모바일 시장에서 성공적으로 사업을 구축하고, 모바일 메신저 '라인'을 통해 글로벌 시장에 진출한 한국의 대표적 데이터베이스 및 온라인 정보제공업체인 네이버에 대한 사례 분석을 통해 불확실성이 높은 환경에서의 전략적 대응에 대해 살펴보고자 한다.

본 논문은 네이버에 대한 사례연구 결과를 토대로 경영혁신의 핵심 요인인 기업가 이니셔티브(Entrepreneur Initiative), 전략적 의사결정(Strategic Decision Making), 조직화(Organizing)의 상호작용을 통해 혁신 모멘텀(Momentum)을 형성하는 과정을 M-eso 모델로 정리하여 제안하고자 한다. 이를 통하여 본 연구는 극단적 불확실성에 적합한 새로운 이론의 가능성을 모색하고 속도 경영 이후 한계에 봉착한 한국 기업들의 미래 경영방식에 대해 논의하고자 한다.

## II. 네이버의 성장과정

네이버는 이해진 이사회 의장이 1996년 삼성 SDS의 사내벤처 1호인 '웹글라이더팀'을 통해 검색엔진 개발을 시작한 이래, 1999년 삼성SDS에서 독립하면서 본격적으로 시작되었다. 네이버의 초기 서비스로는 일반 검색인 네이버(naver.com)를 비롯해 뉴스 검색인 뉴스네이버(news.naver.com), 포털 서비스인 마이네이버(my.naver.com), 어린이 전용 서비스인 주니어네이버(jr.naver.com) 등 네 가지 분야로 구성되었다. 그러나 창업 초기 야후, 다음, 라이코스코리아, 엠파스, 네띠앙 등 기존의 경쟁 포털 업체들에 비해 사용자 기반이 약했던 네이버는 검색 서비스만으로 생존하기 어려운 상황에 직면했다.

이에 네이버는 사용자 및 콘텐츠 확보를 위해 2000년 7월 한게임과 합병을 단행하고 이듬해인 2001년 9월 회사 이름을 NHN(Next Human Network)으로 변경했다. 한게임과의 합병을 통한 네이버의 규모는 자본금 22억 원, 직원 수 96명에 불과 했지만 두 회사의 사이트 통합 관리를 통한 확보 회원수가 1,500만 명을 넘어서면서 포털업계에서 3~4위권으로 수직상승했다(장정훈, 2007). 이후 네이버는 원서치솔루션 등과의 합병을 통해 해외시장 개척을 위한 기반을 마련하고, 한게임 등 게임업체의 부가 서비스 등을 유료화함으로써 광고, 전자상거래, 콘텐츠 유료화, 솔루션 영업 등 다양한 수익 모델을 갖춘 종합적인 인터넷 기업으로 성장했다. 또한 2002년 코스닥 상장과 동시에 부족한 한글 웹 데이터베이스를 확보하기 위해 사용자 간 질문과 답변을 공유하는 검색과 커뮤니티가 결합된 서비스 '지식iN'을 출시했다. 이는 기존의 수동적으로 존재하던 사용자들을 능동적으로 참여하게 만들었으므로 인터넷 검색 시장의 새로운 비즈니스 모델을 구축한 것이었다. 그 결과 '지식iN' 서비스 출시 당시 110만 여명이었

던 이용자 수가 6개월 만에 848만 여명으로 급증하면서 네이버는 브랜드 인지도를 상승시켰다.

이러한 지식검색을 바탕으로 네이버는 웹 문서, 블로그, 카페, 뉴스 등 검색과 결과가 분야별로 정리되는 통합검색 방식을 완성함으로써 기존에 야후의 디렉터리 검색방식을 따라하던 국내의 검색 표준을 변화시켰다. 이로 인해 네이버는 2004년부터 검색 광고 시장에서 50% 이상의 점유율을 차지했으며, 2005년에 방문자 수에서 검색포털 정상에 등극했다. 현재는 국내 인터넷 인구의 95% 이상을 확보하고 있으며, 2001년에 코스닥 상장 후 4년 만인 2004년 시장 가치 6조원을 뛰어넘었으며, 코스닥 상장 등록업체 중 시장 총액 1위, 국내 상장 기업 전체 15위를 기록했다(네이버, 2014). 나아가 2011년 일본에서 시작한 모바일 메신저 '라인'은 2014년 세계 230개국에서 5억 6천만 명의 가입자를 확보하는 놀라운 성공을 거둠으로써 본격적인 글로벌 회사로 성장해 가고 있다.

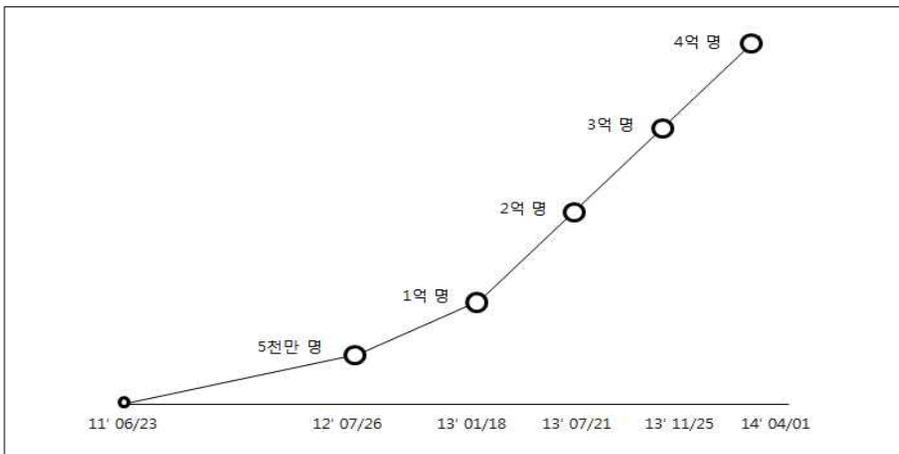
네이버는 인류가 처음 경험해 보는 인터넷 혁명에 창업하여 검색엔진, 포털 서비스 등 새로운 서비스와 시장 창출을 통해 커다란 성공을 이루었다. 따

라서 본 연구는 이러한 네이버를 분석사례로 선정하고, 이를 통해 높은 불확실성 하에서 성공적인 경영방식이란 어떤 특성을 갖는지에 대해 살펴보고자 한다.

### III. 이론적 배경과 사례분석의 틀

#### 3.1 환경의 극한적 불확실성과 전략 패러다임의 변화

최근 들어 제품수명주기와 디자인 주기가 짧아지고 기술혁신의 속도가 빨라지고 있다. IT기술을 중심으로 정보화 시대로 진입하면서 지금까지 견고한 힘을 발휘하던 산업의 진입장벽이 무너져 내리고 있다. 이와 더불어 규모의 경제나 제품 차별화, 자본 투자, 전환비용, 유통채널의 접근 용이성, 정부 정책 등은 경쟁우위로서의 영향력이 점차 약화되었다(D'Aveni, 1994). 더 이상 산업은 거대 자본과 규모를 중심으로 한 몇몇 대기업을 중심으로 형성되지 않게 되었다. 즉, 오늘날 기업들은 불확실성(Uncertainty)이 매우 높은 초 경쟁(Hyper-competition) 환경에



자료: 이뉴스투데이 2014. 04.02

〈그림 1〉 글로벌 '라인' 사용자 증가 추이

노출되어 있다고 볼 수 있다.

초 경쟁 시대의 경영환경은 변화가 매우 불규칙적이고 변화 속도가 가속화되는 극심한 불확실성을 가진다. 이러한 환경 불확실성은 조직의 구조와 내부적 활동에 크게 영향을 미치는 중요한 상황적 요인으로 인식되고 있다(김광점, 2010). 즉, 경영자가 기업을 운영하면서 어떻게 불확실성에 대처하는가에 따라서 그 기업의 성패가 좌우되고 있다. 여기에서 불확실성은 흔히들 말하는 위험(Risk)과는 질적으로 다른 개념이다. 흔히들 양자를 혼재해서 사용하는 경우가 많은데, 이 두 가지는 시사하는 바가 본질적으로 다르기 때문에 특히 기업을 경영하는 입장에서 엄격히 구분해서 대응해야 한다.

위험(Risk)은 특정 사건이 일어날 수 있는 가능성에 대한 확률 분포를 어느 정도 아는 경우를 말하는 반면, 불확실성(Uncertainty)은 그러한 확률 분포 자체를 전혀 알 수 없는 경우를 의미한다. 왜냐하면, 위험을 수반하는 사건은 과거에 동일한 혹은 유사한 유형의 사건이 일어날 소위 '경험치'가 어느 정도 쌓여 있는 경우를 지칭하지만, 불확실성은 이제까지 경험하지 못한 새로운 유형의 사건발생과 관련된 것을 말하기 때문이다(Knight, 1921). 최근 산업 환경의 변화는 '불확실성의 급격한 증가'로 요약될 수 있는데, 이러한 환경에서 성공적으로 새로운 제품과 서비스를 개발하고 운영하여 수익을 창출한다는 것은 매우 어려운 일이다.

이로 인해 기업들은 조직구조의 변화, 새로운 부서 및 직위의 창설, 분화와 통합 등 새로운 대응전략들을 요구받고 있다. 전통적으로 기업이 추구하는 전략유형 가운데 가장 일반화된 경쟁전략 유형은 Porter(1980)가 제시한 유형이다. Porter(1980)가 주장하는 경쟁전략 개념의 핵심은 전략적 포지션의 창출이다. 전략적 포지션 창출은 역동적이고 급변하는 환경에서 발생하는 치열한 경쟁에서 기업이 생존하기 위해서는 운용 효율성에 더하여 뛰어난 경

영성과를 지속적으로 달성하기 위한 독특한 가치 결합을 만들어 내는 작업, 즉 전략적 포지션이 수립되고 실행되어야 함을 의미한다. 이에 따라 일련의 전략 활동들은 장기적 수익을 보장하고, 쉽게 경쟁자가 모방할 수 없는 특성을 가지게 된다(이장우, 2001). 이와 함께 1990년대에 들어서면서 전략 패러다임은 전략수립을 위한 기초로 기업이 보유한 자원의 역할에 대해 관심을 가지기 시작했다. Penrose(1959)가 기업의 존재이유를 물질·인적자원의 효과적 결합에 의한 새로운 가치창출로 주장한 이후 Wernerfelt(1984)가 자원기반 관점을 경영전략에 도입함으로써 이를 더욱 발전시켰다. 자원기반 전략에서 자원이란 상표명, 기술적 지식, 숙련된 인적자원, 효율적 업무수행 절차 그리고 자본 등의 요소들을 의미한다. 이러한 자원기반 전략의 핵심은 기업이 보유한 자원의 이질성(Heterogeneity)이다. 즉, 기업이 보유한 자원(유·무형)은 다른 기업들과 다른 독특한 특성을 지니고 있다는 것이다. 따라서 기업은 독특한 자원의 활용을 통해 경쟁자들과 다른 전략적 성과와 경쟁우위를 확보할 수 있다.

그러나 오늘날과 같이 불확실성이 고조된 산업 환경에서는 전통적으로 인식되어 온 전략 패러다임들이 점차 그 한계를 드러내고 있다. 일반적으로 포지셔닝(Positioning) 전략은 원가우위, 차별화, 집중화 전략이라는 세 가지 유형의 본원적 전략을 기반으로 한다. 그러나 이러한 본원적 전략을 명확하게 구분하기 어려운 경우가 많으며, 동시에 추구하기가 쉽지 않다(Porter, 1980; March, 1991). 특히 소비자의 요구가 다양하고, 변화가 빈번하게 발생하는 최근의 경영환경에서는 위치 선점을 위한 소비자의 수요 예측이 순간적이라는 문제와 이러한 예측에 민첩하게 포지션을 변경하기 어렵다는 한계를 가진다.

이와 마찬가지로 자원기반 전략 역시 조직이 성과를 내기위해서는 기업이 가지는 독특한 자원, 즉 가치 있고, 희소하며, 모방 불가능한 자원들을 확보해

야한다(Barney, 2001). 그러나 이러한 자원을 확보하는 것에는 오랜 시간과 많은 비용이 수반되며, 불확실성 하에서 상황변화에 맞는 새로운 자원의 구축이 쉽지 않다. 또한 경영환경의 변화로 인해 새로운 자원을 구축하게 되면, 현재 보유하고 있는 자원 구축을 위해 투입된 비용은 매몰비용(Sunk Cost)으로 전락한다는 문제점을 가지고 있다. 따라서 오늘날과 같은 불확실성이 고조된 경영환경에서는 기존의 전략 이론의 한계를 극복하기 위한 새로운 전략 이론의 필요성이 더욱 커지고 있다고 할 수 있다.

### 3.2 극한적 불확실성(Uncertainty) 하에서의 새로운 경쟁우위

경쟁이 심화된 경영환경에서는 더 이상 지속가능한 경쟁우위의 확보라는 것이 불가능해졌다. 오늘날 경쟁우위는 경쟁자들이 그것을 모방하거나 추월하기 전까지만 지속되는 것이다. 결국 기업들은 경쟁자들이 반격을 개시하면, 그동안 가졌던 경쟁우위는 잠식되기 시작하며 새로운 경쟁우위 확보를 위해서 또 다른 독창성을 필요로 한다. 이를 위해 많은 기업들이 비즈니스 리엔지니어링(Business-reengineering), 리스트럭처링(Restructuring), 벤치마킹(Benchmarking), 그리고 지식경영(Knowledge Management) 등 많은 경영혁신 기법들을 도입하면서 새로운 포지셔닝(Positioning) 선점과 자원의 재구축을 위한 활동들을 추진하고 있다. 그러나 IT기술의 발전과 네트워크의 확산으로 인해 기업의 정보는 쉽게 공유되며, 이로 인해 하드웨어적인 경쟁우위는 시간이 지남에 따라 점차 그 영향력을 잃어가고 있다(D'Aveni, 1994). 특히 환경의 불확실성이 심화되면서 더 이상 규모와 거대 자본은 경쟁우위로서의 역할을 수행하지 못하고 있다. 오히려 기업의 규모는 환경의 변화에 신속하게 대응하는 것을 저해하는 요인이 되기도 한다(Scherer and Ross, 1990; Rothwell and Dodgson, 1994).

이러한 상황에서 최근 기술 기반의 벤처기업들뿐만 아니라 독특하고 차별화된 아이디어를 찾아내어 다양한 형태로 상품화하거나 서비스를 개발하는 창조기업들이 급격한 성장세를 내세우며 등장하기 시작했다. 이러한 기업들의 경쟁우위는 인간의 창의적 아이디어를 중심으로 한 창발성(Emergence)을 기업의 경쟁우위로 보유하고 있다. 창발성이란 각각의 구성 요소에는 없는 특성과 행동이 상위 수준이나 전체 구조에서 자연발생적으로 갑자기 나타나는 현상을 의미하는 것으로서, 창발의 과정은 개인 수준에서뿐만 아니라 집단과 대규모 기업에 이르기까지 비슷한 패턴으로 나타난다(이장우, 2015).

원래 창발성 개념은 자연과학의 복잡계(Chaos) 이론에서 주로 다루어진 개념이나, 20세기 후반에 들어 창발적 현상이 사회, 경제, 정치, 심리 등 사회체계 전반에 걸쳐 나타나기 때문에 각각의 분야에서 최근 많은 관심을 받고 있다(민병원, 나정민, 2006). 창발성을 경쟁우위로 하는 기업들은 기존의 속도 경영 패러다임을 따라가지 않는다. 이러한 기업들은 불확실하고 실시간으로 변화하는 환경에서 명확한 정체성 확립과 기회추구력을 특징으로 한다. 이들은 결정적인 순간 민첩하게 대응하며, 창의적이고 혁신적인 제품으로 시장을 선점한다(이장우, 2015). 이렇듯 오늘날의 극한적 불확실성 하에서는 기회를 포착하고, 창의적 아이디어를 중심으로 시장을 선점하는 창발성이 새로운 경쟁우위로서 작용하고 있다.

### 3.3 분석의 틀

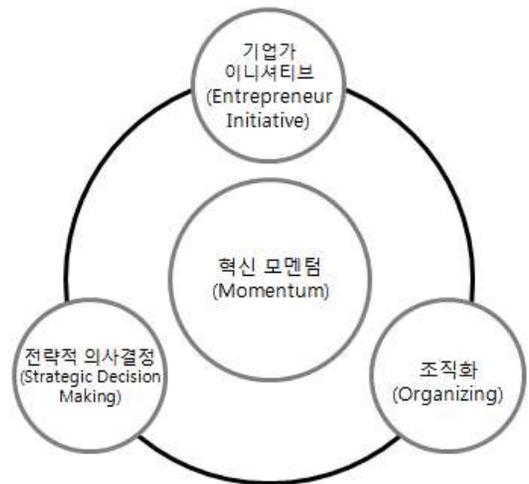
본 연구는 기업이 불확실성이 높은 환경에서 어떻게 기회를 포착하고, 성공적으로 가치를 창출하는지에 대해 사례분석을 통해 살펴보고자 한다. 이를 위해 환경의 불확실성이 높은 인터넷과 모바일 산업의 대표적 기업인 네이버 사례분석을 실시했다. 환경의 불확실성은 외부 환경요소들이 매우 복잡하여 예측

이 어려우며 또한 동태적으로 변화하는 정도를 나타내며(Yasai-Ardekani, 1986; 정동섭, 1997) 이를 파악하기 위해서는 특정시점의 정태적(Statics) 관점이 아니라 시간의 흐름에 따라 기업의 혁신활동과 성공요인을 설명하는 동태적 관점에서의 접근이 필요하다(조동성·이동현, 1995).

특히 극도로 불확실성이 높은 경영환경에서 기업의 성공은 단일 요인이 아니라 여러 경영요인들의 유기적 상호작용을 통해 달성된다. 경영혁신 요인에 대한 연구는 Andrews(1971)가 규범론적 관점에서 외부여건, 내부능력, 기업철학, 사회적 책임 등 네 가지 요소를 제시한 이래 다양한 관점에서 연구되어 왔다. 일반적으로 기업의 경영성과를 설명하는 연구는 오랜 시간동안 전략이론 분야를 중심으로 연구되어 왔다. 특히 경영성과의 동태적 메커니즘 연구에서는 기업의 경영성과에 가장 중요한 요인으로서 전략을 수립하고 실행하는 주제, 즉 한정된 자원을 조정하고 의사결정을 수행하는 경영자 특성을 제시하고 있다(Child, 1972; Hambrick and Mason, 1984; Westley and Minzberg, 1989). 또한 자원기반 관점에서는 기업의 경쟁우위 확보를 위해서 기업의 내부자원의 중요성을 강조하면서, 내부자원, 조직 프로세스, 기업정보 및 지식 등 조직의 구조를 전략수립과 실행을 위한 근간이라고 제시한다(Barney, 1991; Daft, 1983). 따라서 본 연구는 기업의 주요 경영혁신 요인으로 기업가 이니셔티브(Entrepreneur Initiative), 전략적 의사결정(Strategic Decision Making) 그리고 조직화(Organizing)를 제시하고, 요인들 간의 유기적 상호작용을 통해 기업이 성장 추진력, 즉 혁신 모멘텀(Momentum)을 어떻게 창출해 내는지를 파악하고자 한다. 혁신 모멘텀을 이용한 기업의 성장은 자원의 소비를 줄여줌과 동시에 높은 수익 달성을 가능하게 한다(Jean, 2011). 특히나 치열하고 복잡한 불확실성 하의 환경에서는 경쟁우위 확보를 위해서

혁신 모멘텀 구축이 필수적 요인이다(이장우, 허준석, 2014). 이를 위해 본 연구는 <그림 1>과 같은 M-eso 모델을 제시하고 이를 사례 분석의 틀로 사용하고자 한다. M-eso모델은 주어진 경영환경 극복을 위한 혁신 모멘텀이 기업 내부의 경영 요인들 간 상호작용에 의해 구축된다는 관점에서, 대표적인 경영 요인인 기업가 이니셔티브, 전략적 의사결정, 조직화 측면에서 네이비가 어떻게 경쟁우위를 창출해 왔는지를 분석한다.

M-eso모델은 실증연구에서 사용되는 바와 같은 이론적 주장을 위한 틀이 아니라, 사례연구의 자료 분석 차원에서 제시된 것이다. 이러한 분석 전략은 사례를 기술하기 위한 구성체계로서 본 연구와 같이 연구 질문이나 명제를 사전에 구체적으로 설정하기 어려운 경우 사용된다(Yin, 2009). 다시 말해 본 연구는 M-eso모델을 사례기술 프레임워크로 사용함으로써 사례를 보다 효과적으로 분석하고 기술하고자 했다.



<그림 2> M-eso 모델

## IV. 사례 분석

### 4.1 기업가 이니셔티브(Entrepreneur Initiative)

기업은 혁신을 실천함으로써 경쟁력을 창출하고 유지할 수 있다. 특히 경영주체인 기업가의 도전적 행동과 경영이념(Entrepreneur's Ideology), 기업이 처한 환경(Environment), 그리고 기업의 경영 전략(Strategy) 등은 경영혁신 연구의 중요한 연구 주제이다. 이와 같은 혁신의 핵심 요인들은 독립적으로 기업의 활동과 성과에 영향을 미치기보다는 시간의 흐름에 따라 상호작용함으로써 기업의 경쟁우위를 제고시키기도 하고 떨어뜨리기도 한다(이장우·허준석, 2014; 조동성·이동현, 1995).

이러한 혁신 요인들 중 기업가 이니셔티브는 기업의 혁신 모멘텀 형성에 매우 중요한 역할을 한다. Schumpeter(1934)는 정태적 균형 상태에 있는 경제가 동태적 경제로 발전하기 위해서는 혁신이 필요하고, 이러한 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가라고 주장하며, 기업의 경영혁신을 위한 기업가의 경영이념을 중요한 혁신요인으로 강조하였다. 특히 인터넷과 모바일 산업과 같이 새로운 분야를 개척하기 위해서는 기업가의 이니셔티브가 필수적이다. 또한 한국의 경우 혁신은 기업가의 이니셔티브에 의해 추동될 때 성공하는 성향이 있다(이장우, 2015). 예를 들면 정보화 시기의 대표적 경영혁신으로 꼽히는 삼성의 신경영도 최고경영자의 경영이념에 의해 추동되고 카리스마적 리더십을 통해 내부 혁신동력을 발생시켰다(이장우·허준석, 2014).

네이버의 경우 한국에서의 인터넷 검색시장과 일본을 중심으로 한 모바일 메신저 시장을 새로이 개척하는 데 기업가의 이니셔티브가 절대적인 역할을 했다. 모바일 플랫폼 시장에서 국제 경쟁력을 확보하는 데 성공한 라인(Line)사업의 예를 들면, 네이

버의 라인은 일본시장에서 먼저 큰 성공을 거두었다. 2011년 3월 일본 동북부 지역에서 발생한 지진으로 전화보다 스마트폰 메신저 서비스가 유용하게 사용될 수 있다는 사실을 인지하고 2011년 6월 개발을 시작한 지 1개월 반 만에 스마트 어플리케이션 시장에 '라인(Line)' 서비스를 등장시켰다. 그것도 안드로이드용과 피쳐폰(Feature Phone, 일반 휴대폰)용을 동시에 개발해 3개의 버전으로 재빨리 출시해 냈다. 그 결과 2013년 말 2년 반 만에 사용자 수 3억 명을 돌파해 페이스북 보다 두 배 이상 빠른 속도의 초고속 성장을 했다. 2014년 상반기에는 전세계 11개 지역에 4억 5천만 명의 가입자를 확보했다.

이와 같은 라인의 성공에는 2011년 일본 동북부 지진 이전에 절박한 사업전개의 상황이 있었고 이러한 절박한 상황에서 스마트폰 메신저 서비스 사업의 잠재력이라는 기회를 인지하게 되는 단계가 있었다. 이 단계로 분류되는 2011년 상황은 이러했다. 일본에서 라인 사업이 떠오르기 전인 2011년 2월 국내에서 이미 유사한 서비스인 '네이버톡'이 출시되었지만 스마트폰에 특화된 서비스로 사용자가 별도의 등록 없이도 전화번호를 ID로 인식하는 카카오톡에 비해 경쟁력이 훨씬 떨어져 서비스를 중단해야 할 처지에 놓였다. 게다가 일본에 본격 진출한 4~5년 동안 같은 상황이 반복되다 보니 직원들은 지쳐갔다. 그럴 때 2011년 일본 대지진과 후쿠시마 원전 사고가 일어났고, 이 사고로부터 새로운 사업기회를 인지하게 된 것이다. 네이버 창업자 이해진 의장은 이 순간을 다음과 같이 떠올렸다.

“가족을 귀국시킨 직원들과 두려움 속에서 밤을 세우며 만든 것이 라인이다. 라인사업으로부터 직원들의 마지막 절박감, 혼이 담긴 느낌을 받았다. 만약 이번에 일본에서 성공하지 못했다면 나도 잘렸을지 모른다.”

하지만 이러한 성공 단계 앞에는 훨씬 긴 인고의 세월이 존재했고, 이 기간 동안의 투자와 주요 의사

결정은 창업자인 이해진 의장에 의해 주도되었다. 라인 사업은 하루아침에 운 좋게 성공한 것처럼 보이지만 사실은 그 끝을 예측할 수 없었던 긴 인고의 단계가 있었다. 이 인고의 단계를 보면 2006년 '첫눈'이라는 회사를 인수하고, 이 팀을 중심으로 2007년 일본에 재도전하는 것으로 시작된다. 일본 시장에 재진입한 2007년 이후 계속해서 일본 검색 시장에서 반복된 서비스를 지속했다. '될 때까지 한다'는 자세였지만 모두가 지쳐가면서 위기의식이 팽배했고, 그러한 절박함이 바로 '라인(Line)'이라는 새로운 기회를 만나게 했다고 이해진 의장은 말한다.

이와 같은 반복적이고 소모적인 노력과 투자는 사실 창업 시 세운 기업가의 뜻과 비전이 있었기에 가능했다. 이것이 없었다면 아마도 그런 인내와 반복된 투자를 해낼 수 없었을 것이다. 그것은 네이버가 창업 때부터 세운 인터넷과 모바일에 대한 열정과 비전이었다. 네이버는 창업 이듬해 바로 일본시장에 진출한 것에서 알 수 있듯이 해외시장에 대한 비전과 열망이 강했다. 이와 관련해 이해진 의장은 다음과 같이 이야기 한다.

“창업 그 자체가 중요하기보다는 확고한 자기 분야를 갖는 게 중요하다. 기회를 잡으려면 5~6년 간 갈고 닦은 실력과 깊이가 있어야 한다(조선비즈, 2014년 6월 24일자 인터뷰 내용 중).”

요약하면 라인 사업은 2000년부터 시작된, 11년 간의 끝을 알 수 없는 기다림의 결과라고 할 수 있으며, 그 기저에는 창업자의 뜻과 의지, 즉 이니셔티브가 있었다. 11년 간 투자된 금액을 대략 추산했을 때, 2000년 네이버 재팬 설립으로 인한 투자 및 운영비용 약 2천억 원, 마토매 등 일본 검색 서비스 운영비용 약 2천억 원, 첫눈 검색엔진 인수비용 450억 원이 투여된 것으로 추산된다. 기업가의 이니셔

티브에 의해 라인 사업에 투자된 비용만 어림잡아 4,450억 원에 이른다(이장우, 2015).

기업가 이니셔티브에 의해 추동된 라인의 혁신 사례 속에는 다음과 같은 일정한 프로세스가 존재한다. 먼저 1단계로서, 인터넷과 모바일 산업에서 뜻과 비전을 기반으로 일본 시장에 대한 확고한 의지를 실천을 통해 보여주었다(창업 이듬해 일본 법인을 설립하고 2005년 철수 이후, 곧 바로 재도전함). 2단계로서, 반응이 없는 일본 검색 시장에도 불구하고 마토매 서비스 등 다양한 지식검색 서비스를 계속해서 진행했다. 3단계로서, 절박함이 절정에 이르고 드디어 대지진과 원전 사고로 촉발된 사업기회를 인지하게 된다. 그리고 4단계로서, 그 동안 갈고 닦아 온 스피디한 서비스 개발 실력을 유감없이 발휘하며 불과 한 달 반 만에 서비스를 일본시장에 출시하고 재빨리 전 세계로 시장을 확대해 나갔다.

라인 성공사례에서 기업가 이니셔티브가 어떻게 작용하였는지를 알아보기 위해 다음과 같이 이해진 네이버 이사회의장과의 대담 내용을 소개한다.<sup>1)</sup>

1단계의 뜻과 비전 설정과 관련해 이해진 의장은 다음과 같이 이야기한다.

“비전이라는 문구로 구체적으로 표현한 적은 없다. 그렇다고 비전이 없다고 생각해 본 적도 없는 것 같다. 우리에게는 항상 할 일이 있었고 나가야 할 흐름과 앞길은 눈앞에 항상 보였던 것 같다. 인터넷 검색 서비스를 너무 하고 싶어서 네이버를 창업했고 사업을 하면서 검색 서비스가 인터넷 세계의 고속도로와 마찬가지로 정보를 관리하고 힘을 갖게 하는 원천이라는 사실을 절감했다. 그 힘을 외국 기업들이 송두리째 가지고 간다는 것은 너무나도 무서운 일이다. 그러다보니 사명감도 생기고 브랜드에 대한 자존심도 커졌다.”

2단계의 생존과 반복적 투자에 관해서 네이버는 과연 어떤 능력과 역량으로 인터넷 산업에서 생존하고 성장했

1) 이해진 의장과의 대담은 2014년 8월 16일 이루어졌음.

는지를 물었다.

“지난 15년 간 성공과 실패를 수없이 반복했다. 늘 새로운 과제에 봉착했고 새로운 고민거리가 생겼다. 하지만 이를 해결하기 위한 전략 팀이 우리 회사에는 따로 없다. 왜냐하면 전략은 현장에서 나오기 때문이다. 전략은 현장 팀의 감각에서 나온다. 우리는 검색시장에서 야후를 이기기 위해 100가지도 넘는 아이디어를 내고 수많은 실험과 투자를 했다. 그 중 하나가 바로 지식IN이다. 성공은 ‘운7 기3’이라는 말이 맞는 것 같다. 잘되고 못되는 게 하늘의 뜻도 중요한 걸 느낀다.”

3단계의 절심함과 기회 인지에 관해 공통적인 성공요인이나 패턴이 없는지를 물었다.

“성공은 재능과 함께 운과 절박함으로부터 나오는 것 같다. 이유를 설명할 수 없지만 커다란 성공은 지옥까지 떨어졌을 때 나온다. 내가 아는 카카오톡 사례도 마지막 단계에서 터져 나왔다. 회사의 조직을 자꾸 작게 쪼개는 이유도 절박감을 주기 위해서이다. 라인의 경우 일본에서 5년 동안 정말 힘들었고 실패하면 나도 책임져야 한다는 절박감이 엄습했다. 그 절박한 순간, 마지막에 라인이라는 사업 아이디어가 나왔다. 운은 좋은 사람들에게서 온다고 믿는다. 따라서 운을 좋게 하기 위해서는 진정성을 가지고 좋은 사람들이 모여야 한다. 그들과 함께 일하다보면 필요하고 절박할 때 그 좋은 사람이 해결사가 되는 경우가 많다. 우리 회사의 경우 창업자가 사심이 있고 개인적 욕심이 있었다면 좋은 사람들이 와서 열정을 가지고 일하기 힘들었을 거라고 생각한다. 우리 회사의 투명성은 전 세계 어디에 내놓아도 부끄럼이 없다.”

4단계 기회의 창 안으로의 진입과 가치창출에 대해 묻기 위해 ‘라인(Line)’의 성공에 대한 소감과 앞으로의 계획을 물었다.

“아직도 라인의 성공은 꿈만 같다. 요즘도 꿈인지 생시인지 가끔 헛갈릴 때가 있다. 잡은 기회에 대한 기쁨보다 그 기회를 놓칠까봐 더 두렵다. 일단 잡은 기회를 최대한 활용하기 위해 총력을 다하고 있다. 특히 전 세계 SNS 시장을 장악하고 있는 미국과 중국기업과의 경쟁이 버겁다. 그들에 비교하면 우리는 아직 중소기업 수준이다. 나는 늘 사업은 미사일 같은 것이라고 얘기한다. 대포처럼 딱 쏘는 것이 가서 맞는 게 아니다. 가다 보면 계속 바뀌는 것이 사업이다. 시장도, 경쟁자들도 계속 바뀐다.”

이와 같이 네이버의 사례에서 관찰되는 기업가가 이니셔티브 안에 존재하는 프로세스는 극단적으로 불확실한 환경에서 성공을 일구어낸 기업가들에게서 일반적으로 나타나는 것 같다. 예를 들면 국내 모바일 SNS 서비스를 각각 지배하고 있는 카카오톡, 세계 검색 시장과 온라인 소셜 네트워크를 장악하고 있는 구글과 페이스북 등의 사례는 극단적 불확실성 속에서 불현 듯 솟아오른 기회를 비즈니스 모델로 구현하는 과정을 포함하고 있다(이장우, 2015).

이렇듯 극단적 불확실성 아래에서 혁신을 추동하는 기업가가 이니셔티브는 과거의 그것과 다른 특성들을 가질 것으로 추정된다. 예를 들면 불확실성이 커지고 경쟁이 과도해 짐에 따라 미리 짜여진 계획들은 곧 무용지물이 되기 십상이며 성공의 기회는 수많은 변화 속에서 어느 순간 불현 듯 솟아오르는 경향이 강하다. 따라서 가변적이고 예측 불가능한 기회를 획득하기 위한 새로운 철학과 접근방법이 지배할 것이다.

예를 들면 변화에 대한 인식과 접근방법이 달라질 것이다. 경영환경의 변화가 일정한 수준을 넘어 예측불가능한 수준에 도달하면 변화를 따라가려는 접근보다는 ‘생존하면서도 자신의 정체성을 유지하려는’ 접근이 오히려 효과적일 수 있다. 자신의 정체성 확립 없이 미래에만 눈길을 두거나 즉시적 대응에 몰두해서는 점점 더 생존이 어려워지기 때문이다.

또한 경제와 관련된 철학도 달라질 것으로 추측된다. 전통적으로 기업은 자신의 목표를 ‘거래에 의한 설득’을 통해 달성하려 한다. 즉 타인이나 소비자의 마음을 내 생각에 동의하게 하거나 내 생각처럼 움직이도록 하는 것에 초점을 둔다. 그 결과 경쟁에서 이긴 승자는 배려 차원에서 타인에게 배품으로써 사회적 책임을 다하여 한다. 하지만 이런 식으로 내 ‘소유’를 배품다는 접근은 한계가 있기 마련이다. 이 보다는 처음 비즈니스 모델의 설계부터 타인과 소비자를 자신과 대등한 관계로 대우하고 그들과 자신의

성공을 대가없이 나눔으로써 모두가 승자가 되는 구조를 지향하는 것이 효과적일 수 있다. 따라서 미래의 기업이 이니셔티브는 소비자와 잠재고객을 참여시키고 이익을 공유하는 새로운 비즈니스 모델과 산업생태계를 만들어냄으로써 산업과 시장에서 리더가 되는 데 역점을 둘 것으로 판단된다.

#### 4.2 전략적 의사결정(Strategic Decision Making)

네이버의 성공은 인류가 처음 경험해 보는 인터넷과 모바일을 중심으로 한 디지털 기술의 혁명적인 변화 속에서 이루어진 것이라는 점에서 특히 주목할 만하다. 과거의 경험치가 없는, 한마디로 불확실성의 정도가 매우 높은 사업 환경에서 네이버는 놀라운 성공을 거둔 것이다. 그렇다면, 과연 네이버는 전략을 수립, 실행해 나가는 데 있어서 어떻게 이러한 극심한 불확실성에 대처했을까?

겉으로 드러난 모습의 네이버는 전략경영과 관련된 측면에서 일반적인 회사들과는 매우 큰 차이점을 보인다. 네이버의 최고경영진과의 인터뷰에 따르면, 네이버에는 공식적인 전략기획 부서가 존재하지 않는다. 그들에 따르면, 전략을 수립하는 것은 각 개별 사업부에서 현장 경험을 기반으로 각기 스스로 알아서 진행하는 것이 네이버의 방식이다. 이해진 의장과의 인터뷰에서는 “우리 회사는 전략컨설팅을 받은 적이 없다.”라고 언급하였다. 또한 이 의장은 “네이버에는 공식적인 회사 비전이 없다.”라고 말하면서, 그 이유로 비전이 있게 되면 그것이 결국 걸림돌이 되어서 자칫 고착된 회사의 미래상을 만들 위험이 있어서라고 설명한다. 통상적인 전략경영 이론과 괴리감을 줄 수 있는 내용들이다. 함축적으로 요약하자면, 네이버는 전통적인 전략경영에서 말하는 전략과는 본질적으로 차이가 있는 전략을 추구하고 있다.

전략적 의사결정(Strategic Decision Making)이란 글자 그대로 전략적(Strategic) 사안에 대한

특정 행동의 실행을 결정하는 것이다. 여기에서 ‘전략적’이라는 의미는 해당 사안에 대한 결정이 야기하는 결과가 회사조직에 미치는 영향이 상대적으로 장기적(Long-term)이고 그러한 결과가 미치는 영향이 회사의 명운을 좌우할 만한 정도의 효과를 가질 것으로 예상되는 경우를 말한다. 전개되는 상황이 기존의 경험과 생각을 가지고 비교적 용이하게 대응이 가능한 때에는 큰 문제가 없겠지만, 위에서 언급한 소위 불확실성의 성격을 띠고 있는 환경변수가 떠오를 경우에는 그와 관련된 전략적 사안에 대한 의사결정이 매우 어려울 수밖에 없을 것이다.

전략적 의사결정은 결과를 책임지는 경영자가 회사가 처한 외부 환경의 주요 변수들을 고려하고 그와 더불어 회사의 조직 내부 여건을 감안한 후 종합적인 판단을 거쳐 구체적인 행동의 실행을 결심하는 것을 뜻한다. 이러한 전략적 의사결정이 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지는가에 대해서는 크게 두 가지 관점이 있다. 전통적으로 다수의 학자와 연구자들이 지지하는 관점은 이른바 ‘계획학과(Planning School)’의 견해이다. 전략이 경영학 내에서 하나의 독립된 연구 분야로 정립하는 과정에서 필연적으로 이루어진 것이 바로 합리적인 관점에서 전략의 수립 과정을 설명하는 것이었고, 바로 이러한 관점이 전략을 일련의 계획수립의 과정으로 보는 것이다. ‘전략은 곧 계획’이라는 관점은 합리적인 사고를 하는 경영자가 비전과 목표를 설정하고 주어진 환경변수들과 당시의 조직 내부 여건을 분석하면 어떻게 목표와 비전을 달성할 수 있는 것인가에 대한 답(Answer)이 비교적 명확하게 나오고, 이러한 답을 정리한 것이 곧 ‘전략 계획(Strategic Plan)’이며 이렇게 정리한 계획을 조직이 실행에 옮기면 원하는 결과를 얻을 수 있다는 식의 설명이다.

다른 하나의 관점은 전략적 의사결정이 합리적인 계획만을 통해서 이루어지는 것이 아니라, 일련의 불가피한 시행착오가 수반되면서 얻어지는 예상하지

못 했던 상황에 대한 대응 등이 결합되어 이루어지는 다분히 상황 대응적인 과정으로 이해되어야 한다는 견해이다. 전략을 '의도된 전략(Intended Strategy)'과 '발생적 전략(Emergent Strategy)'으로 나누어 개념적인 구분을 주장한 Mintzberg(1978)의 논문에서 이름을 빌려서 '발생학과(Emergent School)'라고 칭하기로 하자. 이들의 견해를 요약해서 설명하면, 전략을 수립하는 첫 단계는 위의 설명과 크게 다르지 않게, 비전과 목표를 가지고 주어진 외부 환경과 조직내부 여건을 고려한 후 어떻게 해나가야 하는가를 정리한다.

그런데 계획학과와의 차이점은 이러한 계획이 실행에 옮겨지는 순간부터 드러나기 시작한다. 분석에 의해 준비된 계획이 막상 실행에 옮겨지면, 예측한 대로 상황이 전개되는 부분도 있겠지만 그렇지 않은 부분이 상당히 존재함을 알게 된다. 다시 말해서, 계획했던 전략의 내용 중에 일부가 실행단계에서 폐기될 수밖에 없다는 것이다. 물론 계획했던 내용의 일부는 여전히 유효해서 계속 실행으로 이어질 수 있다. 그런데 실행과정에서 매우 중요한 일이 일어나기 마련인데, 애초에 예측하지 못 했던 환경변수가 다양한 형태로 떠오르고, 그 중 일부는 너무도 중요해서 전략에 반영될 수밖에 없는 경우가 생긴다. 결과적으로, 기업이 실제 실행에 옮기는 전략은 애초에 계획했던 소위 의도된 전략뿐만 아니라 실행과정 중간에서 떠오른 발생적 전략이 혼합되어 이루어진 것이라는 설명이다.

기업이 당면하는 현실 세계는 날로 복잡다기화해지고 있다. 기술의 급격한 변화, 글로벌화의 급속한 진행에 따른 긍정적 및 부정적 영향, 지구 생태계의 환경 변화, 세계 각지의 정치적 혼란, 이러한 변화와 병행해서 돌아가는 인류 사회, 문화적 격변 등은 기업 간 경쟁의 격화를 초래하고 기업성과의 변동성을 크게 증가시키고 있다. 한마디로 사업 환경의 불확실성 정도가 날로 커지고 있다. 불확실성 정도가 커

질수록 논리정연하고 합리성에 근거를 두고 있는 계획학과의 관점의 설명력이 상대적으로 약화되고, 반면에 합리성을 제한적으로 상정하고 현실에서 벌어지는 실제 상황을 적극적으로 고려하는 발생학과의 관점이 더 설득력을 얻는다.

네이버의 최고경영진이 주로 활용해 온 전략수립 접근방법은 위의 두 가지 관점 중에서 후자인 '발생학과'의 견해를 적극적으로 수용한 것이라고 할 만하다. 물론 그들이 계획학과와 발생학과를 사전적인 학습을 통해서 그 차이점을 이해하고 자신들의 상황에 맞는 전략수립 접근방법을 선택하여 활용했다고 보아지는 않는다. 회사를 경영해 나가면서 마치 본능적으로 상황에 대응하여 생존의 길을 모색하는 과정에서 자연스럽게 그러한 방식으로 진화한 것으로 보는 것이 타당할 것이다. 이해된 의장을 비롯하여 이제까지 네이버를 이끌어 오고 있는 최고경영진의 대부분이 공학도 출신으로 경영학 과목, 특히 전략경영을 체계적으로 학습한 경험이 없다는 점도 기존의 전략수립 접근방법을 충실히 따르지 않고 현장에서 벌어지는 상황에 그때그때 대응하는 식으로 전략을 수립하고 실행해 온 이유로 추론할 수 있다.

정리하면, 네이버의 전략적 의사결정 사례를 분석한 결과, 네이버의 방식은 전략경영에서 전통적으로 강조해 온 것과는 중요한 차이점이 있다. 전통적으로 전략경영에서는 소위 'Strategic Planning'이라는 이름하에 사전적으로 사업 환경과 기업 내부의 자료를 가지고 분석을 하여 미래에 대한 자사의 행동을 계획해 나가는 식의 전략수립 접근방법을 주로 사용하고 있다. 한편 네이버는 사전적인 분석과 계획보다는 커다란 방향을 정하면 다소 치밀하지 못 하더라도 일단 행동을 시작하면서 그러한 행동에 대한 시장 및 기타 환경의 변화에 지속적으로 대응해 나가는 일련의 '진화적 대응방식'으로 전략을 수립해 오고 있다.

이러한 방식에서는 사실상 전략의 수립과 실행의

뚜렷한 구분이 되지 않고, 수립-실행이 반복적으로 꼬리를 물면서 공진화(Co-evolution)해 나가는 특징을 띤다. 네이버가 사업을 성공시켜 나가는 방식에 대해서 “끊임없이 수정, 보완해 나간다.”고 설명하는 것이 바로 이러한 측면을 부각하는 것이다. 요컨대, 네이버의 전략수립 접근방법은 일찍이 Minzberg(1978)가 제시한 발생적 또는 창발적 전략 방식을 효과적으로 활용한 성공 사례이다. 이러한 측면에서 네이버가 중요한 전략적 의사결정을 어떻게 해 왔는가를 이해하면 Minzberg(1978)가 설명한 개념이 실제 경영현장에서 성공적으로 활용되는 방법론을 정리하는데 중요한 출발점이 될 것으로 생각할 수 있다.

다만 네이버의 전략경영 방식은 잠재적인 한계를 가지고 있다고 할 수 있다. 실제 네이버의 최고경영진과의 인터뷰를 통해서 드러난 바와 같이, 네이버의 최고경영진은 전략경영에 대한 사전적 지식 없이 현장에서의 경험에 입각해서 자생적으로 형성되어진 나름대로의 전략경영 방식을 가지고 이제까지의 성공을 창출해 온 셈이다. Minzberg(1978)의 개념이 현실적인 타당성 측면에서 계획학파의 이론적인 설명에 비해 우월하다는 인식에도 불구하고 오랫동안 이론적인 측면에서 뿐만 아니라, 실제 경영현장에서도 활발히 활용되지 못한 것은 현상적인 설명에 그치고 방법론적으로 구체적인 내용을 제공하고 있지 못해서이다. 네이버 역시 자신들의 전략경영에 대한 구체적인 방법론적 틀을 가지고 있지 못한 것으로 생각되며, 이러한 이유로 향후 계속되는 사업 환경의 불확실성을 이제까지와 같이 성공적으로 헤쳐 나갈 것인가에 대한 근본적인 의문을 자아낸다.

향후 네이버의 지속적 성공을 위해서는, 무엇보다도 회사 내부에서 이루어지고 있는 전략적 의사결정의 패턴에 대한 ‘자각적 정리’가 필요하다. 이제까지 많은 전략적 의사결정을 성공적으로 해 온 것은 사실이지만, 그러한 의사결정이 과연 뚜렷한 자각적

정리를 기반으로 한 것인지는 심각하게 자문해 볼 필요가 있다. 혹시 당시 상황에서 적지 않은 행운(Luck)이 작용했을 수도 있다. 흔히들 말하는 ‘운7기3(運七技三)’에서 시사하듯이 불확실성하에서 성공을 거두는데 행운의 중요성을 과소평가하는 것은 아니다. 그렇지만, 회사의 명운을 거는데 ‘Randomness’식의 행운을 기대할 수는 없다. 요컨대, ‘성공을 반복할 수 있는가’에 대한 통찰이 요구되는 바, 자신의 전략수립의 패턴을 심층적으로 복기해 볼 필요가 있다.

전략경영의 발생학파적인 접근 방법은 불확실성을 헤쳐 나가는데 하나의 개념적 지침이 될 수 있다. 하지만 이러한 접근방식의 가장 큰 한계는 성공과 실패에 대한 사전적인 노력의 가능성이 제한적이라는 점이다. 발생학파적 방식의 효과를 지속적으로 가져가기 위해서는 네이버 특유의 진화적 대응에 의한 전략수립 접근방법에 내재해 있는 패턴 및 그러한 패턴의 강점과 약점을 이해해야 한다. 이러한 식으로 자신의 심층적인 분석과 전략경영 발생학파적 방식의 장점과 한계에 대한 통찰을 한다면 향후 극심한 불확실성하에서 효과적인 전략적 의사결정을 계속해 나갈 수 있을 것이다.

#### 4.3 조직화(Organizing)

네이버는 국내 최고의 검색엔진과 포털사이트의 위상을 유지하고 있다. 전 세계적으로도 대한민국은 구글 검색엔진이 1위를 하지 못하는 3개 국가(대한민국, 러시아, 중국) 중에 하나이고 네이버가 그 핵심에 있다. 그러나 IT환경의 축이 PC에서 모바일로 급속하게 옮겨가면서 네이버 내부에 새로운 위기의 식이 대두되었다. 예를 들어 국내 모바일 메신저 시장을 주도하고 있는 카카오톡은 다양한 서비스를 제공하는 플랫폼화하면서 포털의 실질적인 경쟁자로 부상하고 있다. 브랜드스톡(www.brandstock.co.kr)에서 발표한 2014년 국내 100대 브랜드 리스트에서

도 카카오톡은 3위를 기록하며 11위에 머문 네이버를 앞질렀다. 또한 Google Play가 선정한 2014년 최고의 앱 30 리스트에 네이버는 서비스를 하나도 올리지 못했다(아이티동아, 2014). 이는 네이버가 모바일 환경에 적합한 빠르고 쉽게 사용할 수 있는 서비스를 제대로 개발하지 못하고 있다는 것을 보여준다.

네이버는 기업이 거대화하면서 기능 전문화, 업무 프로세스의 정형화, 계층화된 의사결정구조를 가지게 되었다. 예를 들어 네이버는 2007년 프로젝트 관리의 표준화를 통한 관리 효율성을 높이기 위하여 PMO(Project Management Office)를 도입하였다. PMO 등을 통한 업무 프로세스의 표준화는 기획, 디자인, 개발, Quality Assurance 등 관련 기능 간에 역할분담을 명확히 하고 조직구조를 체계화하였으나 기능 간 소통 및 조정의 어려움, 고객중심 사고와 통합적 사고의 어려움 등 새로운 문제를 야기하였다. 이로 인하여 주어진 업무 수행의 효율성은 높아졌을지 모르나 새로운 시장기회를 위한 신속하고 다양한 혁신적 시도를 할 수 있는 능력은 떨어졌다. 또한 의사결정구조가 계층화되면서 다양한 혁신적 시도를 하기에는 의사결정 및 조정과정이 지나치게 복잡해졌다. 네이버는 이러한 조직모형으로는 모바일화와 글로벌화가 급격하게 이루어지고 있는 새로운 시장 환경에 빠르게 적응하고 새로운 서비스를 개발하는데 한계를 느끼게 되었다.

네이버는 2014년 4월, 조직개편을 통해 웹툰/웹소설, 동영상, 사진, 클라우드 등 모바일을 바탕으로 글로벌 시장 진출 가능성이 있는 분야 6개를 선별하여 '셀'로 분할하였다. 셀 조직은 소규모 조직으로 기획, 개발, 디자인 등 해당 서비스를 개발하고 운영하는 데 필요한 모든 인력과 자원을 자체보유하고 있으며 독자적으로 의사결정 할 수 있는 자기완결형 조직의 형태를 가진다. 네이버가 도입한 셀 단위조직은 일종의 Modular Organization이다. Modular

Organization은 "Small, Customer-focused, Self-sufficient, Self-managing" Modular Unit을 기본으로 한다(Galunic and Eisenhardt, 2001). 먼저 Modular Unit은 소규모 조직으로 스피드, 유연성, 기업가정신 면에서 장점을 가진다. 또한 Modular Unit은 고객 또는 서비스에 초점을 맞춘 자기완결형 조직으로 필요한 자원을 자체적으로 가지고 있고 독립적 의사결정권을 가짐으로써 고객 및 현장중심의 빠른 의사결정과 혁신을 가능하게 한다. Modular Organization은 시장 환경 및 전략이 변화함에 따라서 기존 Modular Unit을 재구성하거나 새로운 Modular Unit을 창출함으로써 조직운영의 유연성과 역동성을 유지하고 환경과 기업의 공진화(Co-evolution)을 꾀한다. Modular Organization이 성공적으로 운영되기 위해서는 이에 맞는 기업문화, 인력, 평가 및 보상시스템이 갖추어져야 한다(Adler and Hiromoto, 2012).

네이버는 셀 조직단위를 소규모화 하여 초기 벤처기업의 절박함과 기업가정신을 구현하고자 했다. 이해진 의장에 따르면 "모든 성공들이 마지막 단계에 나타난다. 절박한 순간 마지막에 터져 나오는 게 큰 성공들이니 것 같다. 그래서 요즘 회사를 쪼개고 하는 것들이 절박한 환경을 만들어 줘야겠다고 생각하기 때문이다." 기업이 안정적인 사업기회를 확보하고 성장을 하게 되면 창업초기의 기업가정신과 초기 신시장 기회에 대한 집중력이 떨어지게 된다. 일상적인 운영과 적은 위험으로 수익을 창출할 수 있는 기회가 확보된 상태에서 기존 기업이 높은 불확실성을 수반하는 초기 신시장 기회에 자원과 관심을 집중하기는 쉽지 않다. 이에 네이버는 소규모 조직인 셀을 도입함으로써 창업초기 벤처정신을 회복하려는 시도를 하고 있다.

또한 네이버는 셀 조직에 서비스를 개발하고 운영하는 데 필요한 모든 인력과 자원, 그리고 의사결정 권한을 부여함으로써 고객중심주의와 현장중심주의

를 구현하고자 했다. 고객중심주의와 현장중심주의는 이해진 의장이 창업 초기부터 강조한 원칙이고 네이버 성공의 원동력이다. “사용자를 늘 보고 받아들일 수만 있다면, 그 회사는 늘 잘 될 수 있고, 크게 위협하지 않다. 네이버에는 전략 팀이라는 것이 없고 전략은 현장에서 나오는 것이다.”라는 이해진 의장의 말은 불확실성이 높은 환경 하에서 빠르게 변화하는 소비자의 욕구를 만족시키는 서비스를 개발하는데 소비자나 현장 목소리의 중요성을 함축하고 있다. 그러나 네이버는 조직이 거대화하면서 기능별 조직구조, 업무 프로세스의 정형화, 계층화된 의사결정구조를 가지게 되었고, 이로 인하여 창업 초기 고객중심주의와 현장중심주의가 약화되었다. 네이버는 비즈니스 중심의 자기완결형 조직인 셀을 도입함으로써 고객중심주의, 현장중심주의를 재활성화하고 서비스 개발의 속도감을 높이겠다는 것이다.

네이버는 2014년 4월 셀 도입과 함께 ‘팀’단위를 폐지함으로써 의사결정 과정을 4단계에서 “본부 → 센터(그룹) → 실(랩)”의 3단계로 축소하였다. 또한 네이버는 2014년 8월부터 “직원들에게 자율성, 책임성을 동시에 부여해 창의성을 높이기 위한 실험”으로 직급체제를 단순화하고 “책임근무제”를 일부 조직에 시범적으로 도입하였다(머니투데이, 2014). 서비스와 기획 직군의 경우 기존의 “사원-대리-과장-차장-부장”의 직급체계를 A레벨(Apprentice)와 P레벨(Professional)의 2단계로 단순화하였다. 신입 사원은 2년간 A레벨에서 다양한 분야의 업무를 경험하고 이후에는 P레벨에서 자신의 프로젝트를 수행하게 된다. A레벨이 신입사원을 위한 것임을 감안할 때 네이버는 사실상 직급제를 폐지한 것이다. 직급제 폐지는 직급이 아닌 능력위주의 인력 활용을 가능하게 한다. 예를 들어 프로젝트 리더를 임명하는데 과거에는 직급을 고려했는데, 이제는 직급과 이에 따른 위계적 관계가 없어지면서 가장 적합한 인재를 임명할 수 있게 되었다. 또한 승진(또는 좌

천)의 개념이 없어지면서 조직개편을 보다 유연하게 할 수 있게 되었다. 책임근무제란 정해진 출퇴근 시간과 할당된 근무시간 없이 직원들이 근무시간을 자율적으로 정할 수 있는 제도이다. 이는 직원들이 출퇴근 시간을 조정할 수 있는 “유연근무제”보다 더욱 개인의 자율성과 책임성을 강조한 것이다.

네이버는 2015년 1월 다시 한 번 조직개편을 하였다. 먼저 셀 단위조직이 성과가 있다고 판단하고 이를 8개로 확대했다. 또한 본부 조직을 폐지함으로써 의사결정 단계를 “센터 → 실(랩)”의 2단계로 단순화하였다. 이로 인하여 셀뿐만 아니라 개별 센터도 많은 의사결정 권한을 가지게 되었고 조직 전체적으로 빠른 의사결정과 실행이 가능해 졌다. 2014년 시범적으로 도입한 자율근무제로 인하여 “직원들의 업무 효율성과 집중도는 더욱 높아지고 의사결정 과정도 신속해 졌다”는 판단으로 책임근무제를 모든 부서에서 정식으로 도입했다.

요약하면 네이버는 자기완결형 조직인 셀 단위조직을 도입하여 스피드, 유연성, 고객중심, 혁신, 기업가정신 측면에서 장점을 구현하고 이를 통하여 새롭게 부상하는 모바일 시장을 위한 새로운 서비스를 개발하고자 한다. 또한 네이버는 셀 단위조직 도입과 함께 의사결정 단계 축소, 직급제 폐지, 책임근무제 도입 등 일련의 변화를 통하여 조직전체의 기업가정신, 스피드, 유연성을 높이려 한다. 전반적인 조직구조, 인적자원제도, 기업문화와의 정합성 없이는 셀 단위조직과 같은 새로운 조직모형이 성공하기 매우 힘들기 때문이다.

네이버의 셀 단위조직은 아직 초기단계이어서 객관적인 평가가 어렵지만 현 상태에서 몇 가지 제안을 제시한다. 첫째, 셀 단위조직과 분권화된 조직모형이 성공하기 위해서는 필요한 역량을 갖춘 인력의 확보가 중요하다. Penrose(1959)는 기업성장에 대한 연구에서 기업성장의 최대 장애요인으로 필요한 인적자원 확보의 어려움을 꼽았다. Penrose(1959)

에 따르면 기업성장은 추가적인 인적자원을 필요로 하는데 외부에서 영입된 인력이 단기간에 제 역할을 하기 힘들기 때문에 기업성장은 기업이 필요한 인적자원을 얼마나 확보하고 있는지에 의하여 제한된다.

마찬가지로 셀 단위조직이 효과적으로 운영되기 위해서는 다기능 팀(Multi-function Team)에서 역할을 할 수 있는 인력의 확보가 필수적이다. 과거 기능별 조직 하에서는 해당 기능에 대한 전문성만이 중요했지만 셀 단위조직은 자신의 기능영역에 대한 전문성뿐만 아니라 소통능력, 협업능력, 전체를 볼 수 있는 안목 등을 갖춘 인력을 필요로 한다. 셀 리더는 업무뿐만 아니라 이러한 변화과정을 이끌어갈 수 있는 리더십과 조직운영 능력을 갖추어야 한다. 이러한 인력의 확보가 담보되지 않는 셀 단위조직의 확대와 분권화된 조직으로 이행은 성공하기 힘들 것이다.

둘째, 셀 단위조직과 기존 조직은 핵심 미션이 다르기 때문에 인력구성, 업무방식, 평가, 보상 측면에서 차별화가 필요하다. 그러나 업무방식, 평가, 보상 등 측면에서의 지나친 차별화는 전체 조직 운영상에 문제점을 야기할 수 있다. 예를 들어 셀 단위조직을 지나치게 특별 대우하게 되면 셀 단위조직과 다른 부서 간의 정보공유, 협업을 어렵게 하고 동일 조직으로서의 일체감을 해칠 수 있다. 공동체 의식을 유지하는 틀 속에서 셀 조직과 기존 부서를 어떻게 차별화할 것인가에 대한 고민이 필요하다. 셀 단위조직의 성공적인 정착은 기존 서비스의 안정적 운영과 새로운 서비스의 혁신적 개발을 동시에 성공적으로 추구하는 양면적 조직(Ambidextrous Organization)으로 발전하는 중요한 의미가 있다.

#### 4.4 상호작용

지금까지 설명한 기업가 이니셔티브, 전략적 의사결정, 그리고 조직화 요소는 상호작용하면서 상승효

과를 발생시키고 결과적으로 혁신 모멘텀을 창출한다. 즉 이들 요소 간에는 보완성(Complementarity)이 존재한다(Milgrom and Roberts, 1990). 보완성이 존재한다는 것은 개별요소의 효과성이 상호보완적 관계를 가지고 있는 다른 요소들이 존재할 때 개별요소의 효과가 증가한다는 것이다. 따라서 이들 요소들은 상호 강화적인(Reinforcing)이 관계를 가지고 결과적으로 하나의 구성(Configuration)으로 발전한다(Meyer et al., 1993).

앞에서 설명했듯이 기업가 이니셔티브가 네이버의 혁신 모멘텀을 창출하는데 중요한 역할을 하였다. 이해진 의장이 회사의 비전을 제시하고 불확실성에 맞선 실천적 기다림을 통해 기회를 포착하고 과감한 의사결정을 통하여 신시장을 개척하는 것이다. 그러나 이러한 기업가 이니셔티브가 효과적으로 작동하기 위해서는 비전을 구체화할 수 있는 다양한 전략적 아이디어를 시작하고 발전시킬 수 있는 전략적 의사결정 과정이 요구된다. 극한적 불확실성 하에서는 비전이 설정되었다 하더라도 이를 구체화할 수 있는 전략적 대안이 사전분석을 통하여 결정되기는 어렵기 때문이다. 이에 따라 네이버는 커다란 방향이 설정되면 치밀한 사전분석을 통한 의도된 전략을 수립하기 보다는 다양한 아이디어를 시도하고 소비자 반응과 시장 환경 변화를 고려하면서 이를 발전시키는 발생적 전략과정을 사용하였다. 이러한 진화적 과정을 통하여 좋은 기회가 발견되면 이를 기업가의 과감한 의사결정을 통하여 신사업화 하였다. 물론 진화적 과정을 통하여 예기치 못했던 양질의 기회를 발굴할 수 있는 능력이 뒷받침되지 않으면 기업가의 과감한 의사결정 자체가 무의미해진다. 결과적으로 기업가 이니셔티브가 혁신 모멘텀에 긍정적으로 연결되기 위해서는 발생적 전략과정을 내포하고 있는 전략적 의사결정 과정이 필요하다.

마찬가지로 발생적 전략과정이 효율적으로 운영되기 위해서는 이에 적합한 조직화 모형이 필요하다.

네이버가 2014년 셀 조직을 도입하여 벤처정신을 회복하고 수평적 조직화를 통하여 스피드와 유연성을 확보하고자 하였다. 셀 조직단위를 소규모화하여 벤처기업의 절박함을 구현하는 것은 당장은 시장규모나 성공확률이 적어보이는 기회도 도전정신을 가지고 가능성을 모색하게 하는데 중요한 역할을 한다. 수평적 조직화를 통한 스피드와 유연성 확보도 시작된 아이디어를 고객 및 시장의 반응에 따라 유기적으로 발전시키는데 중요한 역할을 한다. 결과적으로 셀 조직은 발생적 전략과정을 활성화하는데 필요한 조직적 기반을 제공한다.

마찬가지로 셀 조직은 이해진 의장이 창업 초기부터 강조한 고객중심주의와 현장중심주의를 구현하는데 중요한 역할을 한다. 창업 이후 네이버는 급격한 성장을 경험하면서 조직구조가 위계화하고 프로세스가 정형화되면서 창업초기 이러한 정신이 약화되었다. 이에 따라 2014년 셀 조직을 도입하면서 조직규모를 소규모화하고 필요한 인력과 자원, 그리고 의사결정권한을 부여함으로써 초기의 고객중심주의와 현장중심주의를 재활성화하고 있다. 즉 기업가 이니셔티브와 조직화 모형 간에도 상호보완적 관계가 존재한다.

전략부서도 없는 네이버가 극한적인 불확실성을 잘 헤쳐나가면서 성공을 할 수 있었던 것은 현장에

서 고객의 시각으로 다양한 실험을 가능하게 하는 조직화 모형과 아이디어를 끊임없이 진화시킬 수 있는 전략적 의사결정 과정, 그리고 기업가의 이니셔티브가 상호 상승작용을 했기 때문이다. M-eso 모형에서 기업이 이니셔티브와 같은 개별 요인이 어떻게 작동하고 성과에 연결되는지를 제대로 이해하기 위해서는 해당 요인뿐만 아니라 이와 연계되어 있는 다른 요인에 대한 이해가 요구된다.

## V. 결론

### 5.1 연구의 종합

본 연구는 기술혁명과 글로벌화의 급속한 진전으로 경영환경의 불확실성이 극심해짐에 따라 이에 대한 새로운 경영방식을 탐색적으로 연구하고자 했다. 이를 위해 중요한 경영혁신 요인인 기업이 이니셔티브(I), 전략적 의사결정(S), 조직화(O)의 상호작용을 나타내는 M-eso모형을 제시하고, 극심한 불확실성이 존재하는 인터넷과 모바일 시장에서 성공적으로 성장한 네이버를 사례분석 하였다. <표 1>은 M-eso 모형을 바탕으로 네이버가 극심한 불확실성 하에서

<표 1> 네이버 경영혁신 모멘텀의 특징

구분	특징	내용
기업가 이니셔티브 (Entrepreneur Initiative)	· 명확한 정체성 확립 · 기다림과 기회포착	회사의 명확한 비전 설정을 통한 정체성 확립과 불확실성에 맞선 실천적 기다림을 통해 기회를 포착하고 과감한 결단력으로 신 시장 개척
전략적 의사결정 (Strategic Decision Making)	· 진화적 방식 · 현장중심	사전 목표와 계획을 통한 고착화된 조직을 지양하고, 현장을 중심으로 발생하는 불확실한 상황들에 대응하는 진화적 방식 추구
조직화 (Organizing)	· 셀(cell) 조직으로 분권화 · 권한 위임	조직의 소규모화를 통한 벤처정신의 회복과 수평적 조직화를 통한 스피드와 유연성 확보로 고객중심, 현장중심 구현

자료: 연구자 작성

성공을 거두게 한 경영혁신 모멘텀(Momentum)을 구성하고 있는 기업이 이니셔티브(Entrepreneur Initiative), 전략적 의사결정(Strategic Decision Making), 조직화(Organizing)의 특징과 내용을 정리한 것이다.

경영환경의 극심한 불확실성은 매우 불규칙적이고 빠른 변화를 수반한다. 이에 따라 그동안 일반적으로 기업들이 추구하던 전략이론인 Porter(1980)의 경쟁전략과 Wernerfelt(1984)가 제시한 자원기반 관점의 전략들은 이러한 변화에 적절히 대응하지 못하는 한계점을 보이고 있다. 예를 들어 극심한 불확실성이 존재하는 경영환경 하에서 사전분석을 통하여 매력적인 시장기회와 요구되는 핵심역량을 파악하고 이에 따라 전략을 수립하고 실행하는 것은 매우 어려운 것이다. 급속히 변화하는 환경 하에서는 현재의 핵심역량이 지속적인 경쟁우위를 가져다주기도 힘들 것이다.

따라서 불확실성 하에서의 경영전략은 환경변화에 더욱 민첩하고 유연하게 대응할 수 있는 능력을 핵심으로 해야 한다. 이에 따라 본 연구는 환경의 불확실성에 대응하기 위해서 계획적이고 체계적인 전략

방안보다는 몇 가지 단순하고 유연한 규칙을 설정하고(Brown and Eisenhardt, 1998), 이를 통한 위기극복과 기회를 포착하는 새로운 전략적 패러다임인 기회추구 전략의 필요성을 제기한다. 일반적인 전략유형들과 기회추구 전략의 특징들을 비교하면 <표 2>와 같다. 기회추구 전략의 핵심은 급변하는 환경에 의해 창출되는 위기와 그 안에서 포착되는 기회에 신속, 정확하게 대응한다는 것이다. 즉, 기업의 핵심 프로세스와 이를 지배하는 독특한 규칙 또는 틀이 기업 경쟁우위의 원천이 된다는 것이다.

각각의 접근방법들은 서로 다른 특징들을 보유하고 있으며, 기업이 처한 상황에 따라 서로 다른 시사점들을 제공하고 있다(이장우, 2001). Porter(1980)의 전략적 위치에 의한 접근은 시장에서 위치를 선점하고 이를 방어하는 것에 주안점을 두고 있으며, 자원기반 전략은 비전 수립을 통해 독특한 자원구조와 핵심역량을 구축하는 것에 초점을 두고 있다. 특히 변화하는 환경에 적극적으로 대응하고 기회를 포착하는 기회추구 전략은 구조화되고 변화가 적은 환경보다는 오늘날의 경영환경과 같이 불확실하고 동태적인 환경조건에서 유용한 것으로 볼 수 있다.

<표 2> 전략 패러다임 비교

	포지셔닝(Positioning) 전략	자원(Resource)기반 전략	기회(Opportunities)추구 전략
전략적 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매력적인 시장 확인</li> <li>· 방어적 포지션 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자원의 구축</li> <li>· 시장의 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 혼돈 속으로 진입</li> <li>· 지속적인 이동</li> <li>· 기회 포착</li> </ul>
경쟁우위 원천	긴밀하고 통합적 시스템을 갖춘 독특하고 가치 있는 전략적 포지션	독특하고, 가치 있으며 모방이 불가능한 자원	핵심 프로세스 및 단순한 규칙
시장조건	변화가 느리고, 잘 구조화된 시장	변화가 다소 빠르고, 잘 구조화된 시장	변화가 매우 빠르고 모호한 시장
경쟁우위 지속시간	지속적	지속적	예측 불가
위험(Risk)	상황변화에 따른 위치변경이 어려움	상황변화에 따라 새로운 자원구축이 어려움	기회의 포착 및 실행에 있어 매우 가변적임
성과목표	수익성	장기적 지배	생존과 성장

자료: Eisenhardt and Sull(2001), 연구자 일부 수정

네이버는 극한적 경영환경의 불확실성에 대응하기 위해 새로운 전략적 패러다임인 기회추구 전략의 특징을 다음과 같이 보여주고 있다.

첫째 네이버는 태생부터가 극한적 불확실성이 존재하는 검색포털이라는 인터넷 시장에서 시작되었다. 극한적 불확실성이 존재하는 시장에서 네이버는 지속적인 성장을 위해 자신들만의 새로운 검색방식 및 서비스를 지속적으로 출시하며, 국내뿐만 아니라 해외시장에서 기회를 포착했다. 일단 기회가 포착되면 망설임 없이 기회를 선점하며 새로운 시장을 창출하고 선도했다. 이러한 네이버의 정체성 확립과 기회선점에는 창업자인 이해진 의장의 기업가 이니셔티브가 핵심적 역할을 담당했다.

둘째 네이버는 고착화된 조직을 탈피하고 빠르게 변화하는 경영환경에 대응하기 위해 전략적 의사결정 과정에서 일반적인 기업들에게서 나타나는 계획적 경영전략보다는 현장을 중심으로 발생하는 각각의 상황들에 유연하게 대응할 수 있는 진화적 대응 방식을 추구했다.

셋째, 네이버는 셀(Cell) 단위로 조직을 슬림(Slim)화하고, 권한 위임을 통해 위계적 조직구조를 수평적으로 재편함에 따라 벤처정신을 회복하고, 조직의 스피드와 유연성을 확보했다. 이를 통해 상시적 위기의식 속에서 고객중심과 현장중심이라는 네이버의 경영이념을 관철하며 지속적인 사용자 확보와 시장을 선도하고 있다.

결론적으로 본 연구는 지난 30여 년 간 지배해온 전략이론 패러다임의 변화가 필요함을 시사한다. 극한적 불확실성이 존재하는 경영환경에서는 기존의 계획주의적 경영전략과 고착화된 조직으로는 더 이상 지속적인 성장에 한계가 있다. 이를 극복하기 위해서 기업들은 명확한 사업 비전 설정을 통해 기업의 정체성을 확립하고 반복적 실패 속에서도 지속적인 실천과 기다림으로 기회를 선점해야 한다. 또한 현장을 중심으로 한 진화적 방식의 전략 수립이 필

요하며 수평적이고 간결한 조직구조를 통해 시시각각 변화하는 상황들에 대응할 수 있는 유연한 조직 관리가 필요하다.

## 5.2 연구의 시사점

본 사례연구의 결과는 이론적·실무적으로 다음과 같은 시사점을 가진다.

첫째, 본 연구는 경영환경의 극한적 불확실성(Extreme Uncertainty)에 대한 연구가 부족한 상황에서 불확실성(Uncertainty)과 위험(Risk)에 대한 개념적 구분과 새로운 경영방식을 탐색적으로 살펴봄으로써 새로운 이슈제기와 연구 분야의 확장을 주장했다.

둘째, 기업가 이니셔티브(Entrepreneur Initiative), 전략적 의사결정(Strategic Decision Making), 조직화(Organizing)를 경영혁신을 위한 핵심요인으로 제시하고, 이들 간의 상호작용을 통해 혁신 모멘텀(Momentum)이 형성되는 과정을 보여주는 M-eso 모델을 제시했다. 이는 기존의 개념적·정태적 관점의 경영혁신 연구 한계를 극복하고, 경영혁신 연구를 동태적 관점으로 확대했다는 의미가 있다.

셋째, 극한적 불확실성이 존재하는 경영환경에서 새로운 경영패러다임을 제시하고, 이를 위한 적극적인 기다림과 기회포착, 발생주의적 전략방향 수립을 통한 대응, 간결한 조직화를 통한 유연성 확보 등 실천적 대안들을 제시했다. 이러한 대안들은 앞으로 우리나라 기업들이 불확실한 경영환경을 극복하고 글로벌 경쟁시장에서 새로운 경쟁우위를 확보하는데 도움을 줄 것으로 판단된다.

넷째, 벤처기업으로 시작한 네이버가 글로벌 경쟁력을 갖춘 기업으로 성장한 과정을 설명함으로써 정부차원의 벤처기업 육성정책이 경제성장 및 고용창출에 기여할 수 있음을 보여 주었다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 본 연구는 네이버라는 한 개 기업만을 대상으로 하였기 때문에 도출된 M-eso 모형이 극한적 불확실성 하에서 경쟁하고 있는 모든 기업에 일반화할 수 있는지는 명확하지 않다. 물론 M-eso 모형 자체가 상당히 보편적이고 중요한 원칙을 제시하고 있으나 다른 기업에 대한 추가적인 사례연구를 통하여 대안적 모델을 모색할 필요가 있다. 또한 이러한 연구결과가 축적되면 대규모 표본을 사용한 체계적인 정량적 연구도 가능할 것이다.

둘째, 인터넷 및 모바일 등 경영환경의 변화가 극심한 환경에서 성공한 네이버 사례를 분석하였기 때문에 연구결과 전체를 경영환경이 다소 안정적인 산업에 그대로 적용하기에 무리가 따를 것으로 판단된다. 이들 안정적인 경영환경에서는 아직도 사전분석을 통한 시장 포지셔닝 전략과 핵심역량을 통한 지속적 경영우위 전략이 적합성을 가질 것이다. 향후 연구에서는 M-eso 모형을 토대로 다양한 산업의 기업을 분석하고 M-eso 모형의 장단점과 한계조건(Boundary Condition)을 파악해야 한다.

## 참고문헌

김광점(2010), **조직이론과 설계**, 서울, 한경사.  
 네이버(2014), "IR Presentation," 2014. 11.  
 머니투데이(2014), "네이버, 직급폐지·근무시간 자율결정 '조직문화 개선' 나선다," 2014.07.24.  
 민병원, 나정민(2006), "창발성의 철학적 개념과 사회과학 방법론," **복잡계 컴퍼런스(복잡계 이론과 현실, 생산적 적용의 모색) 발표 논문집**, 1-21.  
 아이티동아(2014), "구글플레이 2014년을 빛낸 최고의 콘텐츠 발표," 2014. 12.04.  
 이뉴스투데이(2014), "라인, 글로벌 가입자 4억명 돌파: 북미, 서유럽 등지에서도 지속적으로 이용자 증가, 3억 이용자 돌파 후 4개월만에 4억명 달성," 2014.

04. 02.  
 이장우(2001), **전략경영**, 서울, 법문사.  
 이장우(2015), **창발경영**, 서울, 21세기북스.  
 이장우, 허준석(2014), "삼성 상생경영의 성과와 미래: M-ies 모델에 의한 사례분석," **경영학연구 특별호**, 51-70.  
 장정훈(2007), **트렌드를 창조하는 지식군단 NAVER STORY**, 서울, NEWRUN.  
 정동섭(1997), "환경의 불확실성, 경쟁전략과 기업성과의 관계," **인사관리연구**, 21(1), 239-263  
 조동성, 이동현(1995), "ESRM: 전략이론의 새로운 패러다임," **한국경영학회 춘계학술 연구발표 논문집**, 7-37.  
 Adler, R. W. and Hiromoto, T.(2012), "Amoeba Management: Lesson from Japan's Kyocera," *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 83-89.  
 Andrews, K. R.(1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.  
 Barney, J. B.(1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, 99-120.  
 Barney, J. B.(2001), "Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes," *Academy of Management Review*, 28(1), 41-56.  
 Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M.(1998), "Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos," *Long Range Planning*, 31(5), 786-789.  
 Child, J.(1972), "Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, 6(1), 1-22.  
 Closs, D. J., Morgan, s. and Anand, N.(2005), "The Role of Information Connectivity in Making Flexible Logistics Programs Successful," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(4), 258-277.  
 Claycomb, C., Droge, C. and Germain, R.(1999),

- "The Effect of Just-in-Time with Customers on Organizational Design and Performance," *International Journal of Logistics Management*, 10(1), 37-58.
- Daft, R.(1983), *Organization Theory and Design*, New York, West.
- D'Aveni, R. A.(1994), *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- Eisenhardt, K. M. and Sull, D.(2001), "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review*, 107-116.
- Fine, C.(1998), *Clockspeed: Winning Industrial Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading , MA: Perseus Books.
- Galunic, D. C. and Eisenhardt, K. M.(2001), "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms," *Academy of Management Journal*, 44, 1220-1249.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A.(1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9(2), 190-206.
- Jean, C. L.(2011), *The Momentum Effect- the Secret of Efficient Growth*, Seoul, Kyobo.
- Knight, F. H.(1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Lawrence, A.(1997), "Customer Power Forces Supply Chain Integration," *Works Management*, 50 (4), 43-47.
- March, J. G.(1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 1(2), 71-87.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., and Hinings, C. R.(1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Milgrom, P. R. and Roberts, J.(1990), "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization," *American Economic Review*, 80(3), 511-528.
- Mintzberg, H.(1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Penrose, E. T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Oxford University Press.
- Poter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Rothwell, R. and Dodgson, M.(1994), "Innovation and Size of firm," *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Vermont, 301-324.
- Scherer, F. M. and Ross, D.(1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton-Mifflin.
- Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westley, F. and Minzberg, H.(1989), "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Yasai-Aedekani, M.(1986), "Structural Adaptations to the Environment," *Academy of Management Review*, 11, 9-21.
- Yin, R.(2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed. New York: Sage Publication.

## Managing under Extreme Uncertainty: The Case of Naver

Jangwoo Lee\* · Hicheon Kim\*\* · Dong-Jae Kim\*\*\*

### Abstract

Increasing degrees of uncertainty these days often render firms' existing competitive advantages obsolete. Navigating successfully through extreme uncertainties should require managers to rethink about how to manage their firms. The present study explores this topic by investigating the case of Naver, which has made significant success in highly uncertain environment, the Internet and mobile businesses. Specifically, the study uncovers how Naver has developed and implemented its strategies. First, entrepreneurial initiative triggered innovation to capture business opportunities. Second, it made strategic decisions by constantly responding to the changing environment rather than by careful planning. Also, it organized its operation around "cells" so that the company could stay close to the market and customers. All these offer a series of momentum to build a fairly robust management system—'M-eso' model as we put. The paper concludes by offering research opportunities for further studies on managing under extreme uncertainty.

Key Words: Environmental Uncertainty, Business Innovation, Competitive Advantage, Naver, Emergent Strategy, Case Study

---

\* Professor, Department of Management, Kyungpook National University, First author

\*\* Professor, Korea University Business School, Corresponding author

\*\*\* Professor, Graduate School of International Studies, Yonsei University