

네이버의 글로벌 경영 사례 연구 - 기술을 통한 세계 정복을 꿈꾸는 네이버*

정 연 승**

네이버는 그동안 축적한 기술력을 바탕으로 최근 활발한 해외진출을 추진하며 본격적인 글로벌 경영을 가동하고 있다. 오랫동안 사업을 추진했던 일본에서 라인의 성공 이후, 웹툰, 스노우, 제페토, 브이라이브 등이 북미, 유럽, 동남아에서 고성장하고 있다. 특히 코로나가 발생한 2020년 이후, 네이버는 라인(메신저), 콘텐츠, 엔터테인먼트, 중고거래의 4대 영역을 중심으로 일본, 미국, 유럽, 아시아 등 전 세계에 성공적으로 진출하고 있다. 이러한 해외진출 성공의 주요한 원인으로는 첨단기술을 통한 진출, 높아진 브랜드 위상, 현지맞춤형 모듈화 전략, Z세대 타겟 공략, 창업가형 조직 CIC, 창업자의 의지와 추진력의 6가지 요인을 들 수 있다.

네이버의 글로벌경영 모델은 그동안 한국의 4대 재벌그룹이 보여준 오프라인 중심의 해외진출과는 확연히 다른 방식으로서 기술과 콘텐츠, 그리고 플랫폼을 통한 해외진출이라는 새로운 모델을 보여주고 있다. 이러한 네이버의 글로벌경영을 관통하는 키워드는 기술로 볼 수 있으며, 네이버는 검색, 커머스, 광고, 콘텐츠, 로봇까지 다양한 영역에서 자체 기술을 확보하고 있어 해외에서 기회만 보이면 글로벌로 나서고 있다. 또한 창업가의 기업가정신도 중요한 성공요인으로 작용하였다. 이런 해외진출 방식은 순발력과 유연성이 뛰어나고 리스크가 작은 장점을 가지고 있어 향후 성장속도가 매우 빠를 것으로 전망된다.

코로나 팬데믹으로 비대면이 장기화될 것으로 예상되는 가운데, 네이버 같은 플랫폼기업들이 온라인을 통한 해외진출을 본격화할 수 있다면, 향후 한국 산업의 새로운 돌파구가 만들어 질 수 있을 것이다. 온라인플랫폼 진출 이후 K팝 등 콘텐츠와 국산제품의 새로운 판매채널 확보, 금융서비스 접목 등 다양한 동반 해외진출로 연결될 수 있기 때문이다. 네이버의 글로벌 경영 사례는 향후 해외진출을 희망하는 대기업과 중소기업 그리고 소상공인에게 의미있는 시사점을 제공해 줄 것이다.

주제어: 네이버, 글로벌 경영, 해외 진출, 기술, 콘텐츠, 온라인 플랫폼

1. 서론

네이버는 지난 20년간 플랫폼 기업으로 성장하면서 축적한 경험과 기술, 창업가정신 등을 바탕으로 최근 글로벌 기술플랫폼으로서의 존재감을 과시하며 혁신기업으로서 새로운 성장모델을 제시하고 있다 (변진호, 2018). 네이버는 2010년 이후 끊임없는

해외진출을 시도한 가운데, 초기 여러 차례 실패도 겪었지만 최근 다양한 사업부문에서 해외사업이 성공적으로 안착되면서 글로벌 경영이 본격화되고 있다. 오랫동안 사업을 추진했던 라인이 일본에서 성공한 이후, 웹툰의 미국 진출 성공, 최근 스노우, 제페토, 브이라이브가 북미, 유럽, 동남아에서 고성장하면서 글로벌 사업이 붓물처럼 터지고 있다. 특히 코로나가 발생한 2020년 이후 다양한 사업영역에서 글로벌

논문접수일: 2021. 08. 11. 1차 수정본 접수일: 2021. 10. 02. 2차 수정본 접수일: 2021. 11. 17. 3차 수정본 접수일: 2021. 12. 31. 게재확정일: 2022. 01. 03.

* 본 연구는 2020년도 단국대학교 대학연구비 지원으로 연구되었음

** 단국대학교 경영경제대학 교수(jys1836@dankook.ac.kr), 단독저자

진출이 더욱 활성화되고 있는데, 커머스, 웹툰, 메타버스, C2C(중고거래) 등을 중심으로 해외 직접 진출과 투자가 가속화되고 있다(유동현, 2021.3).

그런데 네이버의 글로벌경영 모델은 그동안 한국의 4대 재벌그룹이 보여준 오프라인 중심의 해외진출과는 확연히 다른 방식으로서 기술과 콘텐츠, 그리고 플랫폼을 통한 해외진출이라는 새로운 모델을 보여주고 있다. 이러한 네이버의 글로벌경영을 관통하는 키워드를 하나만 꼽자면 단연 기술을 들 수 있다. 즉 네이버의 포털이나 스마트스토어 등을 해외에서 똑같이 재현하는 방식의 해외진출이 아니라, 기술플랫폼 기업으로서 현지 시장 수요에 가장 맞는 기술을 맞춤형, 모듈형으로 구성하여 현지 파트너와의 협력을 통해 최적의 솔루션을 현지에 제공하는 방식이다(황병서, 2021.3). 네이버는 검색, 커머스, 광고, 콘텐츠, 인프라와 로봇까지 다양한 영역에서 자체 기술을 확보하고 있으며, 따라서 글로벌 시장에서 기술을 접목할 수 있는 고객기반의 광고나 미디어 플랫폼만 있으면, 즉시 해당 플랫폼에 우리 기술을 접목하여 새로운 서비스 플랫폼을 탄생시키고 있다. 이는 글로벌 경영 역사상 찾아보기 힘든 독특한 방식이다.

한편 글로벌로 나가는 네이버의 기술은 당연히 R&D 투자의 결과이다. 네이버는 매년 연간 매출의 약 25%를 R&D에 투자해왔으며 그 비중은 점점 증가하고 있다. 최근 창업자인 이해진 글로벌투자책임자(GIO)는 네이버의 R&D 비중을 매출의 30% 선까지 늘리겠다고 선언하기도 했다(박민제, 2021.3).

네이버의 글로벌은 이제 시작단계에 불과하며, 향후 네이버는 다양한 국가와 시장별로 기술을 접목할 수 있는 플랫폼만 보이면 진출을 시도할 것이다. 따라서 네이버의 글로벌 경영의 역사와 현주소 그리고 현재까지의 성과들을 살펴보고 이러한 성공의 주요 요인들을 분석해보고 네이버의 나아갈 방향을 짚어보는 것은 국내 기업들에게 의미 있는 시사점을 제

공해 줄 수 있을 것이다. 특히 네이버 플랫폼과 협력하고 있는 다수의 대중소기업과 소상공인, 자영업자들은 네이버와 해외 동반진출의 기회를 가질 수 있어 의미 있는 사업이 될 수 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 다음과 같이 네이버의 글로벌경영을 분석해보고자 한다. 도입부 서론에 이어 본론에서는 먼저 네이버의 성장스토리와 글로벌 진출 배경을 살펴본 뒤, 다음으로 현재 네이버의 글로벌 진출현황을 사업분야별, 진출지역별로 분석한다. 그리고 본론의 마지막 파트에서는 네이버의 글로벌 경영의 성공요인을 6가지로 요약하고 이를 분석하고 설명한다. 그리고 결론에서는 이러한 네이버의 글로벌경영이 가지는 의미와 한계 등을 종합적으로 정리한다. 본 연구를 통해 우리나라 기업들이 온라인과 디지털을 활용한 글로벌경영의 새로운 전략에 대한 좋은 시사점을 얻고, 관련 정부기관들이 제2의 수출 동력을 얻을 수 있는 좋은 정책을 펼칠 기회를 얻을 수 있을 것이다.

II. 네이버의 성장스토리와 글로벌 진출 배경

2.1 수많은 도전과 위협을 극복하며 글로벌 기업으로 성장

네이버는 1999년 6월 2일 자본금 5억 원 규모의 작은 회사로 시작하였다. 당시 네이버의 목표는 사람들이 인터넷에서 원하는 정보를 잘 찾을 수 있도록 좋은 검색엔진을 만드는 것이었다. 하지만 이미 국내 인터넷 시장은 야후코리아, 라이코스과 같은 글로벌 기업들이 장악하고 있어 경쟁이 쉽지 않은 상황이었다. 글로벌 기업과의 경쟁에서 살아남기 위해, 네이버는 2000년 4월 한게임과 마케팅 솔루션

선업체 원큐를 합병하고, 검색 솔루션 개발업체 서치 솔루션 인수를 발표했다. 합병 1년 후, 한게임은 네이버의 기술력을 기반으로 유료화에 성공하면서 안정적인 매출을 내기 시작했다. 네이버 역시 한게임을 통해 유입된 트래픽을 동력으로 지식iN, 블로그, 카페와 같은 서비스를 성공시키면서 한국어 웹문서가 부족한 국내 인터넷 환경의 한계를 극복하고 본격 성장하게 된다. 그 결과 2002년 코스닥 시장에 진입하고 2000년대 중반 이후 네이버는 국내 대표 검색포털로 자리 잡게 되었다. 한국은 '구글이 검색 시장을 장악하지 못한 몇 안 되는 나라'로 세계의 주목을 받게 됐다.

네이버는 창업 초기부터, 작은 국내 시장을 벗어나 글로벌 시장에 진출해야 한다는 목표를 가지고 해외 진출을 시작했다. 국내에서도 자리 잡지 못한 네이버는 설립 2년 차인 2000년 11월 22일에 네이버재팬을 설립하고, 이듬해 4월 네이버재팬 사이트(naver.co.jp)를 오픈했다. 당시 야후재팬과 구글이 시장을 장악하고 있는 일본 시장의 장벽은 높았고, 네이버가 자리 잡기 쉽지 않았다. 네이버 검색의 해외 진출 첫 도전은 사실상 실패로 돌아갔지만, 2006년 6월 검색엔진 첫눈을 인수하면서 글로벌 시장에 다시 한번 도전하기에 나섰다. 2009년 9월 트위터 마토메를 출시하고 2010년 4월에 라이브도어¹⁾를 인수하는 등 다양한 시도를 이어가던 중 2011년 3월 동일본 대지진을 겪으면서, 재난 상황에서 전화를 쓸 수 없더라도 연락할 수 있는 모바일 커뮤니케이션 도구를 개발하기 시작했다(박효, 백혜진, 정구현, 2014; 류민호, 2017). 그렇게 탄생한 라인은 2011년 6월 출시되었고, 빠른 속도로 성장하면서 전 세계 수억 명이 사용하는 글로벌 메신저로 자리매김하게 되었다. 이러한 성과를 바탕으로 2016년 7월 라

인은 뉴욕과 도쿄 증시에 동시 상장되었고, 그해 상장된 IT기업 중 최대 규모로 전 세계적으로 크게 주목을 받았다. 우리나라에서 시작한 인터넷 기업이 뉴욕과 도쿄 증시에 동시 상장된 첫 사례이기도 하다. 라인의 성공 이후에도 네이버는 웹툰, 스노우, 제페토, 브이라이브 등 다양한 방면으로 글로벌 무대에서 존재감을 키워왔다. 최근에는 북미, 유럽, 일본에서 글로벌 투자를 발표하면서 글로벌 시장에서 더 큰 성장을 준비하고 있다.

2.2 자체 기술 개발 및 투자를 기반으로 이룬 글로벌 성공

설립 초기부터 글로벌 시장의 문을 끈질기게 두드려온 네이버는 국내 소프트웨어 기업 중에서 보기 힘든 글로벌 기업으로 자리매김하게 되었다. 지역도 영역도 다양한 네이버 도전의 성공 배경에는 네이버만의 자체 기술력이 있다. 검색, 광고, 메시징, 커머스, 핀테크, 클라우드 등은 물론 스노우나 제페토와 같은 새로운 플랫폼들도 자체적으로 만들어 내면서 기술력을 내재화하였다. 이러한 기술들은 현재 해외 주요 기업들이 협력과 제휴를 원할 만큼 그 수준과 위상을 인정받고 있다. 또한, 로봇, AI, 자율주행과 같이 새롭고 도전적인 기술에 대한 투자도 아끼지 않았다. 특히 인공지능 분야는 대규모 투자와 함께 글로벌 협력네트워크를 강화함으로써 미국과 중국 중심의 글로벌 테크산업의 양강 체제화에 도전하고 있다. 결국 네이버의 기술력이 세계적으로 인정받았기 때문에 지역별로 강점을 가진 파트너들에게 기술을 제공하며 글로벌 도전을 이어갈 수 있었던 것이다(유동현, 2021.3; 황병서, 2021.3).

1) 주식회사 라이브도어(livedoor Co.,Ltd.)는 일본의 인터넷 및 미디어에 관해 사업하고 있는 회사이다. 본사는, 도쿄도 신주쿠 구 니시신 슈쿠에 있다. 현재 대표이사 사장은 이데자와 다케시. 주가 폭락 끝에 2006년 4월 도쿄증권거래소에서 상장폐지되는 굴욕을 겪었고, 2010년엔 한국 NHN에 인수됐다(위키비디아 검색 : 2021.12.20.).

〈표 1〉 네이버의 주요 연혁 및 글로벌 진출 역사

연도	월	내용
1999	6	네이버컴(주) 설립, 검색포털 '네이버' 시작
2000	4	한게임, 원큐, 서치 솔루션 인수합병
2000	11	네이버재팬 설립
2002	10	코스닥 등록
2005	5	네이버 미국법인 설립
2006	6	검색엔진 첫눈 인수, 글로벌 시장 재도전
2009	9	트위터 마토메 출시
2010	4	NHN재팬, 라이브도어 인수
2011	6	라인 출시
2013	4	NHN재팬 라인주식회사로 사명 변경
2016	7	라인주식회사, 뉴욕 및 도쿄증시 동시 상장
2017	5	네이버 웹툰 별도법인 설립
2020	12	네이버웹툰 본사를 미국 법인으로 변경
2021	1	왓패드 지분 100% 인수 발표
2021	2	왈라팜에 1,550억원 투자
2021	3	네이버라인과 소프트뱅크 통합법인 설립

출처: 네이버 홈페이지 등

III. 네이버의 글로벌 진출현황

네이버는 최근 메신저, 웹툰, 콘텐츠, C2C 등 사업부문을 중심으로 자사의 핵심 기술역량을 바탕으로 다양한 해외국가로 진출하고 있다. 특히 해외 진출국가의 주요 플랫폼과의 제휴 및 투자를 통해 단기간에 시장에서 주도적인 사업자로 성장하고 있다. 진출지역도 메신저 라인은 일본으로, 웹툰은 북미지역으로, C2C는 유럽으로 진출하는 등 다양하다. 아래에서 네이버 해외진출의 사업부문과 진출지역, 그리고 진출방식을 먼저 살펴본다.

3.1 라인은 일본에서 야후와의 합병을 통해 본격적인 시장공략 단계에 진입

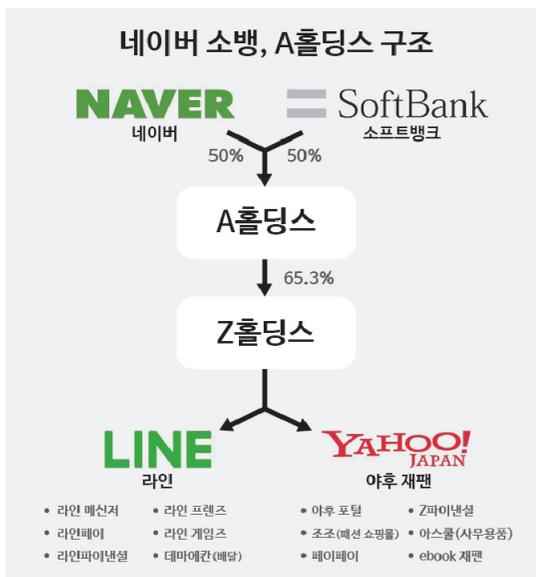
네이버는 오랜 기간 일본시장 공략을 시도하였는

데 그 중심은 라인 메신저였다. 그리고 2021년 3월 네이버와 소프트뱅크는 라인과 야후재팬을 경영통합하면서 A홀딩스라는 통합법인을 설립하였으며, 다시 통합법인이 최대주주인 Z홀딩스를 통해 라인과 야후재팬의 전체 계열회사를 거느리는 일본 최대의 인터넷 플랫폼 회사를 완성하였다. 통합법인은 일본 내 SNS 1위인 라인의 이용자 8,200만 명, 일본 국민 포털인 야후재팬의 6,700만 명 회원을 합쳐서 일본 내 월간 사용자 수가 1억 5천만 명에 이른다(심서현, 2021.3).

네이버는 합병이후 먼저 라인과 야후재팬에 네이버의 스마트스토어 기술을 접목하고 있으며, 2021년 하반기에 공식 출시하였다. 네이버가 국내 시장에서 입증한 스마트스토어의 기술을 제공하고, 라인이나 야후재팬은 그 기술을 일본 상황에 맞는 서비스로 전환해 제공할 계획이다. 그리고 향후 커머스 기술뿐만 아니라 검색, 광고, 인프라 등 다양한 기술

들이 라인과 야후재팬 플랫폼들에 차례차례 점목될 것이다.

라인은 일본뿐만 아니라 태국, 대만, 인도네시아 등에서도 주요 메신저의 자리를 지키고 있으며, 소프트뱅크는 동남아 최대 차량공유업체 그랩의 주요 주주이기도 하다. 급성장중인 동남아 전자상거래 시장에서도 라인과 야후재팬 통합법인은 알리바바, 라자드 등 글로벌 강자들과 본격적인 경쟁을 전개하며 새로운 성장기회를 찾을 것이다.



출처: 심서현, 2021.3, 중앙일보

〈그림 1〉 네이버, 소프트뱅크 통합법인 구조

3.2 웹툰 비즈니스는 북미지역에서 고객기반을 대폭 확대하며 성장

2004년 한국에서 처음 론칭(launching)한 네이버 웹툰은 전세계 1위 사업자로서 2020년 말 기준

글로벌 사용자수는 7,200만 명을 돌파하였고, 현재 10개 언어로 100개국 이상에서 서비스하고 있다. 특히 세계 최대 인터넷시장 북미 지역에서는 웹툰이 선봉에 섰다. 웹툰의 미국 내 월간 사용자수는 1,000만 명을 넘어섰다. 이미 2013년 일본, 2014년 미국, 대만, 태국, 2015년 인도네시아, 2019년 유럽, 남미에 진출하였으며, 2020년 말 네이버 웹툰의 본사를 미국 법인인 웹툰엔터테인먼트로 변경하고 해외시장 확대전략을 강화하고 있다. 2021년 1월에는 캐나다에 본사를 둔 '스토리텔링계의 유튜브'로 불리는 글로벌 1위 웹 소셜 플랫폼 왓패드²⁾의 지분 100%를 6,600억 원에 인수한다고 발표하였다(심서현, 2021.1). 이로써 네이버 웹툰의 7,200만 명 고객에 왓패드의 9,400만 명 고객이 합쳐져서 1억 6,600만 명의 글로벌 사용자를 확보하게 됐다. 특히 웹툰과 웹 소셜 사용자들 대다수가 Z세대라는 측면에서 향후 높은 성장성이 기대된다. 현재 네이버 웹툰 미국 사용자의 70%, 왓패드 글로벌 사용자의 80%가 Z세대이다.

네이버 웹툰과 왓패드의 결합은 대형 플랫폼의 역할이 단순히 콘텐츠 유통만 하는 것이 아니라 콘텐츠 기획·제작과 오리지널 콘텐츠 확보까지 다양한 수익사업이 가능해짐을 의미한다. 실제 네이버 웹툰은 유료콘텐츠, 광고, 지식재산권(IP) 비즈니스와 같은 다양한 수익모델을 가지고 있는데, 향후 이를 왓패드에 이식할 것으로 예상된다. 실제 네이버는 2021년 5월 웹툰 스튜디오와 왓패드 스튜디오를 통합해 왓패드 웹툰 스튜디오를 설립하고, 약 1,000억 원의 콘텐츠 기금을 조성했다. 네이버는 이를 앞세워 글로벌 창작자 약 570만 명이 만든 10억 개 이상의 원천 콘텐츠를 바탕으로 드라마·영화·애니메이션 등 다양한 영상화 프로젝트를 선보일 계획이

2) 왓패드는 전세계 9,000만명의 이용자가 매달 230억분을 사용하는 글로벌 1위 웹 소셜 플랫폼이다. 개방형 창작이 가능해 '스토리텔링계의 유튜브'로도 불린다. 현재 500만 명의 창작자들이 활동하고 있고 10억 개에 이르는 웹 소설이 올라와 있으며, 이용자 규모와 브랜드 영향력, 영상화에 적합한 스토리텔링 콘텐츠를 갖추고 있다.

다(이하은, 2021.7). 최근 넷플릭스, 디즈니 등 OTT 사업자들이 오리지널 콘텐츠 확보 경쟁에 열을 올리고 있는데, 글로벌 Z세대에게 검증받은 네이버 웹툰과 왓패드 콘텐츠는 향후 글로벌 OTT 기업들의 주목을 받을 것이다(최민영, 2021.1). 실제 네이버 웹툰을 원작으로 한 넷플릭스 오리지널 시리즈로 '스위트홈' 등 다수의 작품들이 나오고 있다. 웹소설을 바탕으로 웹툰이 제작되고 웹툰을 보고 원작 웹소설을 찾아보고 또 웹소설과 웹툰을 바탕으로 영화나 드라마가 제작되는 선순환 생태계가 만들어질 것이다. 네이버는 2021년 2월에는 한국 웹툰을 번역해 190개국 300만 명 이상에게 서비스하는 미국 2위 웹툰 플랫폼 '태피툰'의 운영사 콘텐츠퍼스트에도 투자했다(안희정, 2021.3).

3.3 엔터테인먼트 분야는 빅히트 등 엔터사와 손잡고 글로벌 시장 공략

네이버는 K팝 콘텐츠 분야에서 그동안 YG엔터테인먼트, SM엔터테인먼트 등에 투자해왔는데, 최근 BTS가 속한 하이브(구, 빅히트엔터테인먼트)와도 협업을 추진 중이다. 네이버와 하이브는 각자의 팬십 커뮤니티인 브이라이브와 위버스를 통합해 새로운 글로벌 팬커뮤니티 플랫폼을 만들 계획이다. 네이버는 글로벌 최고 수준의 기술력을 갖추고 있고, 하이브 등 엔터테인먼트 기업의 스타들은 두터운 글로벌 10대 팬층을 확보하고 있어, 이번 플랫폼 통합으로 글로벌 엔터테인먼트 시장에서 경쟁력이 대폭 확대될 것이다. 특히, 브이라이브의 글로벌 사용자와 24세 미만 사용자 비율이 각각 85%, 84%일 정도로 K팝 콘텐츠 및 커뮤니티에 대한 글로벌 Z세대들의 관심이 높은 만큼 새로운 플랫폼이 전 세계 10대 K팝 팬들이 모이는 글로벌 커뮤니티로 발전할 수 있을 것이다.

네이버의 엔터사 투자와 반대로 국내 주요 엔터사

들이 투자한 네이버 플랫폼도 있다. 네이버의 자회사 네이버제트에 YG엔터테인먼트, JYP엔터테인먼트가 각각 50억 원을, 하이브는 70억 원을 투자하였다. 네이버제트의 메타버스 플랫폼 제페토의 가입자는 현재 2억 명이며, 90%가 해외사용자, 80%가 10대 사용자다. 제페토는 가상공간에서 사용자가 자유롭게 콘텐츠를 창작하고 서로 이용할 수 있는데, 온라인에서 콘텐츠 생성에 적극적인 10대 사용자가 많다는 점이 특징이다. 제페토 내부에서 생성된 쇼트 포맷 비디오 등의 UGC는 10억 회 이상 생산되었고, 제페토와 제휴하는 IP 기반의 가상 아이템 등을 포함한 콘텐츠 판매량도 10억 개에 달한다. 2021년 상반기 제페토의 실적은 급속하게 증가하고 있으며, 게임 창작 기능을 추가하는 등 수익모델 다변화에도 나서고 있다(이하은, 2021.7). 인스타그램, 스냅챗 등 최근 글로벌 시장을 장악하고 있는 플랫폼들도 초기에 주로 10대들이 활동하며 성장하기 시작했다는 점에서 네이버의 메타버스 플랫폼인 제페토의 성장가능성은 매우 높다고 볼 수 있다.

3.4 C2C(개인간 거래) 비즈니스는 유럽의 플랫폼기업에 공격적 투자 단행

개인간 거래(C2C) 시장은 지역적 특색이 강하고 획일화된 빌링 시스템을 적용하기 어려워 로컬 기업이 선전하는 분야이다. 우리나라도 최근 당근마켓, 중고나라 등이 급성장하고 있다. 구글, 아마존 같은 대형 빅테크 기업이 공략하지 못한 사이, 네이버는 유럽과 아시아의 C2C 기업들과 손을 잡았다. 네이버는 벤처캐피털 코렐리아캐피탈을 통해 2021년 2월 스페인 1위 리셀 플랫폼 왈라팜에 1,550억 원을 투자했고, 프랑스의 명품 리셀 플랫폼 베스티에르에도 투자했다(송화연, 2021.3). 왈라팜은 '스페인의 당근마켓'으로 불리는 최대 온라인 중고거래 업체로 자국내 60%가 넘는 시장점유율을 차지하고 있

며, 패션, 의류, 전자기기 같은 소형품목부터 자동차, 오토바이, 부동산까지 거래한다. 네이버는 2020년 9월에는 '미래에셋-네이버 아시아그로스 펀드'를 통해 싱가포르의 중고거래 플랫폼 캐리셀에 투자하기도 하였다. 캐리셀은 동남아 최대 중고거래 플랫폼으로 해외 직구족에게 인기가 높다.

거래되는 상품의 종류가 많은 반면 상품 공급이 일정하지 않은 중고 상거래 플랫폼 특성상, 네이버의 AI 추천 기술이나 검색 기술을 이들 기업에 접목할 수 있으며, 광고나 스마트스토어 기술도 활용할 수 있다. 향후 네이버는 글로벌 C2C 사업자로서의 위상을 보다 강화해 갈 수 있을 것으로 분석된다.

이상과 같이 현재 네이버는 메신저, 웹툰, 콘텐츠, C2C 등을 중심으로 전 세계로 진출하고 있다(〈그림 2〉 참조). 특히 사업부문별로 초기 진출지역도 상이한데, 메신저 라인의 경우 핵심 진출 지역인 일본을 중심으로 동남아 지역으로 확대중이며, 웹툰은 미국과 캐나다를 중심으로 세계로 뻗어나가고 있고, 결제도가 중심인 콘텐츠 분야는 미국, 중국 등 다양한 국가에서 이용하고 있으며, C2C 경우는 주로 유럽

에 투자가 집중되고 있다. 향후 이러한 사업부문별 진출지역은 더욱 확대될 전망이다.

IV. 네이버의 글로벌 경영의 성공요인

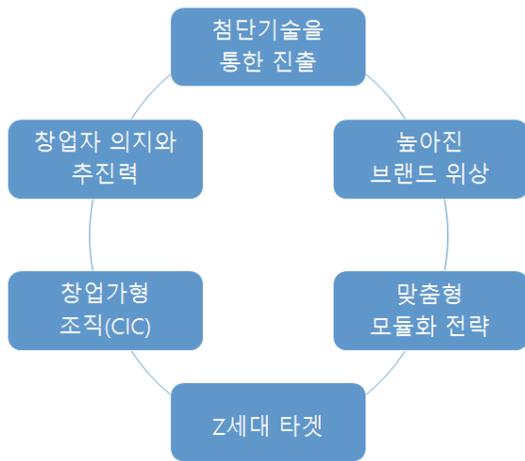
최근 네이버의 글로벌 경영이 성공적으로 진행되는 주요한 원인으로서는 6가지 핵심 성공요인을 들 수 있다(〈그림 3〉 참조). 특히 네이버는 국내 다른 기업들의 글로벌 경영과는 차별화된 성공요인들을 보여주고 있다. 먼저 첨단기술을 통한 진출, 맞춤형 모델화 전략, 창업가형 조직 CIC 운영, Z세대 타겟 등은 네이버만의 독창적인 성공요소로 분석된다. 이와 함께 창업가의 글로벌 진출에 대한 강한 집념과 의지는 가장 중요한 성공요인으로 판단되며, 글로벌에서 높아진 브랜드 위상은 성공을 가속화시킨 배경요인으로 볼 수 있다.

6대 성공요인은 기존 경영학 이론들과도 밀접한 연관성을 가진다. 첨단기술을 통한 해외진출과 맞춤형



〈그림 2〉 네이버 글로벌 진출현황

모듈화 전략은 전략 및 해외확장 이론과 관련이 있으며, Z세대 타겟과 높아진 브랜드 위상은 마케팅과 브랜딩 이론의 핵심 전략이며, 창업가의 집념과 의지, 창업가형 CIC 조직은 창업 및 기업가정신 이론 등에 그 기반을 두고 있다. 따라서 종합적으로 보면 네이버의 글로벌 경영은 튼튼한 이론적 토대 위에 유연한 실행력을 접목하여 성공한 사례로 판단할 수 있다.



〈그림 3〉 네이버 글로벌 경영의 6대 핵심 성공요인

4.1 인공지능 등 첨단기술을 통한 해외진출이라는 차별화된 경쟁력

네이버의 글로벌경영을 관통하는 키워드는 기술이다. 즉 네이버의 해외진출은 네이버 포털사이트를 해외에서 똑같이 만드는 차원이 아니라, 기술플랫폼 기업으로서 현지 시장 수요에 맞는 기술을 맞춤형으로 구성하여 현지 파트너와 협력하는 방식이 주를 이룬다. 네이버는 검색, 커머스, 광고, 콘텐츠 등 다양한 영역에서 자체 기술을 확보하고 있으며, 기회만 보이면 국내에서 같고 닮은 기술을 들고 바로 글로벌로 나설 수 있다(유동현, 2021.3).

그런데 이런 네이버의 기술은 또한 R&D 투자의 결과이다. 네이버는 매년 연간 매출의 약 25%를 R&D

에 투자해왔으며, 지난해는 영업이익(1조 2,153억 원)보다 많은 1조 3,321억 원을 R&D에 투자했다(박민제, 2021.3). 이는 알파벳, MS, 애플, 페이스북 등 글로벌 기업과 비교해 봐도 최고 수준이며, 최근 이해진 GIO는 R&D 비중을 매출의 30%선까지 늘리겠다고 선언하기도 했다. 네이버가 이렇게 과감한 R&D 투자를 집행하는 이유는 기술 고도화가 글로벌에서 차별화된 경쟁력을 낼 수 있는 원동력으로 생각하기 때문이다.

“네이버는 R&D 투자를 매출의 25%로 하고 있는데, 이는 글로벌 기업들과 비교해 봐도 최고 수준이다. 장기적으로 기업 가치를 높이기 위해서는 파이를 키우는 것이 중요하며, 따라서 네이버는 미래를 위한 R&D를 중요하게 생각하고 있다.” (네이버 본사 CFO 인터뷰)



출처: 네이버 홈페이지 등

〈그림 4〉 네이버의 R&D 투자 추이

네이버의 R&D 투자는 인공지능, 빅데이터, 클라우드, 로봇 등 기술 개발에 집중되고 있으며, 특히 최근 인공지능 분야에 대한 투자를 강화하고 있다. 네이버는 자사 중심 글로벌 AI 기술 네트워크를 구

축하기 위해 수년간 노력해왔으며, 2020년부터 글로벌 인공지능(AI) 연구벨트를 추진하고 있다. 2020년 10월 네이버 클로바에서 조직을 분리해 네이버 AI랩을 신설하였고, 일본 메신저 자회사 라인의 AI 기술의 수준을 끌어올렸으며, 2017년 인수한 유럽 최대 AI연구소 '제록스리서치센터유럽'을 인수해 '네이버랩스 유럽'으로 개편했고, 미래에셋과 함께 베트남 기술기업에도 많은 투자를 하였다. 한국, 일본, 프랑스, 베트남으로 이어지는 네이버 중심의 기술연구 네트워크를 통해 한국을 비롯해 세계 각지의 대학, 스타트업, 연구기관들이 AI 기술 연구에 참여해 교류·협력하며 시너지를 내는 것이 목표이다(이충우, 2019.10).

네이버는 구글·아마존·페이스북·애플(GAFA)을 중심으로 한 미국과 바이두·알리바바·텐센트·화웨이(BATH)를 중심으로 한 중국이 인공지능 등 인터넷플랫폼 패권경쟁을 벌이고 있는 상황에서, 네이버가 주도하는 새로운 기술 생태계를 조성하려는 원대한 목표를 가지고 있다. 최근 소프트뱅크와 합작한 것도 이러한 목표의 일환으로 볼 수 있다.

4.2 글로벌 시장에서 높아진 브랜드 위상과 이미지

네이버의 공격적인 인수와 투자의 성공 배경에는 네이버의 기술력과 함께 글로벌 시장에서 높아진 네이버의 위상도 한 몫을 하고 있다. 성장잠재력이 높은 기술 기업의 경우, 인수나 투자를 원하는 기업이 많아 자사의 성장에 도움이 되는 글로벌 유명 기업을 찾아 투자를 받는 경우가 많다. 이는 글로벌 브랜드 인지도가 낮은 우리나라 인터넷 기업들이 글로벌 톱 수준의 기업을 인수하기 어려운 이유이다(장도민, 2021.5).

네이버는 2016년에 라인을 도쿄증시와 뉴욕증시에 상장시켰고 야후재팬과의 경영통합으로 일본 최대 인터넷기업이 되었다. 네이버 웹툰은 전 세계 7,200

만 명을 확보한 글로벌 1위 웹툰 플랫폼이다. 스노우와 제페토, 밴드도 있다. 이에 따라 글로벌 유력지들도 혁신기업으로 네이버를 인정하기 시작했다. 포브스가 발표하는 혁신 기업 순위에서 네이버는 2017년, 2018년 연속으로 9위에 올랐고, 2018년 포춘지가 선정한 미래유망기업 순위에서는 네이버가 6위에 올랐다. 이와 같이 네이버는 그동안 세계적인 인터넷 기업으로서의 명성을 쌓아왔으며, 그러한 기업브랜드 이미지의 후광효과가 나타나 다양한 기술 분야에서 네이버에 대한 긍정적 평가와 함께 협업사태들이 증가하고 있다(Burke, Dowling, & Wei, 2018).

네이버의 높아진 글로벌 위상은 애플이나 알라팝 창업자의 입을 통해서도 확인할 수 있다. 애플 창업자 알렌 라우는 "특정 회사에 대해 언급하진 않겠지만, 글로벌 기업들에게 많은 관심을 받았다. 애플드는 네이버와 웹툰이 우리의 성장을 도울 수 있는 최고의 전략과 잠재력을 제공할 수 있다고 판단했다"고 말했다. 애플드의 인수 경쟁에는 스포티파이와 틱톡을 운영하는 바이트댄스도 참여한 것으로 알려졌다. 또 롱 캐시디 알라팝 CEO는 "전 세계에서 가장 혁신적인 기술기업 중 하나인 네이버와 협력하게 된 것에 대해 매우 기쁘게 생각한다. 이번 투자를 통해 알라팝 사용자들에게 지속적으로 최고의 사용경험을 제공하려는 알라팝의 목표를 이어갈 수 있게 되었다"고 말했다(유동현, 2021.3). 즉 애플드는 네이버 웹툰 사업의 한국과 미국에서의 성과를 보고, 알라팝은 스마트스토어의 우수성을 확인하고 투자를 결정한 것이다. 해외 파트너기업들은 네이버의 검증된 기술력과 높아진 브랜드를 확인하고 최종 파트너로 네이버를 선택한 것이다.

4.3 현지맞춤형 모듈화 전략과 직간접 투자와 제휴를 통한 유연하고 신속한 진출

네이버는 글로벌 시장에서 자사의 기술을 접목할

수 있는 광고나 미디어 플랫폼만 있으면 즉시 해당 플랫폼에 우리 기술을 접목하여 새로운 서비스 플랫폼을 탄생시키고 있다. 즉 네이버는 완성형 사업모형을 가지고 해외지역으로 똑같은 방식으로 진출하는 것이 아니라, 현지 국가에서 사용자 트래픽을 확보하고 있는 인기 플랫폼이 있으면, 여기에 맞춤형 형태로 기술을 매칭해서 제공하는 일종의 모듈 방식 해외진출을 선보이고 있다. 즉 쇼핑, 웹툰, 콘텐츠, 결제 등 다양한 서비스 기술을 현지국 소비자의 기호와 상황에 맞게끔 취사선택해서 모듈형태로 제공하는 것이다. 이는 아마존, 구글, 알리바바와 같은 글로벌 대형 플랫폼과 정면 대결을 펼치기보다는 특화된 타겟과 영역에서 맞춤형 전략으로 승부함으로써 사업성공 확률을 높이고 효과적인 해외진출을 가능하게 하고 있다. 네이버는 이를 위해 주요 사업부문을 별로 독립된 조직인 사내독립기업(CIC, Company In Company)³⁾ 조직을 운영 해오고 있는데, 이 사업부문별 조직이 현재 모두 글로벌을 최우선 전략으로 삼고 다양한 국가를 대상으로 진출을 타진하고 있다. 물론 최종 사업모듈의 결정은 본사에서 조율하고 결정한다.

네이버는 해외에 직접 진출해 자신이 기획, 생산, 판매영업을 모두 맡는 방식보다는 네이버가 사업을 위한 시스템과 도구, 그리고 데이터 등 솔루션을 해외 파트너기업에게 제공하고, 파트너 기업이 현지에서 사업의 주도적 역할을 맡는 일종의 분권형 모델을 지향한다. 즉 네이버가 쇼핑, 콘텐츠, 결제 등의 인프라와 솔루션을 해외 파트너기업들에게 제공하면, 해외 파트너 기업이 사업 기획과 생산, 판매를 주도하되 현지 상황에 맞게끔 조정해서 운영하는 방식이 현재 주도적인 해외진출 방식을 차지하고 있다. 이런 모듈형 해외진출방식은 해외진출에 있어 보다 신속한 의사결정을 내릴 수 있게 해주며, 다양한 상

황에 맞는 보다 유연한 대응을 가능하게 하며, 해외 사업의 리스크를 최소화해주는 등의 장점을 보여주고 있다.

“네이버는 현지국 상황에 따라 유연한 해외투자방식을 선택한다. 현지 유력 플랫폼에 지분투자를 통해 제휴 방식으로 진출하거나, 현지에 자회사 형태로 진출하여 현지 기업들과 제휴하거나, 혹은 직접 투자를 통해 독자 진출하는 경우의 세 가지 정도의 유형이 있다. 이를 통해 해외진출에 있어 유연성과 신속성을 확보할 수 있다”

(네이버 본사 COO 인터뷰)

4.4 글로벌 Z세대라는 타겟 명확화를 통한 시너지 창출

네이버는 글로벌 Z세대를 공략하기 위한 삼각편대를 갖추고 있다. K팝 등 엔터테인먼트 커뮤니티와 제페토 플랫폼, 왓라팜 등 중고거래 리셀 플랫폼, 그리고 네이버 웹툰과 왓패드 등 웹 소설 플랫폼이다. 이들 플랫폼들은 모두 Z세대가 핵심 고객군을 형성하고 있으며, 국가를 넘어 글로벌 Z세대들이 열광한다는 공통된 특징을 가지고 있다(김미희, 2021.2).

네이버와 빅히트는 각자의 팬십 커뮤니티를 통합해 새로운 글로벌 팬커뮤니티 플랫폼을 만들 계획인데, 브이라이브의 24세 미만 사용자 비율은 84%일 정도로 K팝 콘텐츠 및 커뮤니티에 대한 글로벌 Z세대들의 관심이 높다. 또 전 세계 10대들이 주로 이용하는 글로벌 증강현실(AR) 아바타 서비스인 ‘제페토’의 가입자는 무려 2억 명인데, 이중 80%가 10대 사용자다(부애리, 2021.2). Z세대가 좋아하는 콘텐츠 플랫폼인 웹툰과 웹 소설 사용자들도 대다수가 Z세대이다. 현재 네이버 웹툰은 70%, 네이버가 최근 인수한 웹 소설 플랫폼 왓패드는 80%가 Z세대이다. 중고거래 리셀 플랫폼들은 Z세대가 선호하

3) 네이버가 지난 2015년 도입한 CIC는 글로벌 성장 가능성이 높은 조직이 다양한 아이디어를 실행해볼 수 있도록 인사·재무 등 조직 운영에 필요한 경영 전반에 독립성을 부여하는 제도다. CIC는 자체 경쟁력이 갖춰지면 별도법인으로 독립한다.

는 쇼핑플랫폼으로, 개성, 친환경, 가성비 등을 중시하는 Z세대들은 중고거래 시장의 매니아 고객층을 형성한다. 네이버는 올해 초 스페인 1위 리셀 플랫폼 왈라팍과 프랑스의 명품 리셀 플랫폼 베스티에르에 투자했으며, 작년 말에는 싱가포르의 중고거래 플랫폼 캐러셀에도 투자하였다.

최근 글로벌 Z세대들의 동질화 추세를 감안하면, 향후 이들 엔터테인먼트, 콘텐츠, 중고거래 플랫폼들은 상호 시너지를 내며 더욱 성장할 것으로 예상된다. 글로벌 Z세대가 점점 구매력을 키워가면서 네이버의 글로벌 플랫폼들의 성장도 가속화되는 미래를 예상할 수 있다.

전통적인 마케팅이론에서도 고객을 세분화해 목표고객을 선정한 뒤 선정된 목표고객에 집중화된 마케팅을 펼치는 것은 보다 효과적인 전략이며(Kotler, 1967), 최근 다수의 세대별 연구에서도 Z세대의 소비자로서의 성장가능성에 대해 긍정적인 전망들을 내놓고 있는 것 등을 감안하며 네이버의 Z세대 공략은 마케팅적 측면에서도 매우 효과적인 전략으로 평가할 수 있겠다.

4.5 사업별 경쟁과 성장을 독려하는 창업조직 CIC

네이버는 2015년부터 사내독립기업인 CIC를 키워 글로벌 성장동력을 강화하고 있다. CIC는 글로

벌 성공가능성이 높은 사업부문이 보다 역동적이고 순발력 있게 사업을 추진할 수 있도록 인사·재무 등 조직운영 전반에 독립성을 부여한 제도이다(류민호, 2017). CIC는 자체 경쟁력을 갖추게 되면 별도 법인으로 독립하게 되는데, 2017년과 2019년 각각 분사한 네이버 웹툰과 네이버파이낸셜이 대표적 사례이다. 특히 첫 CIC로 시작한 네이버 웹툰은 현재 전 세계 웹툰산업을 주도할 정도로 글로벌에서 성장하여 최근에는 미국 증시 상장까지 전망되고 있다. 네이버파이낸셜도 국내 핀테크 산업의 발전과 함께 최근 비약적인 성장을 이루고 있다.

네이버는 현재 아폴로(창업자 지원), 비즈(광고), 클로바(인공지능), 포레스트(쇼핑), 그레이스(로컬 비즈), 그룹앤(커뮤니티), 서치(검색), 튠(오디오)의 총 8개 CIC 조직을 운영 중에 있으며, 서치, 포레스트 등의 CIC는 제2의 웹툰이 되기 위해 글로벌화를 공식화한 상태이다(김민희, 2021.4). 그리고 이러한 CIC 제도를 보다 활성화하기 위해 책임리더제를 도입하였다. 창업가인 CIC 대표가 될 수 있는 후보군인 책임리더를 발굴하여, 사내 창업 생태계의 선순환을 유도하고 지속적인 네이버의 성장을 도모한다는 계획이다(〈표 3〉 참조). 최근 업계에서도 네이버의 CIC 조직 현황 및 운영방식을 벤치마킹하려는 움직임이 활발해지고 있다.

네이버 CIC 조직은 네이버가 스타트업처럼 민첩

〈표 2〉 네이버 주요 해외사업의 Z세대 고객 비중

분야	기업	Z세대 비중
엔터테인먼트	브이라이브	24세 미만 84%
	제페토	10대 80%
콘텐츠	네이버 웹툰	Z세대 70%
	왓패드	Z세대 80%
중고거래(C2C)	왈라팍	Z세대 중심
	베스티에르	Z세대 중심
	캐러셀	Z세대 중심

〈표 3〉 네이버 사내독립기업(CIC) 현황

CIC	대표	주요 내용
아폴로	김승연	창작자 등 인플루언서 검색 및 센터
비즈	최인혁	PC·모바일 검색 및 디스플레이 광고
클로바	정석근	AI플랫폼 클로바 구축 및 음성인식
포레스트	이윤숙	네이버쇼핑, 네이버 스마트스토어
글레이스	이건수	네이버 예약, 지도, 플레이스(꽃 2.0)
그룹엔	김주관	네이버 카페, 밴드 등 그룹 커뮤니티
서치	김광현	AI 기반 검색 서비스로 일본 등 공략
툰(뮤직)	박수만	네이버 나우, 바이브, 오디오클리 등

출처: 네이버 홈페이지 등

성과 혁신성을 살릴 수 있는 좋은 모델로서 글로벌 공략은 물론 확실한 수익창구가 될 수 있는 제도이다. 급속하게 변하고 있는 글로벌 인터넷 비즈니스 환경 하에서 CIC는 더욱 순발력 있는 대응을 할 수 있으며, 네이버의 전체 사업부가 모두 글로벌을 지향하는데 있어 유효한 역할을 수행하고 있는 것으로 분석된다.

CIC 조직의 이론적 토대는 사내기업가정신(corporate entrepreneurship)에서 찾아볼 수 있다. 사내기업가정신은 기업의 구성원으로서 개인 또는 소집단이 기존기업 내에 새로운 조직이나 사업을 창조하거나 조직전체를 혁신으로 변화시키는 과정에서 나타나는 기업가정신을 의미한다(Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Sharma & Chrisman, 2007). 사내기업가정신은 기업이 처한 현실적 제약에 능동적으로 대응하여 새로운 사업기회를 추구하기 위한 기업 내부의 전략적 선택이며(Covin & Slevin, 1989), 직접적으로 제품 및 서비스의 혁신을 가져오고 이로 인한 새로운 시장개척과 고용증가를 통해 국가 경제발전의 원동력으로까지 작용할 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 결국 사내기업가정신이 바탕이 된 네이버의 CIC 조직은 급격한 변화와 불확실한 미래에 보다 능동적으로 대응하기 위한 효과적이고 혁신적인 조직이라 할 수 있을 것이다.

4.6 GIO의 글로벌 사업에 대한 원대한 목표와 강한 추진력

Schumpeter(1934)는 미래를 예측할 수 있는 통찰력과 새로운 것에 과감히 도전하는 혁신적이고 창의적인 정신이 기업가정신이라고 정의하였다. 이해진 글로벌투자책임자(GIO)는 창업자로서 그동안 혁신과 창의를 바탕으로 도전하는 모습을 많이 보여주었다. 네이버 창업 초기부터 국내시장 공략에 만족하지 않고 일찍부터 해외진출을 고려하고 있었다(김환표, 2013). 인국 5천만 명인 국내 시장에선 외형적 성장을 담보하기 어렵다고 판단했기 때문이다. 이해진 GIO는 2010년대 초반부터 본인이 글로벌 진출의 징검다리가 되겠다는 포부를 밝힌 바 있으며, 네이버의 본 사업은 전문경영인에게 맡기고 네이버의 미래 신수종사업으로 해외사업을 생각하고 모든 힘을 쏟아 부었다. 이 당시 사내강연에서 이해진 GIO는 “기업을 하면서 우리나라에서도 소프트웨어로 글로벌 기업이 나올 수 있다는 것을 보여주고 싶었다”면서 “지금 불가능하다면 징검다리가 돼서 후배들의 발판이 되더라도 계속 도전할 것이다”고 말하기도 했다.

실제 이해진 GIO는 2017년 네이버 이사회 의장을 내려놓고 글로벌투자책임자로 본격적으로 역할을 변경한다. 그런데 현재 이 GIO가 세웠던 계획들은

하나하나 모두 실현되고 있다. 처음으로 눈을 돌린 일본에는 직접 가 상주하면서 모바일 메신저 라인을 탄생시켰다. 우여곡절도 있었지만 결국 라인은 지금 일본시장 공략의 일등공신이 되었고, 아시아를 넘어 북미와 유럽 진출까지 고려하고 있다. 구글, 알리바바 등 미·중 거대 IT 플랫폼에 맞설 연합군이 필요함을 강조해온 이해진 GIO는 소프트뱅크 손정의 회장과 손을 잡았다. 이를 통해 세계 인터넷시장의 한 축이 될 수 있는 발판을 마련했고, 일본과 동남아시아 진출의 확실한 교두보를 확보했다. 웹툰의 글로벌 진출은 처음에 무모한 계획처럼 보였지만 적극 지원했고, 결국 전 세계 1위 웹툰 플랫폼이 되었으며, 최근 왓패드 인수로 콘텐츠 분야의 독보적인 플랫폼으로 성장하고 있다. 또 이해진 GIO는 10년 전부터 프랑스 현지에 직접 나가 유럽네트워크를 구축하고 제록스연구소를 인수하는 등 유럽시장에 대한 이해의 폭을 넓혔으며, 이는 최근 스페인과 프랑스의 C2C 플랫폼 투자로 이어지고 있다. 현재 네이버는 미국과 중국의 거대 인터넷연합군에 맞서는 또 하나의 세력으로 성장하고 있다. 기업가정신은 새로운 기회가 있다면 과감하게 뛰어드는 진취성과 불확실한 상황 속에서도 과감히 도전하는 위험감수성으로 구성된다고 한다(Miller, 1983; Brockhaus, 1980). 이해진 GIO의 글로벌을 향한 집념과 도전이야말로 이러한 기업가정신의 발로이며 현재의 네이버 글로벌경영을 있게 만든 원동력과 추진력이 되었다고 평가할 수 있다.

“세계는 지금 시가총액 천조대의 기업이 탄생할 정도로 인터넷 제국주의 시대이다. 네이버가 삼별초처럼 거인들에 저항해 버텨 살아남은 회사라는 말을 듣고 싶다. 네이버가 인터넷의 다양성을 끝까지 지켜는 데 도움이 됐으면 한다.” (이해진 GIO가 2019년 국내 심포지엄 행사에서 한 이야기)

V. 결론 및 시사점

네이버는 최근 메신저, 콘텐츠, 엔터테인먼트, 중고거래 등을 중심으로 일본, 미국, 유럽, 아시아 등 전 세계에 성공적으로 진출하고 있으며, 이러한 해외진출 성공의 주요 원인으로서는 첨단기술 중심, 높아진 브랜드 위상, 모듈형 맞춤형 전략, Z세대 타겟, CIC 등 창업가조직, GIO의 철학과 추진력의 6가지를 들 수 있다. 그런데 네이버의 글로벌경영 모델은 기존 국내 대기업그룹의 오프라인 중심의 해외진출과는 상당히 다른 방식을 보여주고 있다. 국내 대기업들이 현지에 직접 나가 지사, 공장, 영업장을 개설하며 물리적으로 영업했다면, 네이버는 기술력과 콘텐츠 그리고 온라인을 중심으로 현지 시장 상황별로 맞춤형된 투자전략을 통한 진출방식을 채택하고 있다. 이런 방식은 순발력과 유연성이 뛰어나고 상대적으로 리스크가 적은 장점을 가지고 있으므로 향후 성장속도가 매우 빠를 것으로 전망된다. 물론 향후 글로벌경영이 심화되면서 글로벌경영의 세부 전략과 실행방식의 수정이 필요할 수도 있겠지만, 현재와 같은 방식은 상당기간 차별화된 글로벌 전략으로 유용하게 활용될 것으로 보인다.

본 연구는 현재 코로나로 인한 비대면 상황의 지속으로 한국 기업들의 오프라인 해외진출과 무역 등이 대부분 막혀있는 상황에서, 국내 기업들의 해외진출 전략과 관련하여 제시되는 실무적 시사점이 매우 크다. 전 세계가 비대면으로 인한 온라인화가 장기화되며 글로벌 공급망 체계(Global Value Chain)를 자국 중심으로 전환하면서 해외사업의 기회가 더욱 줄어들 것으로 예상되는 가운데, 한국의 인터넷 기업이 온라인을 통한 해외진출을 본격화할 수 있다면 향후 한국 산업의 새로운 돌파구가 만들어 질 수 있을 것이다. 온라인플랫폼 진출 이후 K팝 등 콘텐츠 본격 진출, 국산제품의 새로운 판매채널 확보, 금

용서비스 접목 등 다양한 동반 해외진출로 연결될 수 있기 때문이다. 한국이 90년대 이후 오프라인을 통한 해외수출을 통해 경제성장을 견인해왔는데, 향후 온라인을 통한 해외진출이라는 새로운 돌파구를 마련할 수 있다면 이는 우리 경제에 실로 엄청난 파급효과를 가져올 수 있다. 특히 온라인플랫폼 산업과 관련성이 높은 콘텐츠, 엔터테인먼트, 커머스 등 새로운 신산업 분야의 증흥을 이끌 좋은 기회가 만들어 질 수 있을 것이다. 또한 플랫폼 기업의 해외사업 확대는 최근 국내에서 제기되고 있는 플랫폼 산업의 고성장으로 인한 기존 산업과의 갈등 이슈도 효과적으로 해결할 수 있는 좋은 방안이 될 수 있다. 플랫폼 기업과 전통 제조업, 플랫폼 기업과 중소기업 및 소상공인이 힘을 합쳐 해외시장으로 동반 진출할 수 있다면 국내에서의 경쟁과 갈등 상황의 상당부분이 상생 차원으로 풀려나갈 수 있기 때문이다.

본 연구는 학문적으로도 경영학 제 분야의 이론 및 연구에 토대를 두고 있음을 확인할 수 있다. 먼저 첨단기술을 통한 해외진출과 맞춤형 모듈화 전략은 전략 및 해외진출 이론과 연관성이 높다. 기술집약적 벤처기업의 국제화 유형 과정에 대한 이론적 토대를 바탕으로 하되, 네이버만의 기술과 모듈화의 접목은 기존 국제화 이론의 보완과 국제경영 및 벤처경영 분야의 확대에 기여할 것으로 보인다(윤문섭, 배중태, 이상곤, 배준우, 2002), Z세대 타겟 통일화는 마케팅 이론의 고객세분화를 통한 목표고객 선정 전략과 일치하며, 네이버의 해외진출 사업부문들의 핵심 타겟인 Z세대를 모두 목표고객으로 삼음으로써 마케팅의 효율성을 극대화하였다. 높아진 브랜드 위상은 기업의 브랜드 자산 및 브랜드 이미지 이론과 관련하여 브랜드 후광효과 등으로 설명될 수 있을 것이다(Kotler, 1967; Burke et al., 2018). 창업가의 집념과 의지, 창업가형 CIC 조직은 창업 및 기업가 정신 이론에 그 기반을 두고 있다. 벤처창업 연구에서 창업자의 리더십과 기업가정신은 창업기업의 성

공을 결정짓는 가장 중요한 요인으로서 다수의 연구가 진행되었으며(Schumpeter, 1934; Burgelman, 1983; Covin & Slevin, 1989, 1991). 창업기업이 성장하며 대기업처럼 관료화되는 부작용을 방지하기 위해 사내에 혁신형 벤처조직을 운영하는 사내 기업가정신에 관한 연구도 국내외에서 다수 진행되었다(Chua et al., 1999; Sharma & Chrisman, 2007; 이재강, 박태경, 2017).

마지막으로 정책적 고려사항으로는 향후 네이버 같은 혁신기업의 글로벌 경영이 성공적으로 진행되기 위해서는 관련 기업들의 협업도 중요할 뿐만 아니라, 우리 정부의 세제 지원과 규제 완화도 필요하다(변진호, 2018). 왜냐하면 네이버 같은 혁신기업 온라인 플랫폼의 해외진출이 활성화되기 위해서는 국내 사업의 안정적 운영이 필요한데, 이는 국내 사업에서 현금창출능력이 있어야 해외투자를 확대할 수 있고 장기 투자가 가능하기 때문이다. 과거 삼성, 현대차 등의 글로벌경영이 성공적으로 진행될 수 있었던 것도 국내 사업이 안정적으로 운영되었기 때문이다. 해외진출이 확대되더라도 국내에 핵심 역량인 기획, R&D가 남아있어야만 국내 타 산업에의 파급효과, 국내 일자리 창출 등의 지속도 가능하다. 따라서 정부는 향후 네이버 같은 혁신기업과 온라인플랫폼들이 해외사업과 국내 사업을 균형 있게 가져감으로써 글로벌 리딩 기업으로 성장할 수 있도록 적극적인 지원과 함께 불합리한 규제 완화에 나서야 할 것이다.

REFERENCES

- Brockhaus Sr, R. H.(1980), "Risk taking propensity of entrepreneurs," *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
- Burgelman, R. A.(1983), "A process model of internal

- corporate venturing in the diversified major firm," *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burke P. F., G. Dowling, and E. Wei(2018), "The relative impact of corporate reputation on consumer choice: beyond a halo effect," *Journal of Marketing Management*, 34, 1227-1257.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, and P. Sharma(1999), "Defining the family business by behavior," *Entrepreneurship theory and Practice*, 23 (4), 19-39.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin(1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments," *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin(1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior," *Entrepreneurship theory and Practice*, 16 (1), 7-26.
- Kotler, P.(1967), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D.(1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29, 770-791.
- Schumpeter, J.(1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge England: Cambridge University Pres.
- Sharma, P., and S. J. J. Chrisman(2007), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship," *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- ## 국내참고문헌
- 김지수, 한인구(2020), "SNS기업의 핀테크사업의 전략 및 핵심성공요인: 텐센트, 네이버 라인, 카카오의 사례를 중심으로," *Korea Business Review*, 24(4), 1-19.
- 김환표(2013), "라인으로 글로벌 포털을 꿈꾼다: 네이버의 장 이해진," *인물과 사상*, 122-141.
- 네이버(2021), "2021년 1분기 실적발표자료"
- 네이버(2021), "2021년 2분기 실적발표자료"
- 류민호(2017), "토종 인터넷 플랫폼의 성공 요인 분석: 네이버 사례를 중심으로," *정보사회와 미디어*, 121-139.
- 박철순, 이준만, 하송(2007), "인터넷 포털산업의 재편: 네이버의 전략적 혁신," *Korea Business Review*, 10(2), 107-129.
- 박효, 백혜진, 정구현(2014), "라인, 네이버의 글로벌 플랫폼," *Korea Business Review*, 18(3), 99-124.
- 변진호(2018), "한국의 기업집단과 혁신 기업: 네이버를 중심으로," *유라시아연구*, 155-173.
- 윤문섭, 배종태, 이상곤, 배준우(2002), "벤처기업의 경쟁력 강화 및 지속성장을 위한 정책 방안-벤처기업의 국제화 과정과 전략 연구," 한국과학기술정책연구원, *정책연구*, 1-204.
- 이동기, 조영곤(2001), "인터넷 기업간 합병을 위한 협상: 네이버와 새롬기술," *Korea Business Review*, 5(1), 159-178.
- 이장우, 김희천, 김동재(2015), "극한적 불확실성(Extreme Uncertainty) 환경에서의 기업경영," *Korea Business Review*, 19(3), 151-171.
- 이재강, 박태경(2017), "국내 사내기업가정신 연구 현황과 향후 연구 방향," *전략경영연구*, 20(2), 1-25.
- ## 참조기사
- 김미희(2021), "네이버, 제페토-왓패드-왈라팝.. Z세대 공략 강화," *파이낸셜뉴스*, 2021년 2월 26일자.

김민희(2021), “네이버 ‘8개의 심장’ CIC, 웹툰 이어 글로벌 성공신화 이끈다,” 파이낸셜뉴스, 2021년 4월 21일자.

김인경(2021), “왓패드가 틱톡·스포티파이 아닌 네이버 택한 이유,” 블로터, 2021년 1월 29일자.

박민제(2021), “AI인재, ‘묻고 더블’로 더 필요한 이유, 하정우 네이버 AI랩 연구소장,” 중앙일보, 2021년 3월 18일자.

부애리(2021), “빅히트와 동맹 맺은 네이버, 전세계 Z세대 노린다,” 아시아경제, 2021년 1월 31일자.

손인혜(2021), “내수기업 꼬리표 떼는 네이버, 전세계 중형 무진 미래사업 ‘깃발 꽂기,’” 뉴스 1, 2021년 2월 26일.

송화연(2021), “네이버는 왜 유럽 중고 플랫폼에 투자했나.. 무주공산 글로벌 리셀시장,” 뉴스 1, 2021년 3월 14일.

심서현(2021), “네이버, 텐센트도 탐낸 왓패드 6,600억에 인수,” 중앙일보, 2021년 1월 20일자.

심서현(2021), “미·중 테크 견제할 제3극 되겠다, 손정의 +이해진 AI에만 5조,” 중앙일보, 2021년 3월 2일자.

안하늘(2021), “글로벌 플랫폼 도전하는 이해진의 꿈,” 한국일보, 2021년 2월 28일자.

안희정(2021), “왓패드에서 태피톤까지.. 네이버의 스토리텔링 시장 초격차 전략,” ZDNet Korea, 2021년 3월 18일자.

유동현(2021), “웹 소셜 인수부터 야후 통합까지, 네이버 기술기반 글로벌 확장,” 헤럴드경제, 2021년 3월 19일자.

이충우(2019) “미·중 AI패권 맞서.. 네이버, 아시아·유럽 기술동맹으로 맞붙,” 매일경제, 2019년 10월 28일자.

이하은(2021), “네이버, 2분기 사상 최대 실적 달성…글로벌 플랫폼 구축 나선다,” 시사저널e, 2021년 7월 22일자.

장도민(2021), “Korea? 홀대받더니…글로벌 기업 사들이는 韓 IT기업,” 뉴스 1, 2021년 5월 10일자.

전진환(2021), “번 것보다 더 투자하는 네이버, R&D 매출의 30%로 확대 목표,” 뉴시스, 2021년 3월 14

일자.

최민영(2021), “네이버, 왓패드 인수…웹툰·웹 소셜 플랫폼 세계 1위,” 한겨레, 2021년 1월 20일자.

황병서(2021), “잇단 빅딜로 글로벌 투자 행보..기술·시너지 영도확장 나선 네이버,” 디지털타임스, 2021년 3월 23일자.

A Case Study on Naver's Global Management - Naver Dreams of Conquering the World Through Technology

Yeon Sung Jung*

Abstract

Based on its accumulated technology, Naver has been actively promoting overseas expansion and is operating global management in earnest. After the success of Line in Japan, which has been promoting its business for a long time, Webtoon, Snow, Zepeto, and Vlive are growing high in North America, Europe, and Southeast Asia. In particular, since 2020, Naver has successfully entered Japan, the United States, Europe and Asia, focusing on the four major areas of Line (Messenger), Content, Entertainment, and Used Transactions. The main reasons for this success in overseas expansion are six factors: advancement through high-tech technology, increased brand status, local customized module strategy, targeting Gen.Z, entrepreneurship such as CIC organization, and founder's philosophy and drive.

Naver's global management model is clearly different from the offline-oriented overseas expansion shown by the four largest conglomerate groups in Korea, showing a new model of overseas expansion through technology, content, and platforms. Thus, keywords that penetrate through Naver's global management can be seen as technology, and Naver has secured its own technology in various areas such as search, commerce, advertising, content, and robots, so it is going global whenever there is an opportunity. In addition, entrepreneurship of founder also served as an important success factor. This overseas expansion approach is expected to grow very fast in the future because it has advantages of good agility, flexibility, and small risk.

While non-face-to-face is expected to be prolonged due to coronavirus, platform companies such as Naver could make inroads into foreign markets online, creating a new breakthrough in the Korean industry in the future. This is because it can be connected to various overseas expansion such as securing new sales channels for domestic products and contents such as K-pop after entering online platforms. Naver's global management case will provide meaningful

* Professor, College of Business Administration, Dankook University, First Author

implications for conglomerates, small and medium-sized enterprises and small business owners who wish to advance abroad in the future.

Key Words: Naver, Global Management, Overseas Expansion, Technology, Contents, Online Platform