

# **STRATEGI PERUSAHAAN LOKAL SEBAGAI PEMIMPIN INDUSTRI DALAM MENYAINGI PERUSAHAAN MULTINASIONAL: NAVER DI KOREA SELATAN**

**Atika Wardah**

*Departemen Hubungan Internasional FISIP Universitas Airlangga*

## **ABSTRAK**

*Naver, perusahaan lokal di Korea Selatan, berhasil menjadi pemimpin industri portal internet. Dari sepuluh negara yang paling banyak menggunakan mesin pencarian di dunia, Google menunjukkan portal internetnya yang paling banyak dipakai. Namun, berbeda halnya dengan China, Rusia, dan Korea Selatan di mana perusahaan lokal justru mengungguli Google. Penelitian ini dilakukan untuk melihat keunikan yang terjadi dengan Naver di Korea Selatan terutama dalam strategi perusahaan dan CAGE disadvantages yang berpengaruh pada strateginya. Strategi Naver untuk menjadi dan mempertahankan posisi pemimpin industrinya dalam berkompetisi dengan perusahaan multinasional dirumuskan dengan memilih moda masuk spin out yang disertai dengan pengalaman pra-entri dan sumber-sumber daya yang mendukung; memanfaatkan peran pemerintah dan hambatan-hambatan administratif dan geografis; serta mengakomodasi kebutuhan pengguna terkait hambatan-hambatan kultural dan ekonomi.*

**Kata-kata kunci:** *Naver; pemimpin industri; spin out; hambatan administratif, geografis, kultural, dan ekonomi*

*Naver, a South Korean local company, succeeds in becoming the internet portal industry leader. Out of ten countries with the highest share of searches, only in South Korea, China, and Russia where Google does not dominate. This research on the case of Naver in South Korea mainly analyzed the company strategies and the CAGE disadvantages which effected those strategies. Naver's strategies in order to achieve and maintain its position despite competition with multinational companies were formulated by choosing the spin out entry mode which was accompanied by pre-entry experience and supporting resources; utilizing government's role and administrative and geographical disadvantages; and accommodating users' needs related to cultural and economic disadvantages.*

**Keywords:** *Naver, industry leader, spin out, CAGE disadvantages.*

Naver sebagai perusahaan lokal di Korea Selatan berhasil menjadi pemimpin industri portal internet meskipun di negara-negara lain banyak perusahaan lokal tidak mampu bersaing dengan perusahaan multinasional. Pada tahun 2017 Naver menjadi perusahaan internet pertama di negara tersebut yang mencatat *revenue* lebih dari 4 triliun won dan *operating income* di atas 1 triliun won (Lee 2017a). Di tahun 2018, *operating income* turun menjadi 942,5 miliar won, tetapi *revenue* meningkat menjadi lebih dari 5,5 triliun won. (“Naver Annual Report” 2018). *Revenue* dari periklanan platform bisnis merupakan penyumbang terbesar dalam *revenue* total Naver yaitu sebesar 2,476 triliun di tahun 2018 dan 2,158 triliun di tahun 2017. Sedangkan, periklanan lainnya menyumbang *revenue* sebesar 573 miliar won pada tahun 2018 yang naik dari 529 miliar di tahun 2017 (“Naver Annual Report” 2018). Fair Trade Commission mencatat aset Naver tahun 2017 sudah melebihi lima 5 triliun won sehingga perusahaan ini dikategorikan sebagai *quasi-chaebol* (Lee 2017b).<sup>1</sup>

Naver pertama kali tercatat dalam Forbes Global 2000 List pada tahun 2008 dan kini di tahun 2019 Naver menempati peringkat 1442 dalam daftar tersebut. Kapitalisasi pasar Naver mencapai 15,2 miliar dollar dengan penjualan mencapai 5,1 miliar dollar (“Naver on the Forbes Global 2000 List” 2019). Ini masih jauh jika dibandingkan dengan kapitalisasi pasar Google yang merupakan perusahaan internet terbesar saat ini. Di tahun 2015 saja, kapitalisasi pasar Google sudah mencapai 483 miliar dollar untuk GOOGL kelas A (Nasdaq 2015), dan 502 miliar dollar untuk GOOG kelas C (Nasdaq n.d.). Namun, posisi Naver tidak bisa disepelekan begitu saja karena Naver menempati peringkat ke-9 sebagai World’s Most Innovative Companies 2018, peringkat ke-34 sebagai Top 100 Digital Companies 2018, dan peringkat ke-232 sebagai Growth Champions 2018 (“Naver on the Forbes Global 2000 List” 2019). Naver menunjukkan performa yang apik meskipun lokasi operasional bisnis yang didominasinya tidak seluas Google. Bahkan portal internet Naver paling banyak digunakan di Korea Selatan saja.

Karena pengguna merupakan elemen penting dalam portal internet maka pemimpin industri cenderung menunjukkan pangsa pasar yang tinggi dibandingkan dengan para kompetitornya. Dari sepuluh negara yang paling banyak menggunakan mesin pencarian di dunia, Google menunjukkan portal internetnya yang paling banyak dipakai (M. Agarwal and Round 2011). Sementara itu, perusahaan lokal justru mengungguli Google di tiga negara yaitu China, Rusia, dan Korea Selatan. Baidu menguasai lebih dari setengah pangsa pasar di China tahun 2007 yaitu sejumlah 54% dan naik hingga 63% pada September 2009. Di Rusia, Yandex meraup 52% pangsa pasar tahun 2007 dan menjadi 64% pada Desember 2010. Sedangkan, Naver di tahun 2007 mampu mengamankan pangsa pasar sejumlah 65% di Korea Selatan.

Keunggulan Naver di industri portal internet domestik menjadi unik terutama jika dibandingkan dengan negara-negara dengan penggunaan mesin pencarian terbanyak. Dari sepuluh negara dengan penggunaan mesin pencarian terbanyak, hanya China, Rusia, dan Korea Selatan di mana perusahaan domestiknya memiliki mesin pencarian yang unggul (M. Agarwal and Round 2011). Jepang mempunyai perusahaan domestik Goo, namun kalah dari Google dan Yahoo!

---

<sup>1</sup> *Chaebol* merupakan sebutan untuk pengusaha kaya di Korea Selatan, biasanya mencakup bisnis keluarga. Perusahaan yang dikategorikan sebagai *chaebol* memiliki aset lebih dari 10 triliun won.

yang saling bersaing. Demikian pula dengan Ecosia di Jerman serta Exalead dan Qwant di Perancis yang tidak lebih unggul dari Google. Ada perbedaan yang dapat diidentifikasi dari kasus serupa di China dan Rusia. Di China, Google sudah tidak beroperasi sejak tahun 2010 (Fannin 2010). Portal internet Google diblokir oleh pemerintah, mendapat tantangan keras sejak awal, dan bahkan mengalami serangan siber di tahun 2009 (MacKinnon 2011). Baidu sebagai perusahaan lokal pun berhasil menjadi pemimpin industri. Sedangkan, Yandex di Rusia juga mendapat kritik keras dari pemerintah karena dinilai tidak mengikuti aturan main setempat, terutama perihal sensor. Pemerintah Rusia bahkan mengembangkan portal internet sendiri yang bernama Sputnik, sedangkan portal internet nasional di China bernama Jike (Jiang and Okamoto 2014).

Di Korea Selatan, kompetitor yang signifikan di industri portal hanya Naver, Daum, Nate, dan Google. Yahoo Korea bahkan menutup bisnisnya di Korea Selatan pada Oktober 2012 dan mencatatkan *shutdown* pertama perusahaan ini di Asia. Situsnya masih bisa diakses, namun Yahoo tidak membuat konten khusus untuk Korea Selatan. Pada tahun tersebut, Naver sudah mengontrol sekitar 70% pasar portal internet Korea Selatan (Choi, Jung, and Lee 2013). Di tahun 2014, pangsa pasar yang dikuasai Naver bahkan hampir mencapai 80% dan semakin meninggalkan Google dengan 4% pasar pencarian (*The Economist* 2014). Dengan kepopuleran Naver, pengguna tidak familiar dengan istilah “googling”. “Kotak pencarian hijau” jauh lebih ikonik dibandingkan istilah tersebut, meskipun Naver sudah menggantinya dengan tampilan baru (K. Song 2018).

Popularitas Naver tidak terlepas dari keunikan yang dimiliki sebuah portal internet sebagai *two-sided platform* karena produk-produknya dipasarkan kepada pengiklan (B2B) dan pengguna (B2C) (Muzellec, Ronteau, and Lambkin 2015). Pengguna membawa dua titel sekaligus yaitu produsen dan konsumen (prosumen).<sup>2</sup> Dualisme tersebut menekankan bahwa penggunaan portal internet berimplikasi pada perolehan sumber yang dibutuhkan perusahaan berupa data pengguna untuk dijual kepada pengiklan. Profit perusahaan tidak secara langsung berasal dari pengguna karena tidak ada harga yang diterapkan untuk penggunaan produknya. Dengan demikian, pangsa pasar perusahaan portal internet merupakan elemen penting, namun untuk menganalisis pemimpin industri perlu lebih dari ukuran pangsa pasar.

Portal internet telah membawa revolusi dalam proses perolehan informasi di era modern. Penggunaan mesin pencarian menjadi opsi paling banyak dalam perolehan informasi di internet (Yang and Wang 2014). Selain itu, berita dan informasi lain yang ada di halaman muka portal juga menjadi cara perolehan informasi yang mudah bagi pengguna. Kemudahan dalam memperoleh informasi membantu dalam bidang akademik, bisnis, ekonomi, dan sosial. Namun, itu bisa

---

<sup>2</sup> Istilah prosumen dikenalkan oleh Alvin Toffler untuk merujuk “progressive blurring of the line that separates producer from consumer”. Prosumen yaitu konsumen yang bekerja untuk perusahaan tanpa dibayar dan bahkan dieksploitasi melalui komodifikasi elemen dari konsumen. Dalam industri pencarian, komodifikasi tersebut dilakukan pada data konsumen berupa informasi pribadi seperti surel, kata kunci (*queries*), dan *cookies* yang menunjukkan kebiasaan dan preferensi pengguna (Fuchs 2011).

menjadi di sisi lain hal ini bisa menjadi ancaman politik bagi pemerintahan otoritarian (J. Chung 2008). Portal internet dianggap lebih dari sekadar alat informasi karena juga merupakan agen transformasi yang membuat lingkungan bisnis di industri-industri lain lebih transparan dan kompetitif (Rangaswamy, Giles, and Seres 2009).

### **Strategi Perusahaan dan Perbedaan Antar Negara**

Dalam sebuah industri hampir selalu ada perusahaan yang disebut pemimpin industri (*industry leader*) karena dianggap lebih kompetitif dibandingkan perusahaan-perusahaan lain. Namun, daya saing (*competitiveness*) merupakan istilah yang membingungkan karena digunakan secara bergantian untuk merujuk produktifitas, inovasi, atau pangsa pasar (Siudek and Zawojnska 2014). Untuk melihat daya saing pemimpin industri, pangsa pasar menjadi definisi paling intuitif dalam *zero-sum game* (Porter, Ketels, and Delgado 2007).

Secara sederhana pemimpin industri didefinisikan sebagai perusahaan yang dianggap paling efektif dalam industri misalnya karena menjual lebih banyak produk, menghasilkan lebih banyak profit, atau mempunyai merek yang lebih terkenal daripada kompetitornya (“Industry Leader” 2019). Sebutan “pemimpin industri” sering digunakan bergantian dengan “pemimpin pasar (*market leader*)” yang memiliki pangsa pasar paling besar (Parkinson and Noble 2005). Pemimpin industri mempunyai *market power* sehingga mampu menjadi penentu harga di pasar (Boulding and Staelin 1990); juga mendapat pengakuan atas nama merek, Ekonomi Skala, kualitas manajemen, dan posisi tawar yang baik (Woo 1983).

Dalam literatur-literatur tentang *competitive advantage*, terdapat asumsi bahwa perusahaan mampu bersaing dengan membangun kekuatan berdasarkan faktor-faktor produksi; kondisi permintaan pasar; industri terkait dan pendukung; serta strategi, struktur, dan persaingan perusahaan; serta didukung oleh peran pemerintah dan kesempatan (Porter 1990). Pemimpin industri bukanlah penyebab, melainkan efek dari *competitive advantage*. Pangsa pasar memang penting, bahkan dianggap sebagai indikator paling intuitif dalam kompetisi. Namun, pangsa pasar tidak sepenting *competitive advantage* dalam berkompetisi (Porter 1985). Meskipun dalam Studi Bisnis Internasional *competitive advantage* lebih banyak diterapkan untuk menganalisis perusahaan multinasional yang melakukan internasionalisasi, prinsip-prinsip di dalamnya berlaku juga untuk perusahaan-perusahaan di industri domestik (Porter 1998). *Competitive advantage* dibangun di *home base* supaya memiliki fondasi kuat sebelum internasionalisasi.

Terkadang strategi perusahaan di tahap awal terlalu diupayakan untuk membangun industri sebab ada anggapan bahwa tindakan perusahaan berdampak pada lingkungan bisnis, dan sebaliknya (Iansiti and Levien 2004). Namun, di tahap awal bisnis, perusahaan lebih perlu berkompetisi secara aktif untuk mewujudkan posisi tujuannya. *Early entrant* mendapatkan keuntungan dari *experience curve effects* yang sulit ditiru (Wernerfelt 1986).<sup>3</sup> Bahkan

---

<sup>3</sup> *Experience curve effects* didasarkan pada asumsi bahwa produsen yang memproduksi unit paling banyak memiliki pengalaman lebih sehingga mampu menekan biaya dan harga ke titik terendah.

perusahaan bisa saja mendapat keuntungan lebih ketika potensi industri yang dimasuki belum banyak terlihat (Porter 1987).

Di industri teknologi tinggi yang memiliki berbagai tantangan, banyak perusahaan lahir melalui *spin out*. Untuk memaksimalkan peluang dan menghindari ancaman, perusahaan perlu menguasai *technological know-how* dan *market pioneering know-how*. Perusahaan yang memiliki pengetahuan tersebut cenderung rawan menghasilkan *spin out*, namun itu juga tergantung bagaimana perusahaan memanfaatkan pengetahuannya. Ketika perusahaan memaksimalkan hanya salah satu *know-how* tersebut, karyawan mengidentifikasi oportunitas untuk *spin out* karena ada potensi yang tidak tereksplorasi di perusahaan (R. Agarwal et al. 2004).

Pengetahuan yang ada di perusahaan asal secara natural diteruskan ke perusahaan *spin out* dan berpengaruh pada keberlangsungannya dalam bisnis. Kemampuan bertahan dan kesuksesan *startup* bergantung pada pengalaman pra-entri dan sumber-sumber daya awal perusahaan (R. Agarwal et al. 2004). *Startup* hasil *spin out* memiliki daya tahan hidup lebih tinggi dibandingkan *startup* yang bukan dari *spin out* dan perusahaan *diversifying entrant* (Klepper 2002).<sup>4</sup> Perusahaan *spin out* juga memiliki pengetahuan lebih tinggi dalam teknologi dan kepeloporan pasar, bahkan tidak menutup kemungkinan bisa menyaingi perusahaan asalnya.

Sumber-sumber daya yang penting di awal berdirinya perusahaan meliputi sumber daya organisasional, finansial, fisik, dan manusia (Heirman and Clarysse 2004). *Startup* tidak harus kaya melimpah dalam setiap sumber daya tersebut asalkan ada kecocokan antara strategi dan sumber daya yang dimiliki dengan pasarnya (Heirman and Clarysse 2004). Bagi perusahaan-perusahaan di industri teknologi tinggi, perubahan berlangsung cepat sehingga harus lebih mempertimbangkan cara mencapai posisi yang ditargetkan. Misalnya dengan *competitive advantage* berkelanjutan melalui efektivitas operasional atau *strategic positioning* (Porter 2001). Inovasi beserta riset dan pengembangan (R&D) juga penting dalam menghasilkan produk, proses, bentuk organisasi, dan sumber daya produksi yang baru (Rubalcaba et al. 2012). Pendekatan tradisional terhadap R&D hanya mementingkan proses intra-organisasional (Rubalcaba et al. 2012), namun kini inovasi semakin menempatkan konsumen sebagai penggerak atau setidaknya sumber inovasi (Sundbo and Toivonen 2011). Adaptasi juga menjadi pilihan menuju kesuksesan perusahaan dibandingkan bersikeras menerapkan konsep bisnis dari awal hingga akhir walaupun lingkungan bisnis memiliki risiko dan ketidakpastian yang tinggi (Morris, Altman, and Pitt 1999).

Di kompetisi bisnis yang semakin terbuka dan hambatan masuk semakin kecil, perusahaan asing berlomba-lomba untuk internasionalisasi. Hal ini diperkuat dengan asumsi bahwa dunia sudah homogen, serta karakter dan praktik-praktik kultural yang konvergen sebagai konsekuensi globalisasi (Holton 2000). Pada kenyataannya, masih banyak hambatan-hambatan yang mencegah integrasi

---

Hasil yang didapat bisa berupa penjualan yang meroket, pertumbuhan yang tinggi, hingga dominasi pasar.

<sup>4</sup> *Diversifying entrant* merupakan perusahaan di industri yang sudah mapan dari industri lain, lalu melakukan diversifikasi ke industri utama.

pasar seperti aktivitas politik, sosial, dan kultural. Pankaj Ghemawat memunculkan analisis kultural, administratif, geografis, dan ekonomi (CAGE) untuk memperlihatkan bahwa masih ada jarak yang harus dilalui perusahaan dalam internasionalisasi (Ghemawat 2003). Analisis CAGE juga menunjukkan *liability of foreignness* yang menjelaskan mengapa perusahaan lokal bisa menyaingi raksasa multinasional (Ghemawat 2007). Berdasarkan analisis tersebut, terdapat kerugian (*disadvantages*) kultural, administratif, geografis, dan ekonomi yang memberatkan perusahaan multinasional dan berpengaruh pada posisi relatifnya terhadap kompetitor lokal.

Dalam Studi Bisnis Internasional, salah satu elemen yang esensial yaitu analisis kepentingan negara yang bisa mendorong atau menghambat bisnis. Mitnick menjelaskan pemanfaatan strategis terhadap regulasi pemerintah bisa menghasilkan *competitive advantage* jika perusahaan mampu mentransformasi kekuatan koersif negara menjadi benefit (Boddewyn 2016). Bahkan kapabilitas ekonomi negara berpengaruh pada model bisnis, strategi, dan organisasi perusahaan (Lenway and Murtha 1994). Intervensi dan distorsi dari pemerintah dalam Studi Bisnis Internasional lebih banyak dijelaskan melalui kasus-kasus relasi negara dan perusahaan multinasional. Padahal ada pula kasus mengenai pemerintah suatu negara dan bisnis domestiknya walaupun lebih jarang (Grosse and Behrman 1992).

Selain intervensi dan distorsi dari pemerintah, sumber daya dari masyarakat juga bisa dimanfaatkan untuk menciptakan keuntungan bagi bisnis domestik (Steiner and Steiner 2011). Pada beberapa kasus, konsumen menunjukkan etnosentrisme dan menempatkan perusahaan multinasional pada posisi yang kurang menguntungkan (Cleveland, Laroche, and Papadopoulos 2009). Jika itu terjadi, konsumen lebih bias pada produk dalam negeri dan tentu saja perusahaan lokal lebih mudah untuk memimpin pasar (Upadhyay and Singh 2006). Di samping itu, budaya juga menunjukkan adanya keterhubungan dengan perilaku perusahaan. Hofstede menyatakan bahwa budaya berpengaruh signifikan pada tujuan manajerial, proses manajemen, dan nilai-nilai organisasional (Vives and Svejnova 2007). Selain itu, performa perusahaan juga akan meningkat jika praktik bisnisnya selaras dengan budaya nasional (Newman and Nollen 1996).

### **Samsung dan Spin Out Naver**

*Spin out* merupakan moda masuk yang dilakukan dengan mendirikan perusahaan baru dari perusahaan yang sudah mapan. *Spin out* berarti tidak ada keterkaitan langsung antara perusahaan baru dengan perusahaan asalnya. Ini berbeda dengan *spin off* yang masih menunjukkan benefit dari perusahaan atau institusi asalnya seperti universitas dan laboratorium R&D (R. Agarwal et al. 2004). *Spin out* bisa menjadi cara strategis untuk memanfaatkan oportunitas ketika potensi pasar belum disadari oleh perusahaan asal (Eisenhardt and Sull 2001).

Samsung sebagai perusahaan asal Naver merupakan salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia bersama dengan Apple, Microsoft, dan Alphabet (perusahaan yang membawahi Google). Samsung berada di peringkat ke-14 sebagai perusahaan terbesar di tahun 2018 (Stoller 2018), ke-7 dalam daftar The

World's Most Valuable Brands tahun 2015 (Forbes 2015). Samsung yang awalnya dianggap memproduksi barang-barang elektronik berkualitas rendah dan murahan mencoba mengubah citranya dengan memproduksi televisi berteknologi tinggi dan ponsel pintar sejak dekade 1990 (D. Kim 2015). Samsung bersama dengan empat *chaebol* lain menyumbang 44,3% dari total aktivitas R&D di sektor industri Korea Selatan (S. Chung 2011). Kesuksesan Grup Samsung banyak berasal dari Samsung Electronics sebagai perusahaan utama (*flagship company*).

Perkembangan dari awal berdirinya perusahaan hingga tahun 1990-an menunjukkan bahwa Samsung memiliki pengetahuan yang tinggi dalam segi teknologi dan pemasaran, juga kewirausahaan yang mumpuni dari pemimpin-pemimpinnya. Namun, Samsung tidak mengeksploitasi pengetahuannya untuk bersaing di industri-industri tertentu yang tidak familiar. Hal ini dikarenakan profitabilitas dari produksi perangkat keras masih tinggi dan lebih stabil jika dibandingkan dengan komoditas-komoditas yang belum tentu akan dibeli konsumen (Y. Kim 2015). Samsung sempat mengembangkan *operating system* berbasis *open source* bernama Tizen sebagai alternatif Android dari Google. Namun, Samsung tidak sepenuhnya mendedikasikan R&D pada selain produk perangkat keras ("Samsung: A Hardware Manufacturer Seeking Its Software Side" 2013).

Dengan kapabilitas dan pengetahuan terkait pemasaran dan teknologi, Samsung menjadi tempat potensial untuk inkubasi bisnis-bisnis baru. Khususnya Samsung SDS melahirkan dan mendukung ventura-ventura bisnis *in-house* dari segi teknologi dan finansial. Naver merupakan ventura *in-house* dikembangkan di Samsung SDS pada tahun 1997 dan menjadi ventura pertamanya yang memisahkan diri pada tahun 1999 (Cho 2007). Pada bulan Juni 1999, mantan karyawan yang memutuskan untuk keluar dari Samsung SDS meluncurkan portal internet Navercom secara resmi. Hal ini dikarenakan Samsung belum mementingkan potensi bisnis internet dan lebih fokus pada perangkat keras yang menjadikannya *national champion* (Hsiao 2012).

Dengan lahirnya Naver, Korea Selatan untuk pertama kalinya memiliki portal internet dengan mesin pencarian yang teknologinya dikembangkan sendiri dan bersifat komprehensif (S. Chung 2011). Naver berbeda dari mesin pencarian yang dimiliki perusahaan lokal lain seperti Daum dan Nate. Mesin pencarian Nate awalnya merupakan produk yang dimiliki oleh Lycos asal Amerika Serikat ketika beroperasi di Korea Selatan. Namun, ketika Lycos Korea tidak populer lagi, SK Communications mengambil alih bisnis dan mengembangkan Nate. Daum pun memiliki keterhubungan dengan Lycos dan bahkan sempat membeli Lycos dan kemudian menjualnya lagi. Pada masa pertengahan hingga akhir dekade 1990, fitur pencarian informasi yang disediakan portal internet masih berbentuk direktori sederhana. Untuk menunjang fitur tersebut, portal internet juga menyediakan fitur berita di halaman muka (D.-H. Song 2011).

Meskipun bukan portal internet pertama di Korea Selatan, Naver menunjukkan adanya keuntungan sebagai *early entrant* karena pada saat itu industri portal internet masih dalam tahap awal perkembangan. Beberapa perusahaan yang didirikan pada masa itu, termasuk Naver, mampu menjadi pemimpin dalam sektor industri internet Korea Selatan (S. Kim 2015). Di awal-awal tahun

berdirinya, Naver tidak langsung menjadi pemimpin industri portal internet. Di tahun 2000 Naver belum menjadi situs portal yang paling populer. Daum, Yahoo, dan Lycos masih menjadi pemain utama dalam pasar portal internet pada saat itu.

Di awal perkembangan industri portal internet, perusahaan-perusahaan di dalamnya rata-rata memiliki latar belakang *chaebol*, memiliki modal besar, dan haus akan pertumbuhan yang cepat. Maka, aliansi dan akuisisi populer sebagai strategi perusahaan. Beberapa contohnya yaitu akuisisi perusahaan perpesanan instan Yuin Communication oleh Daum Communications, aliansi Yahoo Korea dengan Cessom untuk pemasaran perangkat nirkabel, serta akuisisi perusahaan portal terbesar ketiga Nara Vision oleh Lycos. Selain itu, Dacom sebagai perusahaan afiliasi LG, Thrunet, SK Communication Korea Telecom semakin gencar untuk berbisnis di industri internet. Bahkan, Samsung mulai menyadari potensi besar industri ini dan akhirnya merencanakan *spin off* Unitel untuk mengubah arahnya dari telekomunikasi daring menjadi portal internet (C. Park 2000).

Naver pun menyadari perlunya strategi untuk menjadi kompetitif sehingga merger dilakukan dengan perusahaan permainan daring Hangame di tahun 2001 dan berubah menjadi Next Human Network (NHN). Individu-individu yang ada dalam manajemen Naver dan Hangame memiliki latar belakang yang prestisius. Pendidikan para petingginya rata-rata dari universitas-universitas terbaik Korea Selatan seperti Seoul National University dan Korea Advanced Institute of Science and Technology (Naver n.d.). Pengalaman kerja mereka juga banyak yang mencantumkan nama Samsung (khususnya Samsung SDS) dan LG Group.

Karena dianggap tidak memiliki prospek yang meyakinkan, Samsung membuang begitu saja sahamnya sejumlah 20% kepada Naver (Hsiao 2012). Meskipun dinilai memiliki kapital yang cukup, sebelum merger Naver belum memiliki kapabilitas yang cukup untuk mengembangkan model bisnis yang menguntungkan. Sementara itu, Hangame sudah cukup populer, namun tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk pertumbuhan bisnisnya (Jeon, Yoo, and Kim 2014). NHN memanfaatkan kepopuleran permainan daring dan meraup keuntungan besar dari pembuatan konten permainan daring (H. Chung 2007).

NHN bisa dikatakan cukup sukses dengan mengumpulkan 200 juta dollar dan seratus karyawan, hingga sahamnya terdaftar di KOSDAQ tiga tahun setelah Naver berdiri. Harga saham NHN bahkan lebih besar setidaknya empat kali lipat daripada harga saham perusahaan *chaebol* seperti LG ketika IPO (Hsiao 2012). Meskipun demikian, Naver dan Hangame tetap beroperasi melalui dua divisi yang berbeda dengan nama brand masing-masing. Hal ini dikarenakan perbedaan fokus bisnis yang berbeda terutama karena produk portal internet dan permainan daring yang juga berbeda jauh. Selama merger sebagai NHN, inovasi dan R&D digalakkan besar-besaran. Kompleks bangunan Green Factory di distrik Bundang Seongnam menjadi pusat R&D. Hal ini dikarenakan NHN ingin menentukan tujuannya dengan menantang kompetitor terbesar seperti Google (Hsiao 2012).



## **Peran Pemerintah dalam Industri Portal Internet Korea Selatan**

Penelitian tentang Naver ini tidak bisa mengabaikan fakta-fakta tentang Korea Selatan bahwa kecepatan pertumbuhannya menjadi salah satu kekhasannya. Dari miskin menuju sejahtera dan dari otoritarian menuju demokratis, Korea Selatan hanya membutuhkan waktu beberapa dekade (Seth 2011). Meskipun sudah mengalami demokratisasi, Korea Selatan masih menunjukkan pola *developmental state* yang memberi pengawalan kuat terhadap sektor bisnis melalui insentif dan kebijakan (Kang 2002). Sebagai *capitalist developmental state*, Korea Selatan menggunakan cara-cara otoritarian disertai dengan paham Konfusianisme (Han and Ling 1998).

Negara diibaratkan sebagai orang tua yang mengayomi dan harus dipatuhi masyarakat maupun bisnis. Pasar diatur dengan ketat misalnya dengan membatasi investasi asing di industri tertentu, membatasi ekspor ke lokasi tertentu, atau menerapkan hambatan non-tarif. Masyarakat Korea Selatan memiliki homogenitas yang tinggi. Satu-satunya kultur yang mendominasi adalah Konfusianisme yang berasal dari China. Hal ini dipengaruhi oleh keadaan sekitar yang juga merupakan negara-negara dengan kebudayaan homogen. Masyarakat negara ini juga punya nasionalisme Korea yang kuat (Seth 2011).

Di Korea Selatan, tahap paling awal dari keberadaan pengaruh pemerintah yang secara tidak langsung berhubungan dengan industri portal internet telah dimulai sejak tahun 1970-an. R&D terkait komputer dan internet setidaknya telah dilakukan mulai tahun 1979 ketika suatu grup yang diketuai Kilnam Chon melakukan penelitian di laboratorium Korea Institute of Electronics Technology. Perkembangan selanjutnya yaitu National Project on Computer Research and Development yang disetujui oleh Ministry of Science and Technology hingga menghasilkan rencana implementasi berupa System Development Network (SDN)–sebelumnya dinamakan Software Development Network. Piranti lunak UNET TCP/IP merupakan buah pengembangan dari SDN yang berhasil mengoneksikan jaringan TCP/IP di Korea Selatan di tahun 1982 hingga bisa digunakan pada komputer komersial Samsung SSM-16 UNIX (Chon et al. 2013) Penggunaan internet secara luas di Korea Selatan pertama kali digunakan untuk mengoneksikan anjungan tunai mandiri dengan bank.

Antara tahun 1963-1972, institusi-institusi formal didirikan untuk memfokuskan pemerintahan pada ekonomi berbasis sains dan teknologi. Hal ini sesuai dengan pernyataan McMillan (2007) bahwa negara-negara berkembang cenderung memanfaatkan institusi formal yang kuat dalam mendukung pasar (Peng, Wang, and Jiang 2008). Orientasi pada ekonomi ini berbeda dari masa rezim Syngman Rhee yang lebih aktif dalam politik guna mempertahankan kekuasaan. Rezim Park Chung Hee yang pragmatis menandai awal mula pembangunan ekonomi Korea Selatan dan kedekatan antara negara dengan bisnis. Fourth Republic dan Fifth Republic dianggap telah melahirkan “economic miracle” atau “miracle of the Han” melalui rencana-rencana lima tahunan (J. Park 2010).

Kebijakan pemerintah yang diimplementasikan dalam mencapai hal tersebut tidak hanya berasal dari presiden, tetapi juga lembaga pemerintahan seperti Economic Planning Board; Ministry of Education, Science, and Technology; Ministry of Knowledge Economy; Ministry of Information and Communication

(MIC); dan South Korean National Science and Technology Council. Pola ini mulai terlihat sejak masa pemerintahan Perdana Menteri Chang Myon ketika kekuasaan presiden dibatasi dan terjadi desentralisasi kekuasaan (Seth 2011). Song Jung Hee menyebut MIC sebagai pemandu R&D sejak dekade 1990 melalui rencana-rencana pembangunan yang menghasilkan inovasi komponen-komponen piranti keras dan lunak (Campbell 2012).

Inovasi portal internet berhasil dilakukan karena munculnya produk dan layanan seperti komputer, internet, dan *world wide web*. Korea Selatan menempati posisi ke-18 dalam daftar peringkat infrastruktur informasi mengingat pemerintah telah menyelesaikan konstruksi serat optik yang menyediakan koneksi cepat di 144 kota besar. Dari segi kebijakan yang mendukung pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, Korea Selatan yang berperingkat 18. Dalam kerangka legal yang mendukung bisnis teknologi informasi dari skala satu sampai tujuh, Korea menyetor skor 5 (Kirkman et al. 2002).

Untuk memberi solusi bagi SME yang kesulitan pendanaan, pada bulan Mei 1996 KOSDAQ dibentuk dan mulai dioperasikan sejak Juli 1996 sebagai pasar saham elektronik Korea Selatan. KOSDAQ menjadi wadah di mana perusahaan-perusahaan bisa mendapat investasi dari saham yang diperdagangkan secara publik. Institusi ini masih merupakan bentuk pengaruh pemerintah karena dibentuk oleh Korea Financial Investment Association dan kini masuk sebagai bagian dari SME Market Division di Korea Exchange. Naver terdaftar di KOSDAQ sejak tahun 2002 dan menjadi peringkat pertama di kapitalisasi pasar KOSDAQ tahun 2004 (Naver t.t.). Perusahaan ini juga termasuk yang paling bernilai di KOSDAQ dengan kapitalisasi pasar mencapai tiga triliun won pada 2006 (Hussain 2006). KOSDAQ menjadi solusi bagi *startup* yang selamat dari gelombang kebangkrutan sebelas ribu *startup* Korea Selatan (Gupta et al. 2013).

Ada pula program u-Korea (“ubiquitous Korea”) yang dirancang untuk mempersiapkan Korea Selatan sebagai masyarakat informasi yang mendorong produktivitas dan menjaga keberlanjutan R&D melalui lingkungan berteknologi canggih.(Korea Smart City Association n.d.) Program ini menghasilkan beberapa klaster yaitu u-IT Songdo Cluster di Incheon serta Bundang-gu dan Pan-gyo Techno Valley di Seongnam. Perusahaan-perusahaan teknologi informasi besar termasuk Naver memiliki kantor pusat di klaster-klaster tersebut. Kini Naver memiliki dua gedung (satu gedung merupakan konsorsium dengan perusahaan *game* Neowiz) di Pan-gyo untuk urusan riset dan pengembangan.(Pan-gyo Techno Valley n.d.) Perusahaan lainnya yang mempunyai kantor di Pan-gyo yaitu SK, KT, Samsung, dan Ahn Lab.

Setelah perusahaan-perusahaan portal internet berkembang pesat, pemerintah Korea Selatan menjalin relasi untuk menjadikan perusahaan-perusahaan tersebut sebagai panduan bagi *startup* yang belum mapan. Pada Juli tahun 2013, Ministry of Science, ICT, and Future Planning mendirikan Startup Alliance (SA) guna memfasilitasi pengembangan *startup* di Korea Selatan (Bahk 2014). Pembentukan SA ini melibatkan perusahaan-perusahaan teknologi informasi yang sudah besar seperti Naver, Kakao, dan SK Planet. Bahkan CEO Naver yaitu Kim Sang-hun ditunjuk sebagai *chairperson* SA dan perusahaannya memberi dukungan finansial sejumlah sepuluh miliar won hingga tahun 2018 (S. Kim

2015). Dengan ini, pemerintah mengajak perusahaan-perusahaan portal internet untuk membangun industri yang kompetitif di level internasional. Pemerintah juga memudahkan syarat-syarat yang membebani ketika melakukan merger, akuisisi, *spin off*, ataupun *split off* sehingga perusahaan memiliki tujuan yang semakin kuat untuk mengekspansi bisnisnya.

### **Pengguna Portal Internet sebagai Pemberi Pengaruh pada Perusahaan**

Pengaruh budaya terhadap struktur dan aktivitas ekonomi pada umumnya tidak terjadi secara langsung, melainkan disertai dengan tindakan aktor-aktor di dalamnya. Misalnya saja, prestise kultural yang diperoleh negara melalui sejarah dan proses panjang sebelum dioperasionalisasi dalam *market exchange*. Samuel P. Huntington menjabarkan contoh *cultural Renaissance* di Asia yang didahului dengan berbagai konflik, perang, perpecahan, hingga humiliasi yang dilakukan Barat dan bangsa tetangga (Huntington 1996). *Renaissance* tersebut menumbuhkan kepercayaan diri, *cultural assertion*, sekaligus resistensi terhadap ide-ide dari luar. Masa lalu yang tidak menyenangkan seperti itu pun membentuk solidaritas nasional guna membangun kembali prestise yang sempat runtuh.

Realisasi ide dan nilai tidak akan terwujud tanpa ada dorongan dari pemerintah melalui kebijakan. Pemerintah mengeluarkan kebijakan yang dipengaruhi kultur untuk merekreasikan identitasnya demi memaksimalkan *brand value* dari teritori, politik, ekonomi, sejarah, rakyat, dan budayanya (Nam 2013). Hasil yang didapat bisa berupa pertumbuhan ekonomi nasional dan stimulasi terhadap permintaan produk nasional, serta kapabilitas untuk bersaing dengan kompetitor asing. Pada intinya, pemanfaatan budaya secara tepat mampu berdampak pada prestasi negara dan menjadi penting dalam mengarahkan pembuatan keputusan (Majie 2002).

Dengan adanya pengaruh kultural dan ekonomi, perusahaan harus adaptif dalam responnya melalui strategi perusahaan. Pelaksanaan adaptasi ini didasarkan pada bagaimana *sublevers*—fokus, desain, eksternalisasi, inovasi—diterapkan untuk memenuhi *lever* berupa variasi. Fokus dimaksudkan untuk mengurangi kebutuhan akan variasi, sedangkan desain untuk mengurangi biaya variasi (Ghemawat 2007). Eksternalisasi untuk mengurangi beban variasi, sementara inovasi untuk meningkatkan efektivitas variasi. Penyesuaian terkait perbedaan itu misalnya bisa dilihat perusahaan melalui penyediaan penyediaan konten dengan bahasa yang familiar dengan pengguna.

Perubahan terkait adaptasi dilakukan dengan pertimbangan terhadap sumber daya dan kapabilitas yang dinilai sebagai parameter strategi organisasional (Andries and Debackere 2006). Google mempunyai resistensi terhadap adaptasi karena filosofi perusahaan yang idealis seperti “*don't be evil*” (Google t.t.). Hal ini justru menjadi bumerang bagi perusahaan. Di Korea Selatan, Google berbeda secara teknis dengan perusahaan lokal. Naver dengan kesadaran tinggi mengenai permintaan pengguna menggunakan sistem *user generated content* (UGC) (KMC 2016). UGC berarti *crawling*, *indexing*, dan penampilan hasil pencarian meliputi situs organik, iklan, blog, media sosial, forum, bahkan juga komentar-komentar

media sosial. Sedangkan, Google bersikukuh menggunakan PageRank dalam portal internetnya karena hasil yang relevan dengan kata kunci merupakan sistem yang paling baik menurutnya. Namun, pada kenyataannya apa yang dianggap Google terbaik tidak selalu sesuai dengan persepsi pengguna. Google dinilai masih memiliki bias dalam menampilkan hasil pencarian yang disponsori. Strategi penyeragaman Google di seluruh dunia pun tidak memperhitungkan perbedaan-perbedaan selain bahasa.

Pengguna portal internet di Korea Selatan memiliki kondisi-kondisi yang unik seperti *han* yaitu penjiwaan yang sulit dideskripsikan namun membuat seseorang merasakan antipati, ketidaksabaran, ataupun kesedihan atas suatu hal (Hong 2014). Hal ini diakomodasi dengan baik oleh Naver melalui produk-produknya yang dianggap lebih mudah diakses dan tidak memerlukan banyak waktu. Portal internet Naver juga dianggap lebih humanis dan mengedepankan keterlibatan komunitas dibandingkan Google (Choe 2007). Itulah mengapa seolah-olah terjadi resistensi terhadap penggunaan portal Google di Korea Selatan.

Kompetisi Naver dengan perusahaan multinasional juga dibantu dengan resistensi terhadap produk asing. Resistensi ini merupakan penolakan terhadap hal-hal yang bertentangan dengan nilai-nilai yang dimiliki seseorang atau masyarakat. Misalnya saja, penolakan nilai-nilai sosial dari Barat yang meragukan secara moral berdasarkan penilaian dari *Asian values* (Subramaniam 2000). Di Korea Selatan, hal tersebut berlangsung terhadap produk-produk dari Amerika Serikat (AS) meskipun tidak secara menyeluruh. Asumsi mengenai imperialisme kultural yang dibawa oleh media dari AS dikhawatirkan akan menimbulkan efek negatif yang merusak (Van Elteren 2003). Hal ini juga yang dikhawatirkan dari keberadaan portal internet dari luar negeri bisa saja membawa informasi yang seharusnya tidak dibuka kepada masyarakat lokal. Penolakan terutama ditargetkan pada Google sebagai perusahaan penghasil informasi terbesar saat ini, sekaligus salah satu perusahaan AS dengan pertumbuhan finansial terbesar (Vise and Malseed 2005) Sebagai portal internet terbesar di Korea Selatan, Naver memiliki produk yang beragam dan sesuai dengan kebutuhan pengguna mulai dari mesin pencarian utama, surel, Junior Naver (situs untuk anak-anak), Webtoon (komik), Cafe (forum daring), Blog, TV Cast (jejaring siaran web), hingga KnowledgeiN (fitur tanya jawab).

## **Simpulan**

Dapat disimpulkan bahwa keunggulan dalam menjadi dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin industri portal internet Korea Selatan, Naver mementingkan strategi perusahaan dan kondisi-kondisi eksternal yang memengaruhi operasional bisnis perusahaan. Naver memilih strategi moda masuk yang sesuai dengan kondisi pada saat itu yaitu melalui *spin out* dari Samsung. Setelah lahir dan dalam proses bertumbuh, Naver menghadapi tantangan-tanggungan dari internal organisasi seperti kurang terbangunnya model keuntungan perusahaan, juga dari faktor eksternal seperti tingginya tingkat kompetisi di industri portal internet.

Perusahaan-perusahaan multinasional di Korea Selatan mengupayakan pengembangan produk dengan memasukkan konten-konten yang memiliki

unsur lokal. Namun, kebanyakan hanya befokus pada konten dalam bahasa Korea. Padahal pengguna internet Korea Selatan memiliki kondisi permintaan yang unik. Tidak hanya bahasa, tetapi juga budaya dan karakteristik sosial merupakan elemen yang memiliki signifikansi besar bagi pengguna. Hal ini menjadi hambatan bagi perusahaan multinasional khususnya Google untuk bersaing dengan Naver.

Dari segi pemerintah, Korea Selatan sudah terbiasa menerapkan cara-cara otoritarian dalam mendorong pertumbuhan ekonomi negara. Meskipun telah mengalami demokratisasi, pada faktanya negara masih memegang peranan penting dalam daya saing perusahaan-perusahaan. Korea Selatan menerapkan pengaruh-pengaruhnya secara sistematis pada ekonomi dan bisnis. Dengan demikian, perusahaan lokal bisa berada pada posisi yang lebih menguntungkan.

Dengan hambatan-hambatan yang hadir dari pemerintah dan pengguna portal internet, Naver sebagai perusahaan lokal mendapatkan posisi yang lebih strategis dibandingkan kompetitor multinasional. Namun, Naver tidak akan serta merta menjadi pemimpin industri jika hanya berfokus pada hal-hal organisasional perusahaan. Perlu ditekankan bahwa hambatan-hambatan tersebut bisa bekerja efektif ketika Naver memanfaatkannya melalui strategi perusahaan juga.

## **Daftar Pustaka**

### **Buku**

- Ghemawat, Pankaj. 2007. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hong, Euny. 2014. *The Birth of Korean Cool: How One Nation Is Conquering the World through Pop Culture*. New York: Picador.
- Huntington, Samuel P. 1996. "Economics, Demography, and the Challenger Civilizations." In *The Clash of Civilization and the Remaking of World Order*, 102–21. London: Touchstone Books.
- Majie, Zhu. 2002. "Contemporary Culture and International Relations." In *Cultural Impact on International Relations*, edited by Yu Xintian, 23–39. Washington, D.C.: Council for Research in Values and Philosophy.
- Parkinson, Dilys, and Joseph Noble. 2005. *Oxford Business English Dictionary for Learners of English*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. 1985. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." New York: The Free Press.
- . 1998. *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Seth, Michael J. 2011. *A History of Korea: From Antiquity to the Present*. Lanham, USA: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Steiner, John F., and George A. Steiner. 2011. *Business, Government, and Society: A Managerial Perspective Text and Cases*. 13th ed. McGraw-Hill Irwin.
- Sundbo, Jon, and Marja Toivonen. 2011. *User-Based Innovation in Services*. Edward Elgar Publishing.

## **Jurnal Ilmiah**

- Agarwal, Manish, and David K. Round. 2011. "The Emergence of Global Search Engines: Trends in History and Competition." *Competition Policy International* 7 (1): 115–34.
- Agarwal, Rajshree, Raj Echambadi, April M Franco, and MB Sarkar. 2004. "Knowledge Transfer through Inheritance: Spin-out Generation, Development and Survival." *Academy of Management Journal* 47 (4): 501–22. <https://doi.org/10.2307/20159599>.
- Andries, Petra, and Koenraad Debackere. 2006. "Adaptation in New Technology-Based Ventures: Insights at the Company Level." *International Journal of Management Reviews* 8 (2): 91–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00122.x>.
- Boddewyn, Jean J. 2016. "International Business–Government Relations Research 1945–2015: Concepts, Typologies, Theories and Methodologies." *Journal of World Business* 51 (1): 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.009>.
- Boulding, William, and Richard Staelin. 1990. "Environment, Market Share, and Market Power." *Management Science* 36 (10): 1160–77.
- Choi, Jun-ho, Jae-min Jung, and Sang-woo Lee. 2013. "What Causes Users to Switch from a Local to a Global Social Network Site? The Cultural, Social, Economic, and Motivational Factors of Facebook's Globalization." *Computers in Human Behavior* 29: 2665–73. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.006>.
- Chon, Kil-nam, Hyun-je Park, Jin-ho Hur, and Kyung-ran Kang. 2013. "A History of Computer Networking and the Internet in Korea." Edited by Steve Weinstein. *IEEE Communications Magazine*, 10–15.
- Chung, Jong-pil. 2008. "Comparing Online Activities in China and South Korea: The Internet and the Political Regime." *Asian Survey* 48 (5): 727–51.
- Chung, Sung-chul. 2011. "Innovation, Competitiveness, and Growth: Korean Experiences." In *Annual World Bank Conference on Development Economics 2010, Global: Lessons from East Asia and the Global Financial Crisis*, edited by Justin Yifu Lin and Boris Pleskovic. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8060-4>.
- Cleveland, Mark, Michel Laroche, and Nicolas Papadopoulos. 2009. "Cosmopolitanism, Consumer Ethnocentrism, and Materialism: An Eight-Country Study of Antecedents and Outcomes." *Journal of International Marketing* 17 (1): 116–46. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.1.116>.
- Eisenhardt, Kathleen M., and Donald N. Sull. 2001. "Strategy as Simple Rules." *Harvard Business Review* 79 (1): 106–16, 176.
- Elteren, Mel Van. 2003. "U.S. Cultural Imperialism Today: Only a Chimera?" *SAIS Review* 23 (2): 169–88.
- Fuchs, Christian. 2011. "A Contribution to the Critique of the Political Economy of Google." *Fast Capitalism* 8 (1).
- Ghemawat, Pankaj. 2003. "Semiglobalization and International Business Strategy." *Journal of International Business Studies* 34 (2): 138–52. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/3557149>.
- Grosse, Robert, and Jack N. Behrman. 1992. "Theory in International Business." *Transnational Corporations* 1 (1): 93–126.

- Han, Jongwoo, and L. H. M. Ling. 1998. "Authoritarianism in the Hypermasculinized State: Hybridity, Patriarchy, and Capitalism in Korea." *International Studies Quarterly* 42 (1): 53–78. <https://doi.org/papers2://publication/uuid/E631DA6A-4F07-44DC-BE79-1EF139988569>.
- Heirman, Ans, and Bart Clarysse. 2004. "How and Why Do Research-Based Start-Ups Differ at Founding? A Resource-Based Configurational Perspective." *The Journal of Technology Transfer* 29 (3/4): 247–68. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034122.88495.0d>.
- Holton, Robert. 2000. "Globalization's Cultural Consequences." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 570: 140–52.
- Iansiti, Marco, and Roy Levien. 2004. "Strategy as Ecology." *Harvard Business Review*, March 2004.
- Jeon, Seong-min, Byung-joon Yoo, and Il-joo Kim. 2014. "Merger and Spin-Off of Hangame: Implications for Internet Portal and Web Game Industry." *Academy of Entrepreneurship Journal*, no. February: 1–16. <https://doi.org/10.3386/w19846>.
- Jiang, Min, and Kristen Okamoto. 2014. "National Identity, State Ideological Apparatus, or Panopticon? A Case Study of the Chinese National Search Engine Jike." *Policy and Internet* 6 (1): 89–107. <https://doi.org/10.1002/1944-2866.POI353>.
- Kang, David C. 2002. "Bad Loans to Good Friends: Money Politics and the Developmental State in South Korea." *International Organization* 56 (1): 177–207. <https://doi.org/10.1162/002081802753485179>.
- Kim, Dae-young. 2015. "The Birth of Korean Cool." *Sociological Forum* 30 (4): 1125–29. <https://doi.org/10.1111/sof.12221>.
- Kim, Song-kyoo. 2015. "Building up the Startup Ecosystem in Korea." *Int. J. Teaching and Case Studies* 6 (2): 170–82.
- Klepper, Steven. 2002. "The Capabilities of New Firms and the Evolution of the US Automobile Industry." *Industrial and Corporate Change* 11 (4): 645–66. <https://doi.org/10.1093/icc/11.4.645>.
- Lenway, Stefanie Ann, and Thomas P. Murtha. 1994. "The State As Strategist in International Business Research." *Journal of International Business Studies*, no. Third Quarter.
- MacKinnon, Rebecca. 2011. "China's 'Networked Authoritarianism.'" *Journal of Democracy* 22 (2): 32–46. <https://doi.org/10.1353/jod.2011.0033>.
- Muzellec, Laurent, Sébastien Ronteau, and Mary Lambkin. 2015. "Two-Sided Internet Platforms: A Business Model Lifecycle Perspective." *Industrial Marketing Management* 45: 139–50. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>.
- Nam, Si-ho. 2013. "The Cultural Political Economy of the Korean Wave in East Asia: Implications for Cultural Globalization Theories." *Asian Perspective* 37: 209–31.
- Newman, Karen L, and Stanley D Nollen. 1996. "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture." *Journal of International Business Studies* 27 (4): 753–79.
- Park, Josh. 2010. "Confucianism in Korea's Economic Revolution." *Emory Endeavors in World History* 3: 116–25.
- Peng, Mike W., Denis Y. L. Wang, and Yi Jiang. 2008. "An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies."

- Journal of International Business 39: 920–36.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>.
- Porter, Michael E. 1987. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, no. May-June.
- . 1990. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review*.  
<https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>.
- . 2001. "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*, March 2001.
- Rangaswamy, Arvind, C Lee Giles, and Silvija Seres. 2009. "A Strategic Perspective on Search Engines: Thought Candies for Practitioners and Researchers." *Journal of Interactive Marketing* 23: 49–60.  
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.006>.
- Rubalcaba, Luis, Stefan Michel, Jon Sundbo, Stephen W. Brown, and Javier Reynoso. 2012. "Shaping, Organizing, and Rethinking Service Innovation: A Multidimensional Framework." *Journal of Service Management* 23 (5): 696–715. <https://doi.org/10.4337/29780857931962>.
- Siudek, Tomasz, and Aldona Zawojcka. 2014. "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research." *Oeconomia* 13 (1): 91–108.
- Song, Dong-Hyun. 2011. "Power Struggles in Korean Cyberspace and Korean Cyber Asylum Seekers." *Cultural Policy, Criticism & Management Research*, 47–71.
- Subramaniam, Surain. 2000. "The Asian Values Debates: Implications for the Spread of Liberal Democracy." *Asian Affairs* 27 (1): 19–35.
- Upadhyay, Y., and S. K. Singh. 2006. "Preference for Domestic Goods: A Study of Consumer Ethnocentrism." *Vision: The Journal of Business Perspective* 10 (3): 59–68. <https://doi.org/10.1177/097226290601000306>.
- Vise, David A., and Mark Malseed. 2005. *The Google Story*. Vol. 23. Basingstoke: Pan Macmillan. <https://doi.org/10.1088/0953-8984/23/22/225901>.
- Vives, Luis, and Silviya Svejenova. 2007. "Peripheral Vision for International Strategy: Exploring Vistas of the Field's Future." In *A New Generation in International Strategic Management*, edited by Stephen Tallman. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.4337/9781847208859>.
- Wernerfelt, Birger. 1986. "The Relation Between Market Share and Profitability." *The Journal of Business Strategy* 6 (4): 67–74.  
<https://doi.org/10.1108/eb039133>.
- Woo, Carolyn Y. 1983. "Evaluation of the Strategies and Performance of Low ROI Market Share Leaders." *Strategic Management Journal* 4 (2): 123–35.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250040204>.
- Yang, Yanwu, and Fei-Yue Wang. 2014. "Search Engine Meets Economics." In *Budget Constraints and Optimization in Sponsored Search Auctions*, 1–11. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-411457-9.00001-X>.

## Internet

- Bahk, Eun-Ji. 2014. "Naver CEO Seeks Cooperation between Japan and Korea for Startup Ecosystem." *The Korea Times*, 2014.
- Cho, Jin-seo. 2007. "Naver Falts As Organization Grows Fat, Dull." *The Korea Times*. 2007.  
<http://www.koreatimes.co.kr/www/common/printpreview.asp?categoryCode=123&newsIdx=15037>.



- Choe, Sang-hun. 2007. "To Outdo Google, Naver Taps into Korea's Collective Wisdom." *The New York Times*. 2007. <http://www.nytimes.com/2007/07/04/technology/04iht-naver.2.6485099.html?pagewanted=all&r=1&>.
- Fannin, Rebecca. 2010. "Why Google Is Quitting China." *Forbes*, 2010.
- Forbes. 2015. "The World's Most Valuable Brands," 2015.
- Google. n.d. "Ten Things We Know to Be True." Accessed March 24, 2016. <https://www.google.com/about/company/philosophy/>.
- Hsiao, Fuyuan. 2012. "Internet Phenomenon NHN: The Spinoff Samsung Regrets." Translated by Brian Kennedy. *CommonWealth Magazine*, October 25, 2012.
- Hussain, Tariq. 2006. *Diamond Dilemma: Shaping Korea for the 21st Century*. Lulu.com.
- "Industry Leader." 2019. *Cambridge Business English Dictionary*. 2019. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/industry-leader>.
- Kim, Yoo-chul. 2015. "Samsung Drives to Change Rigid Corporate Culture." *The Korea Times*, 2015.
- KMC. 2016. "Search Marketing Guide to Naver." 2016. <http://www.korea-marketing.com/search-marketing-guide-naver/>.
- Korea Smart City Association. n.d. "Expected Effects of the U-City." Accessed December 27, 2016. <http://www.ucta.or.kr/en/ucity/effect.php>.
- Lee, Ho-jeong. 2017a. "Naver Breaks a Record with Sales of 4 Trillion Won." *Korea JoongAng Daily*, January 27, 2017.
- . 2017b. "Naver Jins 'Quasi-Chaebol' List." *Korea JoongAng Daily*, September 4, 2017.
- Nasdaq. n.d. "Alphabet Inc. Class C Capital Stock Quote & Summary Data." Accessed October 29, 2015. <http://www.nasdaq.com/symbol/goog>.
- . 2015. "Alphabet Inc. Historical Stock Prices." 2015. <http://www.nasdaq.com/symbol/googl/historical>.
- Naver. n.d. "Company: Milestones." Accessed December 20, 2016a. <https://www.navercorp.com/en/company/companyHistory.nhn>.
- . n.d. "Investor Relations: Governance." Accessed December 19, 2016b. <http://www.navercorp.com/en/ir/directorate.nhn>.
- "Naver Annual Report." 2018. Naver.
- "Naver on the Forbes Global 2000 List." 2019. *Forbes*. 2019. <https://www.forbes.com/companies/naver/#4126302c855d>.
- Pan-gyo Techno Valley. n.d. "Companies in Pan-Gyo Techno Valley." Accessed December 27, 2016. [http://www.pangyotechnovalley.org/eng/companies/sub\\_1.asp](http://www.pangyotechnovalley.org/eng/companies/sub_1.asp).
- "Samsung: A Hardware Manufacturer Seeking Its Software Side." 2013. *Knowledge@Wharton*. 2013. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/samsung-a-hardware-manufacturer-seeking-its-software-side/>.
- Song, Kyoung-son. 2018. "Naver Says Its Green Dot Is the Future of Searching." *Korea JoongAng Daily*, November 17, 2018.
- Stoller, Kristin. 2018. "The World's Largest Tech Companies 2018: Apple, Samsung Take Top Spots Again." *Forbes*, June 6, 2018.
- The Economist. 2014. "South Korea's Internet Giant: Now or Naver," March 1, 2014.

## **Working Paper**

- Campbell, Joel R. 2012. "Building an IT Economy: South Korean Science and Technology Policy." Issues in Technology Innovation. Brookings.
- Morris, Michael H., John W. Altman, and Leyland F. Pitt. 1999. "The Need for Adaptation in Successful Business Concepts : Strategies for Entrepreneurs." Pennsylvania State College of Information Sciences and Technology.

## **Report**

- Chung, Hoe-hoon. 2007. "Lessons from the Korean Venture Industry Development." World Bank. Washington, DC.
- Gupta, Nayanee, David W. Healey, Aliza M. Stein, and Stephanie S. Shipp. 2013. "Innovation Policies of South Korea." D-4984. Industrial and Innovation Policies in Russia, South Korea, and Brazil. Alexandria, Virginia.
- Kirkman, Geoffrey S., Peter K. Cornelius, Jeffrey D. Sachs, and Klaus Schwab. 2002. "The Global Information Technology Report 2001-2002: Readiness for the Networked World."
- Porter, Michael E., Christian Ketels, and Mercedes Delgado. 2007. "The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index." The Global Competitiveness Report 2007-2008.

## **Thesis**

- Park, Chan-soo. 2000. "A Study on the Web Portal Industry." School of Public Policy and Management, KDI.