

XIAMETER® 브랜드: 전문가들의 의견

언론/기사

2008년 12월, *Harvard Business Review*, 'Reinventing Your Business Model (비즈니스 모델의 재창조)'

저자: Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann

"2002년, 다우코닝은 실리콘 관련 업계의 많은 고객이 더 이상 기술 서비스를 필요로 하지 않고 진정 필요로 하는 것은 저렴한 가격의 범용 제품이라는 걸 알게 되었다. 현재의 비즈니스 모델은 고가의 혁신 제품과 서비스 패키지 중심이었기 때문에, 새로운 IT 시스템에 기초하고, 고객에게 표준화된 셀프 서비스 옵션을 제공하는 동시에 근본적으로 좀더 저렴한 비용 구조를 개발해야 했다. 이런 배경 속에서 XIAMETER 브랜드가 탄생하게 되었으며, 출시 후 혁신을 주도하며 성공을 이어나갔다. "이전에는, 다우코닝 온라인 영업 시스템이 없었으나 현재는 매출의 30%가 온라인에서 발생하는데 이는 업계 평균의 거의 3 배에 달하는 수치이다."

2008년 11월 1일자 *IndustryWeek*, 'Straight to the Source (생산자 직거래)' 저자: Nick Zubko

"근무지에서 통신 장비를 손에 쥐고 있거나 귀에 꼽거나 허리춤에 차고 있지 않은 사람이 거의 없는 현재에도, 인터넷을 통한 구매를 먼 미래의 이야기로 생각하는 회사들이 아직 있다. 그러나, 여러 가지 다양한 종류의 원자재 시장의 변동성으로 인해, 가장 최신의 가격 정보 확보 능력이 중요시됨에 따라, 일부 제조업체들은 그들의 생각을 바꾸고 있다. 경쟁 우위를 계속 유지하고자 하는 시도에서, 다우코닝은 2002년 웹 기반 인터넷 쇼핑몰인 Xiameter를 오픈하여 고객들이 인터넷을 통해 직접, 실리콘 제품을 대량으로 구매할 수 있도록 하였다."

2008년 10월 8일자 *IndustryWeek*, 'When the Going Gets Tough, the Tough Get Innovating (상황이 어려워지면, 새로운 의지가 생겨난다)' 저자: Scott D. Anthony, President 및 Joseph V. Sinfield, Senior Partner, Innosight

"일부 기업들은 새로운 비즈니스 모델을 도입하여 성장까지 이루어냈다. 예를 들면, 약 5년 전, 다우코닝은 범용 실리콘 판매를 목적으로 저비용, 온라인 전용 유통 채널인 Xiameter를 구축했다. Xiameter는 하나의 아이디어에서 출발하여 9개월 만에 실행 가능한 비즈니스가 되었고, 개시 3개월 만에 다우코닝은 투자액을 전액 회수할 수 있었다."

2008년 8월 8일자, *Forbes.com*, "From Strategy to Execution(전략에서 실행까지): Turning Accelerated Global Change into Opportunity (급변하는 세계 추세를 기회로 삼다, 발췌문). 저자: Mark Johnson 및 Josh Suskewicz

"Xiameter 사례는 오래되고 성숙한 기업이 자사의 특별한 자원을 활용함으로써, 민첩하고 파괴적인 새로운 경쟁자들을 물리치고 혁신 가속화를 성공적으로 달성할 수 있음을 보여주는 사례이다. 성공의 핵심은 필히, 프로세스, 톨과 자원이 맞춤화되어야 함을 인식하는 것일 뿐 새롭고 파괴적인 성장은 핵심 비즈니스 성장과는 별개의 것이다."

2008년 4월 1일자 *Forbes.com*, 'A Playbook for Moving Down Market (저가 시장 지침서)' 저자: Scott D. Anthony

"Xiameter는 대단한 성공을 거두고 있다. *Innovator's Guide to Growth*(성장을 위한 혁신가의 지침) 서문에서 언급했듯이: "6개월 만에, Xiameter는 아이디어 구상 단계에서 시장 테스트 단계로 돌입했고 3개월 후, 전면 도입되었다. 그 후 다시 3개월 후, 다우코닝은 투자액 전액을 회수할 수 있었다. 1년 안에, 다우코닝은 하나의 아이디어에서 성공적인 비즈니스를 구축해냈다."

2005년 3월 7일자 *Harvard Business School Online*, 'Dow Corning's Big Pricing Gamble (다우코닝의 커다란 가격 도박): Loren Gary

"특수 화학제품 업계의 대부인 다우코닝은 2002년, 가격에 민감하고, 기존 거래업체와의 오래되고 끈끈한 관계에서 벗어나려고 하는 고객들을 계속 유지할 뿐만 아니라 새로운 비즈니스 창출을 목표로 하는 웹 기반 판매 사이트인 Xiameter를 시작함으로써 경쟁사들의 허를 찔렀다."

업계 전반에 걸쳐, 여러 가지 기존 제품의 이익 마진이 거의 10년간 계속 줄어들고 있으며 그때까지 다우코닝과 경쟁사들이 선택한 전략은 마진을 높이기 위해 더 많은 서비스를 계속 추가하는 것뿐이었다. 이와는 대조적으로, Xiameter는 다소 급진적인 듯한 전술을 채택했다: 다우코닝 고객들은 다우코닝의 가장 잘 알려진 제품 중 몇 가지를 부가 서비스가 반영된 프리미엄 가격의 적용을 받지 않고서 대량 주문할 수 있게 했다.

일부 업계 전문가들은 이를 자살 행위로 간주했다. 전문가들은 이원화된 가격 체계가 다우코닝의 핵심 비즈니스에 지장을 줄 것이며, 프리미엄 가격 제품 구매자들은 자신들이 더 많은 비용을 지불한다고 생각함에 따라, 보다 유리한 거래 조건을 소리 높여 요구할 것이라고 우려했다. 현재까지 그러나, Xiameter는 그런 우려에도 불구하고 큰 성공을 거두고 있다. XIAMETER는 단 3개월 만에 초기 투자를 모두 회수하여 모회사인 다우코닝에 안겨 줄 수 있었다.

Xiameter의 개발과 조기 실행 사례는 업계가 전략적 변화 시점에 도달했음을 보여주는 신호를 감지하는 것이 얼마나 중요한지, 그리고 업계 리더가 어떻게 기존 사업과, 사업 성장을 한 단계 끌어올리기 위해 만든 low-end disruption (불필요한 서비스를 없애는 대신 비용을 낮춘 상품)간의 내재적 긴장을 다루는지에 대한 귀중한 교훈을 전해주고 있다.”

사례 연구

Harvard Business Review, 2006 ‘Strategies to Fight Low-Cost Rivals (저가 경쟁 대처 전략)’ 저자: Nirmalya Kumar

"다우코닝의 Xiameter 출시하는 기업이 어떻게 이원화된 전략을 사용해야 하는지를 잘 보여주는 아주 훌륭한 사례이다."

Dartmouth 사례 연구 ‘Xiameter: ‘E-commerce Solution Covering Customer Ordering and Information Processes(고객 주문과 정보 처리 관련 전자 상거래 솔루션)’ 저자: Stephen Lin 및 Enrico Senger

"Xiameter는 모든 주요 지역에서 성공을 거두면서 신규 고객들뿐만 아니라 기존의 다우코닝 고객들로부터도 호응을 얻고 있다."

Innosight 사례 연구 ‘Simple Steps to Create Disruptive Growth Business (파괴적 성장 비즈니스 구축을 위한 간단한 과정)’

"규모의 경제를 활용하고 특정 요구에 맞는 비즈니스 모델을 설계하는 방법을 이해함으로써, 다우코닝은 매우 어려운 시장 환경에서 수익성 있는 새로운 성장 기회를 창출해 낼 수 있었다."

백서

Business Model Innovation (비즈니스 모델 혁신): 이유와 방법, Henning Kagermann, Clayton Christensen & Mark Johnson, 2006년 3월 14일

“실리콘 업계 리더인 다우코닝은 Xiameter 브랜드로 저가형 사업 모델을 성공적으로 출범시킴으로써 실리콘 대량 판매 방식에 있어 혁신을 가져왔다. 다우코닝의 중역진은 회사가 저가, 저 이윤으로 무장한 시장의 신규진입 업체들에 대해 취약함을 깨닫고, 새로운 웹 기반 비즈니스 모델을 토대로, 비용을 낮추고 복잡성을 없애 시장 가격으로 대량의 실리콘 제품을 공급함으로써 이윤을 창출하는 야심 찬 사업인 Xiameter 사업을 개발했다.”