

심층분석보고서

26하_삼성전자DX부문_

[영상디스플레이사업부]B2C영업

마감일: 9월15일17시00분

| 노영우 컨설턴트 & 취업 플랫폼 '룩센트'

■ Executive Summary

이 보고서는 2026년 9월 초까지 공개된 자료를 근거로 삼성전자 DX부문 영상디스플레이 (VD)사업부의 B2C영업 직무를 분석합니다. 근거 자료는 삼성전자 실적 발표, 오디오·카운터포인트리서치·트렌드포스 등 시장조사기관 자료, 국내외 보도입니다.

TV 산업은 연간 2억 대 안팎에서 성장이 멈춘 성숙시장입니다. 2026년 북중미 월드컵이 상반기 수요를 앞당겼지만, 2분기 출하 증감률은 오디오 기준 3.6% 증가, 카운터포인트 기준 0.4% 감소로 엇갈릴 만큼 실질 성장은 미미했습니다. 반면 원가 압력은 한꺼번에 몰렸습니다.

AI 서버 쪽으로 메모리 생산이 쏠리면서 범용 메모리 가격이 급등했습니다.

중동 전쟁으로 해상운임이 올랐습니다.

미국 관세는 대법원 판결 이후 무역법 301조 체계로 재편됐습니다.

삼성 VD는 매출 기준 1위를 지키고 있습니다. 2026년 1분기 매출 점유율은 31.3%, 2,500 달러 이상 구간 점유율은 53.4%였고, 2분기에는 미니 LED 출하 점유율 28.2%로 TCL을 앞질렀습니다. 수익성은 다릅니다. VD와 생활가전(DA)을 합친 영업손익은 2021년 3조6,500억 원 흑자에서 2025년 2,000억 원 적자로 돌아섰고, 2026년 2분기에도 매출 14조5,000억 원에 100억 원 적자였습니다. 같은 기간 TCL은 상반기 TV 매출을 24.3% 늘렸고, 소니 TV 사업을 넘겨받는 합작사 BRAVIA는 2027년 4월 출범합니다.

회사의 대응은 세 갈래입니다.

5월 구글 출신 서비스 전문가 이원진 사장을 사업부장에 선임해 광고·콘텐츠·OS 라이선스를 키우는 서비스 플랫폼 기업으로의 전환을 공식화했습니다.

중국 TV·가전 판매 중단과 슬로바키아 TV 공장 폐쇄로 저수익 영역을 정리했습니다.

마이크로 RGB부터 보급형까지 AI 기능을 넓혀 판매 리더십을 방어하고 있습니다.

B2C영업은 국가·거래선별 목표와 라인업·판가를 정하고, 주 단위 수요 변화에 맞춰 공급과 재고를 조정하며, 월별 매출과 손익을 책임지는 직무입니다. 2026년 하반기에는 월드컵 이후 수요 공백, 메모리발 가격 인상 압력, 연말 성수기 거래선 협상이 겹칩니다. 이 직무의 숫자 감각과 조율 역량이 가장 크게 시험받는 시기입니다.

■ 1장: 산업(섹터) 분석

● 1-1. TV 산업의 정의와 성숙시장 구조

TV 산업은 디스플레이 패널, 영상처리 반도체, 메모리, 음향 부품을 조달해 완제품을 만들고, 이를 세계 각국의 유통망을 거쳐 가정에 판매하는 내구소비재 산업입니다. 내구소비재는 한 번 사면 여러 해 동안 쓰는 제품을 뜻합니다. 이 성격 때문에 TV 수요는

매년 고르게 늘기보다, 경기·대형 스포츠 행사·정부 보조금·가격 인하 같은 계기에 따라 특정 시기에 몰리거나 뒤로 밀리는 흐름을 보입니다.

삼성전자 VD사업부처럼 TV를 중심에 둔 조직은 대개 모니터, 사운드바, 프로젝터, 상업용 사이니지를 함께 운영합니다. 패널 조달, 화질 기술, 유통 채널을 공유할 수 있기 때문입니다. 이 보고서가 분석하는 B2C영업은 이 가운데 소비자 유통 채널로 나가는 제품을 담당하므로, 1장은 가정용 TV 시장을 중심으로 서술합니다.

이 산업을 이해하는 출발점은 성숙시장이라는 개념입니다.

정의: 제품이 이미 대부분의 가정에 보급되어, 처음 사는 소비자보다 기존 제품을 바꾸는 소비자가 수요의 대부분을 차지하고 전체 판매 대수가 거의 늘지 않는 시장입니다.

왜 중요한가: 전체 파이가 커지지 않으므로 한 회사의 점유율 상승은 곧 다른 회사의 하락이 되고, 판매 경쟁은 가격 인하로 번지기 쉽습니다. 성장의 원천도 바뀝니다. 대수가 늘지 않는 대신 더 큰 화면과 더 비싼 기술로 갈아타는 수요, 그리고 판매 이후 TV에서 발생하는 광고·콘텐츠 수익이 새 성장 동력이 됩니다.

회사·직무 맥락: VD사업부의 영업 목표가 판매 대수만이 아니라 프리미엄 비중, 초대형 비중, 수익성, 서비스 이용 기반 확대까지 함께 설정되는 이유가 여기에 있습니다.

숫자로 보면 정체는 뚜렷합니다.

움디아: 2025년 하반기 중기 전망에서 글로벌 TV 출하량이 2025년 약 2억900만 대에서 2029년 약 2억1,100만 대로 늘어 연평균 성장률이 0.4%에 그칠 것으로 봤습니다.

트렌드포스: 2026년 5월 보고서에서 2026년 연간 출하량을 약 1억9,420만 대, 전년 대비 약 1% 감소로 전망했습니다.

두 기관의 절대 규모가 1,000만 대 넘게 차이 나는 것은 집계 대상 브랜드 범위, 지역별 추정 방식, 출하 시점 기준이 다르기 때문입니다. 어느 쪽을 보더라도 늘지 않는 시장이라는 결론은 같습니다.

성숙시장의 또 다른 특징은 이익이 지역과 가격대에 따라 크게 쏠린다는 점입니다. 판매 대수가 가장 많은 중국과 신흥시장은 중저가 경쟁이 치열해 이익을 내기 어렵습니다. 반면 북미와 서유럽은 대수 비중보다 매출 비중이 높은 프리미엄 수요처입니다. 삼성전자가 2026년 5월 중국 내 TV·가전 판매 중단을 공식화하고 수익성이 높은 선진 시장에 무게를 실는 방향으로 움직인 것도 이런 산업 구조에서 나온 선택입니다.

● 1-2. 2026년 수요의 실제 모습: 월드컵 특수와 그 반작용

2026년 TV 수요를 움직인 가장 큰 사건은 6월 11일부터 7월 19일까지 미국·캐나다·멕시코에서 열린 FIFA 월드컵이었습니다. 대형 스포츠 행사는 더 큰 화면으로 경기를 보려는 교체 수요를 자극하므로, 제조사와 유통사는 개막 수개월 전부터 판촉을 집중합니다.

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

카운터포인트리서치의 월간 집계를 보면 이 효과가 시기별로 선명합니다.

서유럽: 4월 출하량이 전년 대비 48% 급증했고, 5월에도 13% 늘었습니다.

동유럽 본선 진출국: 체코·크로아티아·튀르키예 등은 5월에 20% 성장했습니다.

중국: 정부 보조금 종료와 본선 진출 실패가 겹치며 5월에 12% 감소해, 4개월 연속 두 자릿수 하락을 기록했습니다.

문제는 그다음입니다. 카운터포인트는 6월 글로벌 출하량이 전년 대비 4% 줄었다고 집계했습니다. 이를 실제 수요 위축보다는 월드컵 프로모션이 수요를 4월로 앞당긴 반작용으로 해석했고, 2분기 전체는 전년 대비 0.4% 감소한 사실상 보합으로 마감했다고 봤습니다.

옴디아의 집계는 조금 더 긍정적입니다. 옴디아는 2분기 글로벌 출하량을 4,880만 대, 전년 대비 3.6% 증가로 집계하고, 월드컵과 아마존 프라임 데이의 막바지 수요가 성장을 이끌었다고 분석했습니다. 지역별로는 중국이 내수 부양책 종료로 15.1% 줄었지만, 다른 지역은 모두 늘었습니다.

서유럽 9.5%

북미 4.7%

동유럽 14.5%

중남미·카리브해 12.8%

이 흐름을 이해하려면 수요 당겨쓰기(pull-in)라는 개념이 필요합니다.

정의: 앞으로 발생할 구매가 행사·할인·가격 인상 예고 같은 계기로 앞 시기에 몰리는 현상입니다.

비유: 명절을 앞두고 장을 넉넉히 봐 두면 명절 직후 한동안 시장이 한산해지는 것과 같습니다.

왜 중요한가: TV처럼 교체 주기가 긴 제품에서는 앞당겨진 수요만큼 뒤 시기의 수요가 비게 됩니다. 행사 직전의 판매 호조를 추세로 오판해 생산과 출하를 늘리면, 행사가 끝난 뒤 유통 매장에 재고가 쌓이고 이를 소진하기 위한 할인이 수익성을 갉아먹습니다.

회사 맥락: 삼성전자 VD사업부도 2분기 컨퍼런스콜에서 하반기 TV 시장이 대형 스포츠 이벤트 종료 후 전반적인 수요 둔화를 겪을 것으로 예상했습니다.

직무 맥락: 월드컵 전에 채운 유통 재고를 건강하게 소진하면서, 블랙프라이데이와 연말 성수기에 필요한 물량을 새로 확보해야 하는 까다로운 전환기가 하반기 B2C영업 앞에 놓여 있습니다.

하반기 판촉 여력도 예년만 못합니다. 트렌드포스는 패널이 TV 생산원가의 40~50%를

차지하는 상황에서 메모리 원가 비중까지 빠르게 높아지고 있다고 분석했습니다. 그 결과 브랜드들이 과거 하반기 수요를 지탱하던 대폭 할인 프로모션을 운영하기 어려워지고 있다는 것입니다. 연말 성수기의 전통적인 판매 동력이 약해진 만큼, 하반기 영업은 할인폭 경쟁보다 제품 구성과 거래선별 판촉 설계의 정교함으로 승부해야 합니다.

● 1-3. 가치사슬과 이익이 남는 지점

TV 산업의 가치사슬은 크게 다섯 단계로 나눌 수 있습니다.

세트 조립 단계에서 자주 등장하는 개념이 ODM입니다.

정의: ODM(Original Design Manufacturer)은 설계와 생산을 외부 전문 제조사가 맡고, 브랜드 회사는 자사 상표를 붙여 판매하는 방식입니다.

왜 중요한가: 공장 설비와 인력에 드는 고정비를 줄이고 생산량을 유연하게 조절할 수 있습니다. 대신 제품 차별화와 품질 통제력은 약해집니다. 그래서 TV 업계는 대체로 수익성이 낮은 보급형은 외주를 활용하고, 화질 기술이 경쟁력인 프리미엄은 자체 생산하는 방식으로 이원화합니다.

회사 맥락: 2026년 삼성전자에서 식기세척기·전자레인지 등 일부 저부가 품목의 생산라인 폐쇄와 외주 전환 방안이 알려졌습니다. 이는 VD사업부가 아니라 생활가전(DA)사업부의 조치이므로, TV 사업 분석에서는 구분해서 봐야 합니다.

이익이 남는 지점은 단계마다 다릅니다.

패널: 대규모 설비 투자와 가동률에 따라 이익이 크게 출렁이는 사이클 산업입니다.

세트 조립: 경쟁이 치열할수록 마진이 얇아집니다.

플랫폼: 이미 팔린 TV를 기반으로 추가 수익을 올리므로 이익률이 높습니다. TCL전자의 인터넷 사업은 2026년 1분기 매출총이익률이 65.0%였고, LG전자는 webOS 플랫폼 사업 매출이 2024년 말 기준 1조 원을 넘었다고 밝혔습니다.

한 대의 TV에서 세트 판매 이익은 한 번 발생하고 끝나지만, 플랫폼 수익은 그 TV가 켜져 있는 수년 동안 이어집니다. 세트 업체들이 판매 대수 경쟁에서 벗어나 TV를 판 뒤에도 돈을 버는 구조로 옮겨 가려는 이유입니다.

유통 단계의 변화도 영업에 곧바로 영향을 줍니다. 온라인 판매 비중이 커지면서 제조사는 가격 비교가 쉬운 환경에서 경쟁해야 합니다. 대형 유통사는 판매 데이터와 진열 공간을 무기로 협상력을 키웠습니다. 삼성전자 DX부문 공식 채용 사이트도 해외영업 직무를 설명하며 온라인 시장 확대에 따른 국가별·주요 거래선별 전략 대응을 명시하고 있습니다. 유통 구조 변화가 영업 과업의 일부로 들어와 있다는 뜻입니다.

● 1-4. 패널 조달 구조와 중국 의존

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

삼성전자 TV 사업의 원가 구조를 이해하려면 패널 조달부터 봐야 합니다. 삼성디스플레이가 2022년 대형 LCD 사업에서 철수한 뒤, 삼성전자는 TV용 LCD 패널을 모두 외부에서 사 오고 있습니다.

2026년 7월 하순 움디아가 일본에서 연 컨퍼런스 내용을 인용한 보도에 따르면, 삼성전자의 2026년 TV용 LCD 조달량은 3,580만 대로 2025년 3,410만 대보다 5.0% 늘어날 전망입니다. 공급사별 예상 물량은 다음과 같습니다.

이 구조의 핵심 쟁점은 CSOT입니다. CSOT는 경쟁사 TCL의 계열 패널사입니다.

삼성전자의 CSOT 조달 비중은 2025년 27.0%(3,410만 대 중 920만 대)였습니다.

움디아 전망대로라면 2026년에는 20.4%로 낮아집니다.

대신 BOE 물량이 전년의 2배로 늘어납니다. 업계는 삼성디스플레이와 BOE가 3년 넘게 이어진 특허 분쟁을 2025년에 합의로 끝낸 것을 배경으로 봅니다.

2025년 보도에서는 특정 패널사 비중을 30~35% 이하로 유지하라는 내부 원칙이 삼성전자에 있다는 내용도 전해졌습니다.

경쟁사 계열사에서 핵심 부품을 사야 하는 상황은 인근 경쟁 식당에서 주재료를 사 와야 하는 식당과 비슷합니다. 재료값을 정하는 쪽이 경쟁자이니, 그 경쟁자가 가격을 올리거나 물량을 줄이면 내 가게의 원가와 메뉴 운영이 곧바로 흔들립니다. 공급이 빠듯한 시기에는 공급사가 계열 세트사에 패널을 먼저 배정할 유인도 생깁니다. 공급처 분산은 이런 위험에 대비하는 보험이며, 거래처가 많을수록 가격 협상력도 커집니다.

중국 패널사의 영향력은 화면이 커질수록 더 강해집니다. 움디아는 BOE·CSOT·HKC 세 회사가 65~85인치 LCD TV 패널에서 70~85%를 공급하고, 90인치 이상 초대형 LCD 패널은 사실상 전량을 공급한다고 분석한 바 있습니다. 성장 동력인 초대형 TV의 핵심 부품을 중국 업체들이 쥐고 있다는 뜻입니다.

전체 공급 환경도 달라지고 있습니다.

패널 공급 감소: 움디아는 2026년 전 세계 TV용 LCD 패널 출하량이 2억4,210만 대로 전년보다 2.7% 줄어든 것으로 봤습니다.

TCL의 조달 확대: TCL은 2026년 TV용 LCD 조달량을 3,930만 대로 9.2% 늘릴 전망입니다. 패널 수급이 빠듯해지면 수직계열화 업체와 외부 조달 업체 간 원가 격차가 벌어질 수 있습니다.

LCD TV 출하 전망: 움디아의 2026년 브랜드별 전망은 삼성전자 3,300만 대, TCL 3,250만 대, 하이센스 3,200만 대, LG전자 1,760만 대입니다. LCD TV만 놓고 보면 상위 3사가 수십만 대 차이로 붙어 있는 초접전 구도이며, 삼성전자는 전년보다 190만 대, LG전자는 100만 대 줄어든 것으로 예상됐습니다.

OLED 패널은 사정이 다릅니다. 삼성전자는 계열사 삼성디스플레이의 QD-OLED 패널을 쓰면서 LG디스플레이 패널도 일부 모델에 조달해 온 것으로 보도돼 왔습니다. LG 디스플레이는 편광판을 없애 원가를 낮춘 WOLED SE를 내놓았고, 적층 수를 줄인 2스택 탠덤 구조도 개발하고 있습니다. OLED TV 진입 가격의 하락이 하반기 이후 프리미엄 경쟁의 새 변수로 떠오르고 있습니다.

● 1-5. 메모리 가격 급등: 2026년의 새 원가 변수

2026년 TV 산업에서 가장 새로운 변수는 메모리 반도체 가격입니다. AI 인프라 투자가 급증하자 메모리 제조사들은 AI 서버용 고대역폭메모리와 서버용 D램 생산을 늘렸고, 그만큼 가전·TV에 쓰이는 범용 메모리 공급이 줄었습니다.

전자신문 보도에 따르면 범용 메모리 가격은 2025년 하반기 이후 10배 가까이 올랐습니다.

삼성전자 메모리사업부는 2026년 2분기 평균판매가격이 전 분기 대비 D램 40%대 중반, 낸드 60%대 후반 상승했다고 밝혔습니다.

같은 사업부는 공급 부족이 2027년에 더 심해지고 2028년에도 이어질 것으로 전망했습니다.

세트 업체의 원가 부담이 일시적 충격이 아니라 최소 2년 이상 이어질 구조적 변수라는 뜻입니다.

TV 원가에 미친 영향은 공시와 가격 정책에서 확인됩니다.

LG전자 MS사업본부: 2026년 1분기 영상기기용 반도체 매입액이 2,383억 원으로 전년 동기 대비 19.4% 늘었고, 원재료 비용 내 비중은 7.7%에서 9.1%로 높아졌습니다. 같은 기간 영상기기용 반도체 평균 가격은 33.1% 올랐습니다.

TCL코리아: 메모리 가격 급등과 원자재·물류비 상승을 이유로 2026년 8월 1일부터 TV 전 라인업 출고가를 5% 안팎 인상했습니다. 가성비를 내세워 온 중국 브랜드까지 가격을 올릴 만큼 원가 압력이 업계 전반에 퍼졌다는 신호입니다.

옴디아는 2분기에는 기존 재고와 구형 모델 프로모션 덕분에 메모리 부족의 영향이 크지 않았지만, 앞으로 TV 판매가 인상 압박은 피하기 어렵다고 봤습니다. 특히 저용량 메모리의 수급 불균형이 심해지면서 제조사들이 저해상도 모델을 줄이고 4K 프리미엄 모델로 옮겨 가는 속도가 빨라질 것으로 예상했습니다. 저가 모델일수록 대당 메모리 원가 상승분을 판매가에 반영하기 어려워 이익이 먼저 무너지기 때문입니다.

이 상황을 설명하는 개념이 가위 효과입니다.

정의: 판매가격은 떨어지거나 제자리인데 원가는 오르면서, 두 선이 가위 날처럼 벌어져 그 사이의 이익이 잘려 나가는 현상입니다.

비유: 가위의 두 날이 벌어질수록 날 사이의 공간이 사라지는 모습을 떠올리면 됩니다.

왜 중요한가: 중국 브랜드와의 가격 경쟁 때문에 판매가를 올리기 어려운 상황에서 패널·메모리·물류비가 함께 오르면, 세트 업체의 이익이 짧은 기간에 크게 줄어듭니다.

회사 맥락: 삼성전자 VD·DA 합산 영업손익이 2025년 하반기와 2026년 2분기에 적자로 돌아선 배경에 이 구조가 있습니다. 삼성전자는 2분기 컨퍼런스콜에서 VD 수익성이 메모리 등 원자재 가격 상승에 따른 비용 증가로 전 분기보다 낮아졌다고 설명했습니다.

같은 회사 안에서 메모리 가격 상승이 정반대로 작용한다는 점도 짚어 둘 만합니다. 2026년 2분기 삼성전자 DS부문은 메모리 가격 상승에 힘입어 영업이익 89조2,000억 원을 올리며 전사 영업이익의 99.7%를 차지했습니다. 반면 DX부문은 부품 원가 상승으로 8,000억 원의 영업손실을 냈습니다. 한 부문의 호황이 다른 부문의 원가가 되는 구조이므로, VD사업부는 회사 전체 실적이 사상 최대인 해에도 자체 수익성을 스스로 방어해야 합니다. B2C영업에게는 원가 상승분을 판가에 얼마나, 어느 모델과 어느 국가부터 반영할지가 하반기의 핵심 판단이 됩니다.

● 1-6. 디스플레이 기술 경쟁의 재편: 미니 LED, RGB 계열, OLED

프리미엄 TV 시장의 기술 지형은 2026년에 크게 바뀌었습니다. 제품 설명과 가격 사다리를 설계하는 영업 직무에서 각 기술의 원리와 위치를 정확히 아는 것은 기본 역량입니다.

미니 LED

정의: LCD 화면 뒤에서 빛을 비추는 백라이트를 수천~수만 개의 작은 LED로 쪼개고, 구역별로 밝기를 조절하는 기술입니다.

왜 중요한가: 기존 LCD의 약점인 명암비를 끌어올리면서도 OLED보다 싸게 대형 화면을 만들 수 있어, 프리미엄 시장의 가격대를 아래로 넓혔습니다.

회사 맥락: 삼성전자는 네오 QLED 브랜드로 미니 LED TV를 운영하며, 2026년에는 M80H·M70H 같은 새 미니 LED 라인업을 추가했습니다.

시장 데이터(옴디아): 미니 LED TV는 2026년 2분기 전체 출하량의 13%를 차지했습니다. 삼성·LG가 진입 가격을 낮춘 결과, 1분기 30.2%로 1위였던 TCL을 제치고 삼성전자가 28.2%로 2분기 1위에 올랐습니다.

RGB 미니 LED와 마이크로 RGB

정의: 백라이트 LED 자체를 빨강·초록·파랑으로 구성해 색을 백라이트 단계에서 만들어 내는 방식입니다. 삼성전자는 더 미세한 RGB LED를 쓴 제품을 마이크로 RGB라는 이름으로 판매합니다.

왜 중요한가: 흰색 백라이트를 컬러필터로 거르는 기존 방식보다 색 재현 범위가 넓고,

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

초대형화에 유리합니다.

경쟁 흐름:

하이센스가 이 기술의 원조를 표방하며 먼저 시장을 열었습니다.

삼성전자는 2025년 8월 115형 마이크로 RGB TV를 내놓고, CES 2026 전시에서 130형 제품을 선보였습니다.

카운터포인트는 삼성전자가 2026년에 프리미엄 R95H와 한 단계 낮은 R85H로 가격 등급을 가장 공격적으로 세분화했고, 55인치 RGB 미니 LED TV를 2,000달러 미만에 내놓았다고 분석했습니다.

시장 데이터(옴디아): RGB LED TV의 2분기 출하량은 29만5,000대였습니다. 연초 77.2%였던 하이센스 점유율은 삼성과 소니가 진입하면서 2분기 42.9%로 낮아져, 다자 경쟁 구도로 바뀌었습니다.

기술 노선의 차이: TCL은 RGB 미니 LED(RM9L)를 대형 프리미엄 모델에 한정하고, RGB가 아닌 SQD 미니 LED를 자사 기술 최상위에 배치했습니다. 삼성과 TCL이 비슷한 가격대에서 서로 다른 기술로 맞붙는 구도입니다.

OLED (QD-OLED와 WOLED)

정의: OLED는 화소 스스로 빛을 내는 자발광 디스플레이입니다. 백라이트가 없어 완전한 검은색과 얇은 두께를 구현합니다.

WOLED는 흰색 빛을 내는 유기발광층 위에 컬러필터를 얹는 LG디스플레이 방식입니다.

QD-OLED는 청색 유기발광층의 빛을 쿼텀닷 층이 빨강·초록으로 바꾸는 삼성디스플레이 방식입니다.

시장 데이터:

카운터포인트: OLED TV 출하량이 2026년 6월 전년 대비 12%, 2분기 전체로 20% 늘었고, LG전자가 절반 이상을 차지했습니다.

옴디아: 삼성전자 OLED TV의 2026년 1분기 판매량이 전년 대비 28.8% 늘었고

매출 점유율은 40.1%로, LG전자(46.5%)와의 격차가 약 6%포인트로 좁혀졌습니다.

기술 경쟁의 방향에 대한 전문가 해석도 참고할 만합니다.

카운터포인트 밥 오브라이언 리서치 디렉터는 최근 몇 년간 소비자들이 비슷한 가격에 더 큰 미니 LED TV를 고르면서 OLED가 초프리미엄 시장 일부를 내줬다고 설명했습니다. 동시에 LG 디스플레이의 저가형 OLED 패널이 그 고객을 되찾을 여지가 있다고 봤습니다.

옴디아 매슈 루빈 리서치 매니저는 월드컵 기간의 대규모 프로모션이 RGB LED 기술의 소비자 인지도를 크게 끌어올렸다고 평가했습니다. 앞으로 RGB LED가 프리미엄 시장에서 OLED와 정면으로 경쟁하고, 소비자의 선택은 가격과 기술 차이를 얼마나 체감하느냐에 달려 있다고 분석했습니다.

영업 관점에서 이는 기술 이름보다 가격 대비 체감 가치를 판매 현장에서 설명하는 능력이 성과를 가른다는 뜻입니다.

● 1-7. 초대형·프리미엄 수요의 경제학

대수가 늘지 않는 TV 시장에서 매출과 이익을 키우는 거의 유일한 방법은 판매 단가를 높이는 것입니다. 이를 이해하려면 평균판매가격(ASP) 개념이 필요합니다.

정의: 일정 기간 팔린 제품의 매출을 판매 대수로 나눈 값으로, 한 대당 평균 얼마에 팔렸는지를 보여 줍니다.

왜 중요한가: 판매 대수가 같아도 ASP가 오르면 매출이 늘고, 대당 고정비를 흡수할 여력이 커져 이익률이 좋아집니다. 반대로 ASP가 떨어지면 같은 대수를 팔아도 매출과 이익이 함께 줄어듭니다.

회사·직무 맥락: B2C영업이 판매 목표를 세울 때 대수 목표와 함께 제품 구성(믹스), 곧 초대형·프리미엄 비중을 관리하는 이유가 여기에 있습니다.

초대형 시장은 TV 산업에서 드물게 두 자릿수 성장이 기대되는 영역입니다. 옴디아는 80인치 이상 TV 출하량이 2025년 약 900만 대에서 2029년 1,300만 대 이상으로 44% 늘어날 것으로 전망했습니다. 중국 브랜드가 수익성보다 점유율과 브랜드 가시성을 우선하며 초대형 가격을 끌어내린 것이 대중화를 앞당겼습니다.

초대형 구간의 경쟁 구도는 다음과 같습니다.

하이센스: 옴디아 기준 2026년 상반기 100인치 이상 TV 출하 점유율 55.1%로, 2023년부터 이 구간 1위를 이어 가고 있습니다.

삼성전자: 2026년 1분기 매출 기준으로 75인치 이상 31.6%, 98·100형 판매 호조에 힘입어 80인치 이상 29.7%의 점유율을 기록했습니다.

해석: 100인치 이상 초대형은 가격 경쟁력을 앞세운 하이센스가, 75~98인치 프리미엄 대형은

브랜드와 화질 신뢰도를 갖춘 삼성이 강한 구도입니다.

가격대별로 보면 삼성의 강점이 더 분명합니다. 삼성전자는 2026년 1분기 2,500달러 이상 TV 시장에서 매출 기준 53.4%, 1,500달러 이상 시장에서 50.1%의 점유율을 기록했습니다. 고가 제품일수록 브랜드 신뢰, 화질 평가, 매장 체험, 설치·서비스 역량이 구매 결정에 크게 작용하기 때문입니다.

2026년에는 프리미엄화를 부추기는 요인이 하나 더 생겼습니다. 메모리와 물류비처럼 제품 가격과 무관하게 대당 일정하게 드는 원가가 오르면, 싼 TV일수록 판매가 대비 원가 상승 비율이 커져 이익이 먼저 사라집니다. 반대로 비싼 TV는 같은 원가 상승을 상대적으로 쉽게 흡수합니다. 옴디아가 메모리 부족이 4K 프리미엄 전환을 가속할 것으로 본 것도 이 계산 때문입니다.

B2C영업에게 이는 두 가지 과제로 이어집니다.

보급형 모델의 운영 범위를 원가 구조에 맞게 재조정해야 합니다.

초대형·프리미엄 모델의 매장 노출과 판촉을 늘려 제품 구성을 위쪽으로 끌어올려야 합니다.

● 1-8. 스마트TV 플랫폼과 광고 산업의 부상

TV 산업의 수익 모델은 기기 판매에서 기기 위 서비스로 이동하고 있습니다. 이 변화를 이해하는 데 필요한 개념은 FAST, ACR, CTV 광고입니다.

FAST(Free Ad-Supported Streaming TV)

정의: 구독료 없이 광고를 보는 대가로 무료 시청하는 인터넷 스트리밍 채널 서비스입니다. 이용자는 케이블 방송처럼 채널을 돌려 보고, 운영사는 채널 중간에 광고를 넣어 수익을 냅니다.

왜 중요한가: 유료 구독 서비스의 요금 인상에 지친 소비자를 흡수하면서, TV 제조사에게 판매 이후에도 이어지는 광고 수익원을 만들어 줍니다.

시장 규모: S&P 글로벌 마켓 인텔리전스는 전 세계 FAST 채널 광고 매출이 연평균 15~17% 성장해 2026년 90억 달러 규모에 이를 것으로 추정했습니다.

회사 맥락: 삼성전자의 FAST 서비스인 삼성 TV 플러스는 2026년 1월 글로벌 월간 이용자 1억 명을 넘었습니다(3장에서 상술).

ACR(Automatic Content Recognition, 자동 콘텐츠 인식)

정의: 스마트TV가 화면에 나오는 영상과 소리를 주기적으로 분석해 이용자가 무엇을 보는지 식별하는 기술입니다.

왜 중요한가: 방송·스트리밍·게임기 화면까지 포함한 시청 이력을 광고 타기팅과 광고 효과 측정에 활용할 수 있어, TV 광고의 단가를 높이는 핵심 데이터가 됩니다.

규제 흐름:

미국 텍사스주 법무장관은 2025년 12월 15일 삼성전자·LG전자·소니·하이센스·TCL을 상대로, 충분한 동의 없이 ACR로 시청 데이터를 수집했다며 소송을 냈습니다.

삼성전자는 2026년 2월 26일 가장 먼저 합의했습니다. 명시적 동의 없이 ACR 시청 데이터를 수집·처리하지 않고, 동의 화면을 명확하게 바꾸는 조건입니다. LG전자도 5월 11일 합의했습니다.

소니·하이센스·TCL은 소송을 이어 가고 있으며, 켄터키주는 ACR만을 겨냥한 법률을 통과시켰습니다.

회사 맥락: 광고 플랫폼 사업의 성장 속도가 기술보다 이용자 동의율과 규제 대응력에 좌우되는 단계에 들어섰다는 뜻입니다.

CTV(Connected TV) 광고

정의: 인터넷에 연결된 TV의 홈 화면, 앱, FAST 채널에 노출되는 디지털 광고입니다.

왜 중요한가: 기존 방송 광고가 시청률 추정치에 의존했던 것과 달리, 가구 단위 시청 데이터로 타기팅과 성과 측정이 가능해 광고 예산이 방송에서 CTV로 이동하고 있습니다.

회사 맥락: 삼성전자 VD사업부는 2분기 컨퍼런스콜에서 TV 세트 시장은 정체됐지만 CTV 광고와 서비스 시장은 계속 성장하고 있다고 진단했습니다. 이것이 사업부장 교체의 전략적 배경이라고 밝혔습니다.

경쟁사들도 같은 방향으로 움직입니다.

TCL전자: 2026년 상반기 인터넷 사업 매출이 16.1% 늘어난 16억9,000만 홍콩달러였고, 해외 인터넷 사업 매출은 74.6% 증가했습니다. 자체 무료 스트리밍 서비스 TCL 채널의 누적 이용자는 2026년 3월 말 4,950만 명을 넘었습니다.

LG전자: webOS를 다른 TV 브랜드에도 공급하며 플랫폼 사업을 키우고 있습니다.

삼성전자: 타이젠 OS를 다른 TV 브랜드와 외주 제조사에 공급하는 라이선스 사업을 2026년에 전년보다 10배 규모로 키운다는 목표를 세운 것으로 보도됐습니다.

OS 라이선싱은 자사 운영체제를 다른 제조사 TV에 탑재하도록 사용권을 파는 사업입니다. 라이선스 수입뿐 아니라, 자사 플랫폼이 깔린 TV 대수를 늘려 광고·콘텐츠 매출의 기반을 넓힌다는 데 의미가 있습니다. TV 플랫폼 경쟁은 결국 누가 더 많은 거실 화면을 확보하느냐의 경쟁이며, 이 점에서 B2C영업의 판매 대수는 플랫폼 사업의 모수이기도 합니다.

● 1-9. 거시 변수 ①: 미국 통상정책의 급변

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

미국은 삼성전자 TV의 최대 이익 시장이기에, 2026년 미국 관세 체계의 변화는 판가와 공급망 결정에 곧바로 영향을 줍니다. 전개 과정은 다음과 같습니다.

2026년 2월 20일: 미국 연방대법원이 6대 3으로, 국제비상경제권한법(IEEPA)에 근거한 상호관세 등 광범위한 관세가 대통령 권한을 넘었다고 판결했습니다.

2월 24일: 트럼프 행정부가 곧바로 무역법 122조를 근거로 전 세계 수입품에 10% 임시 관세를 부과했습니다. 이 조항은 최장 150일, 최대 15%로 제한됩니다.

4월 6일: 무역확장법 232조 관세 구조가 개편됐습니다.

7월 24일: 122조 관세가 만료되고, 강제노동을 명분으로 한 무역법 301조 관세가 60개 경제권에 원산지별 10% 또는 12.5%로 발효됐습니다.

한국은 6월 발표에서 12.5% 부과 대상으로 예고됐습니다. 한국 정부는 2025년 3,500억 달러 대미 투자 약속과 함께 합의한 15% 상한을 넘지 않도록 하는 것을 협상 목표로 삼고 있습니다. 미국 무역대표부는 이와 별도로 3월 한국을 포함한 16개 경제권을 대상으로 제조업 과잉생산 관련 301조 조사도 시작했습니다.

이 과정에서 중요해진 개념이 USMCA 원산지 요건입니다.

정의: USMCA는 미국·멕시코·캐나다 협정으로, 역내 생산 비율 등 원산지 요건을 충족한 제품이 기본관세 면제 같은 혜택을 받습니다.

왜 중요한가: 관세가 생산지를 기준으로 부과되므로, 같은 TV라도 어디서 만들었느냐에 따라 미국 판매 원가가 달라집니다.

회사 맥락: 삼성전자와 LG전자는 멕시코 생산 거점을 북미 공급에 활용해 왔습니다.

한 물류 업계 분석은 IEEPA와 122조 관세 체계에서 USMCA 적격 품목이 면제됐다고 설명했습니다.

같은 분석은 멕시코 생산의 대미 관세 경쟁우위가 과거보다 줄었지만, 기본관세 면제와 짧은 운송 리드타임 덕분에 상대적 우위가 남아 있다고 봤습니다.

301조 관세가 원산지별로 어떻게 적용되는지는 품목별 해석이 계속되고 있으므로, 생산지별 관세 부담을 다시 계산하는 작업이 이어지고 있습니다.

B2C영업에게 관세는 먼 통상 뉴스가 아닙니다. 관세율이 바뀌면 같은 모델이라도 공급 생산지를 바꾸거나 판가를 조정해야 하고, 유통사와 맺은 연간 가격 협의도 다시 열어야 할 수 있습니다. 대법원 판결 이후 IEEPA 관세 환급 가능성이 열리면서, 미국 대형 유통사들이 수입 원가 부담 완화를 기대한다는 분석도 나왔습니다. 관세 체계가 바뀔 때마다 유통사와의 가격

협상 조건 역시 함께 움직입니다.

● 1-10. 거시 변수 ②: 중동 전쟁, 물류비, 환율

2026년 2월 28일 미국과 이스라엘의 대이란 군사작전으로 시작된 중동 전쟁은 글로벌 공급망에 큰 충격을 줬습니다. 한국경제연구원이 발표한 분석(KDI 경제교육·정보센터 게재)에 따르면 다음과 같은 충격이 이어졌습니다.

이란의 호르무즈 해협 봉쇄와 선박 공격으로 에너지·물류망의 불확실성이 급격히 커졌습니다.

두바이유가 배럴당 157.66달러까지 치솟았고, 원·달러 환율은 1,500원을 넘었습니다.

유가 급등과 물류 차질이 겹치며 국내 제조업 원가가 최대 5.19% 오를 수 있다고 분석됐습니다.

7월에는 예멘 후티 반군의 홍해 봉쇄까지 겹치며, 상하이컨테이너운임지수(SCFI)가 7월 중순 3,184.82를 기록했습니다.

8월에는 가뭄에 따른 파나마 운하 통항 제약까지 더해져 주요 해상 관문의 운송 비용이 오르고 있다는 보도가 나왔습니다.

TV는 부피가 크고 해상 운송 의존도가 높은 제품이어서 물류비 충격을 크게 받습니다. 아시아 생산 거점에서 유럽으로 가는 물량은 수에즈 운하와 홍해 항로를 거치는데, 이 항로가 막히면 아프리카 남단으로 우회해야 합니다. 운송 기간이 길어지면 운임이 오를 뿐 아니라, 영입이 판매 계획을 세우는 시점과 제품이 매장에 도착하는 시점의 간격이 벌어집니다. 수요 예측의 오차가 커지고, 안전재고를 더 쌓아야 하는 부담이 생깁니다. LG전자도 2분기 실적 발표에서 하반기에 중동 전쟁 장기화로 거시경제 변동성이 커지고 원가 부담이 확대될 것으로 예상하며, 판매가격 운영을 더 정교하게 하겠다고 밝혔습니다.

환율은 양면적입니다. 원화 약세는 달러로 파는 수출품의 원화 환산 매출을 늘리지만, 달러로 사 오는 패널과 메모리 원가도 함께 올립니다. 삼성전자는 2분기 달러 강세가 전분기 대비 약 3조1,000억 원의 영업이익 증가 효과를 냈다고 밝혔는데, 이 효과는 부품 사업을 중심으로 나타났습니다. 달러 기반 원가비중이 큰 세트 사업에서는 환율 효과가 원가 상승으로 상쇄되는 경우가 많습니다. 해외 판매법인이 현지 통화로 판매하는 유럽·중남미 시장에서는 현지 통화 가치가 평가 조정의 또 다른 변수가 됩니다.

● 1-11. 거시 변수 ③: 중국 내수 둔화와 중국 브랜드의 해외 확장

중국은 세계 최대의 TV 판매 시장이자 TCL·하이센스·샤오미의 안방입니다. 이 시장의 향방을 좌우해 온 정책이 이구환신입니다.

정의: 이구환신(以旧换新)은 오래된 가전을 새 제품으로 바꾸면 정부가 보조금을 주는 중국의 소비 부양 정책입니다.

왜 중요한가: 보조금이 있는 동안에는 교체 수요가 앞당겨져 판매가 늘지만, 보조금이 끝나면 앞당겨진 만큼 수요가 비는 수요 당겨쓰기가 대규모로 나타납니다.

2026년의 전개: 보조금 종료로 중국 TV 시장이 급격히 위축됐습니다. 옴디아 기준 2분기 중국 출하량은 전년 대비 15.1% 줄었고, 카운터포인트 기준 5월 출하량은 12% 감소해 4개월 연속 두 자릿수 하락이었습니다. 중국 대표팀의 월드컵 본선 진출 실패로 스포츠 특수도 없었습니다.

안방 시장이 줄자 중국 브랜드들은 해외로 물량을 밀어냈습니다. 옴디아는 2분기 동유럽 출하가 14.5%, 중남미·카리브해가 12.8% 늘어난 데에는 중국 TV 브랜드들이 내수 부진을 만회하려 해외 출하를 공격적으로 확대한 영향이 컸다고 분석했습니다. TCL전자는 2026년 상반기 해외시장 매출총이익이 70.6% 증가했다고 밝혔습니다. 해외 확장이 물량뿐 아니라 이익에서도 성과를 내고 있다는 뜻입니다.

이 흐름은 삼성전자에 두 가지 영향을 줍니다.

해외 경쟁 격화: 중국 브랜드의 해외 공세로 동유럽·중남미·중동·동남아 같은 신흥시장에서 가격 경쟁이 거세졌습니다. 이들 시장에서 삼성 B2C영업은 가격 방어와 점유율 방어 사이에서 더 어려운 선택을 해야 합니다.

중국 시장 정리: 삼성전자는 2026년 5월 6일 중국 법인 임직원 설명회를 열고 중국 내 TV·생활가전 판매 중단을 공식 통보했습니다. 1992년 한중 수교 직후 진출한 뒤 34년 만의 결정이며, 생활가전 생산 기지는 유지하고 모바일·반도체·의료기기 사업은 이어 가기로 했습니다.

중국 시장에서 쓰던 영업 자원과 판촉 예산을 수익성이 높은 다른 시장으로 옮기는 재배분이 하반기 VD 영업 운영의 과제로 남았습니다.

● 1-12. 1장이 B2C영업 직무에 주는 시사점

1장의 분석을 B2C영업의 일로 옮기면 네 가지로 요약됩니다.

대수보다 제품 구성과 수익성: 판매 대수가 늘지 않는 성숙시장에서 영업 성과는 초대형·프리미엄 비중을 얼마나 끌어올렸는지, 판가를 얼마나 지켰는지로 측정됩니다.

수요의 시차 관리: 월드컵 같은 행사가 수요를 앞당긴 해에는 행사 이후의 재고 소진과 연말 성수기 물량 확보를 동시에 설계해야 합니다. 판촉 여력이 줄어든 2026년 하반기에는 할인폭보다 거래선별 판촉 설계의 정밀도가 성패를 가릅니다.

원가 변수의 이해: 패널 조달 구조, 메모리 가격, 관세, 물류비가 모두 판가와 공급 결정으로 곧장 이어지므로, B2C영업은 원가 구조를 이해하고 유관 부서와 판가 반영 시점을 조율하는 역할을 맡습니다.

판매 이후 수익으로의 확장: 한 대의 TV 판매가 삼성 TV 플러스와 광고 사업의 기반을

넓히는 구조로 바뀌면서, B2C영업의 판매 성과는 서비스 사업의 모수를 키우는 의미까지 갖게 되었습니다.

■ 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

● 2-1. 점유율 지형: 매출과 수량이 다른 결론을 내는 이유

TV 시장의 순위는 어떤 잣대로 재느냐에 따라 달라집니다. 이 차이를 이해하려면 출하량 점유율과 매출 점유율을 구분해야 합니다.

정의: 출하량 점유율은 제조사가 유통망으로 내보낸 TV 대수를 기준으로 계산한 비중이고, 매출 점유율은 판매 금액을 기준으로 계산한 비중입니다.

왜 중요한가: 저가 TV를 많이 파는 브랜드는 출하량 점유율이 높고, 고가 TV를 파는 브랜드는 매출 점유율이 높게 나타납니다. 같은 시장을 두고 1위가 둘로 보이는 이유입니다.

회사 맥락: 삼성전자의 연속 1위 기록은 매출 기준입니다. 수량 기준으로는 TCL과의 격차가 크게 좁혀졌습니다.

매출 기준으로 보면 삼성의 우위는 뚜렷합니다.

옴디아 기준 삼성전자는 2006년 처음 연간 1위에 오른 뒤 2025년까지 20년 연속 매출 기준 1위를 기록했고, 2025년 연간 점유율은 29.1%였습니다.

2026년 1분기 삼성의 매출 점유율은 31.3%로 전년 동기보다 1.3%포인트 올랐습니다.

같은 분기 LG전자 14.8%, TCL 13.3%, 하이센스 10.6%로, 삼성은 2위의 2배 이상입니다.

수량 기준으로 보면 그림이 달라집니다.

TCL의 출하 증가율이 삼성의 약 3배라는 점이 추격 속도를 보여 줍니다.

6월 LCD TV만 놓고 보면 TCL이 삼성을 0.1%포인트 차로 앞섰습니다.

옴디아 집계를 인용한 보도에 따르면, TCL·하이센스·샤오미 중국 3사의 출하량 합산 점유율은 2024년부터 이미 삼성전자와 LG전자의 합산 점유율을 넘어섰습니다.

두 잣대를 함께 읽으면 삼성 VD의 현실이 보입니다. 고가 시장에서의 브랜드 지배력은 여전하지만, 중저가 대량 시장에서는 중국 브랜드와 사실상 동률입니다. 수량 기반의 규모 경쟁에서 밀리면 패널 구매 협상력과 대당 고정비 흡수 여력이 약해지고, 결국 프리미엄 시장의 가격 경쟁력에도 영향이 갑니다. 매출 1위와 수량 초접전이 공존하는 이 구도가 2026년 삼성 VD 경쟁 전략의 출발점입니다.

● 2-2. TCL: 수직계열화와 해외 확장을 결합한 추격자

TCL전자는 중국 광둥성 후이저우에 기반을 둔 홍콩 상장 가전 기업이며, 계열 패널사 CSOT를 통해 패널부터 세트까지 수직계열화한 구조가 가장 큰 강점입니다.

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

TCL전자가 2026년 8월 28일 발표한 상반기 실적은 추격의 속도를 잘 보여 줍니다.

같은 기간 TCL TV는 출하량 기준 세계 2위였고, 미니 LED TV 출하는 77.1% 늘어 세계 1위를 유지했다고 회사는 밝혔습니다.

1분기 실적에서도 같은 흐름이 확인됩니다.

미니 LED TV 글로벌 출하가 102.1%, 해외 출하가 178.3% 늘었습니다.

해외 대형 디스플레이 사업의 매출총이익률은 16.6%로 3.7%포인트 올랐습니다.

20개 이상 국가에서 점유율 3위 안에 들었다고 밝혔습니다.

미니 LED와 대형 제품 비중이 커지며 평균판매가격이 오르고 이익률도 개선되는 선순환이 나타나고 있습니다. 중저가 대량 판매 기업이라는 과거의 이미지와 달리, 프리미엄화로 수익성을 끌어올리는 단계에 들어섰다는 뜻입니다.

강점은 세 가지입니다.

원가: CSOT를 통한 패널 조달 안정성과 원가 경쟁력.

유통: 글로벌 채널 침투 확대. TCL은 상반기 성장 요인으로 글로벌 채널 침투 심화와 중고가 포트폴리오 고도화를 꼽았습니다.

플랫폼: 인터넷 사업이라는 고마진 수익원. 상반기 인터넷 사업 매출총이익은 10억3,000만 홍콩달러로 30.4% 늘었습니다.

약점은 프리미엄 브랜드 인지도와 화질 기술에 대한 인식이 삼성·소니에 못 미친다는 점이었는데, 소니와의 합작이 이 약점을 메우는 수단이 되고 있습니다.

최근 동향도 공격적입니다.

제품: SQD 미니 LED를 최상위 기술로 내세운 X11L·C8L·C7L 시리즈로 보급형부터 초프리미엄까지 삼성과 정면 경쟁하고 있습니다.

조달: 2026년 TV용 LCD 조달량을 9.2% 늘릴 전망입니다.

사업 다각화: 계열사 에어컨 사업 인수를 제안해 전 품목 스마트 기기 전략을 확장하고 있습니다.

리스크: 한국에서는 메모리 원가를 이유로 8월 가격을 올렸고, 미국 텍사스주의 ACR 소송은 계속 진행 중입니다. 중국 기업이라는 이유로 미국 내 데이터 보안 논란의 표적이 되고 있다는 점도 북미 사업의 잠재 리스크입니다.

● 2-3. 소니·TCL 합작사 BRAVIA Inc.: 브랜드와 규모의 결합

2026년 TV 산업의 가장 큰 구조 변화는 소니 TV 사업의 합작사 이관입니다.

1월 20일: 소니와 TCL전자가 양해각서를 체결했습니다.

3월 31일: 법적 구속력 있는 본계약을 맺었습니다.

본계약의 주요 내용은 다음과 같습니다.

구조: 소니가 홈엔터테인먼트 사업을 떼어 낸 자회사를 세우고, TCL이 그 지분 일부를 인수해 TCL 51%, 소니 49%의 합작사를 만듭니다.

이관 범위: 소비자용 TV(BRAVIA), 업무용 평판 디스플레이, 업무용 LED 디스플레이, 프로젝터, 홈오디오의 개발·설계·생산·판매·물류·고객서비스 전 과정입니다.

법인 개요: 회사명은 BRAVIA Inc., 본사는 도쿄이며, 최고경영자에는 기이 가즈오가 내정됐습니다. TCL전자의 연결 자회사이자 소니의 지분법 적용 관계사가 됩니다.

거래 규모: 해외 전문 매체 보도에 따르면 합작사의 기업가치는 1,028억 엔(약 6억5,000만 달러)이며, TCL은 과반 지분 확보를 위해 754억 엔(약 4억7,500만 달러)을 지불합니다.

일정: 규제 승인을 전제로 2027년 4월 출범 예정이며, 생산 거점 재편도 계약 내용에 포함됐습니다.

브랜드: 제품에는 계속 소니와 BRAVIA 상표가 붙습니다.

이 거래의 경쟁 구도상 의미는 분명합니다.

TCL의 이득: 출하량 규모와 CSOT 패널 공급망에 소니의 화질·음향 기술과 프리미엄 브랜드를 더해, 약점이던 프리미엄 인식을 한꺼번에 보강합니다.

소니의 이득: 수익성이 낮았던 제조 부담을 덜면서 브랜드 생태계는 유지합니다.

삼성에게는 프리미엄 시장에서 브랜드 신뢰도가 높은 경쟁자가 중국의 원가 경쟁력까지 갖추게 된다는 뜻입니다. 옴디아 집계에서 소니가 2026년 2분기 RGB LED TV 시장에 진입해 하이센스의 점유율을 끌어내린 것도 소니 브랜드가 여전히 프리미엄 신기술 시장에서 영향력을 가졌음을 보여 줍니다.

카운터포인트는 2027년 합작사가 출범하면 시장에 큰 파장이 올 것이라고 봤습니다. 다만 합작사 출범까지는 시간이 남아 있고, 두 조직의 문화·유통망·제품 전략을 통합하는 과정에서 실행 리스크가 발생할 수 있다는 점도 함께 고려해야 합니다. B2C영업 관점에서는 북미·유럽 프리미엄 매장의 진열 공간과 유통사 판촉 예산을 두고 BRAVIA 브랜드와의 경쟁이 2027년부터 한층 치열해질 것에 대비할 필요가 있습니다.

● 2-4. 하이센스: 초대형·RGB 선점과 스포츠 마케팅

하이센스는 1969년 설립된 중국 칭다오 기반 가전 기업으로, 180개가 넘는 국가와 지역에서 사업을 운영합니다. 하이센스의 차별점은 가격만이 아니라 초대형과 신기술 영역을 먼저 개척해 온 전략입니다.

초대형: 옴디아 기준 2023년부터 2026년 상반기까지 100인치 이상 TV 출하 1위를 지켰고, 2026년 상반기 이 구간 점유율은 55.1%였습니다.

RGB 미니 LED: 원조를 표방하며 UR9 시리즈 같은 신제품으로 시장을 이끌어 왔습니다.

출하 규모: 트렌드포스 기준 2026년 1분기 710만 대(점유율 15.1%)로 3위였습니다.

마케팅에서는 스포츠를 적극 활용합니다. 하이센스는 2026 FIFA 월드컵 공식 후원사로 전 세계 관중에게 브랜드를 노출했습니다. 대형 스포츠 행사가 초대형 TV 수요를 자극하는 구조를 고려하면, 초대형 1위와 월드컵 후원은 서로를 강화하는 조합입니다. 카운터포인트 보도에 따르면 하이센스는 일본 도시바의 TV 사업을 인수해 OLED 시장에도 진입했습니다.

2026년에는 도전도 뚜렷해졌습니다.

RGB 선점 효과 약화: 옴디아 기준 RGB LED TV 시장의 하이센스 점유율이 연초 77.2%에서 2분기 42.9%로 떨어졌습니다. 삼성과 소니가 진입하면서 선점 효과가 빠르게 약해진 것입니다.

판매 부진: 카운터포인트는 2026년 6월 하이센스 출하가 부진했다고 분석했습니다.

북미 리스크: 미국 텍사스주는 2025년 12월 하이센스에 ACR 데이터 수집을 금지하는 임시 명령을 받아 냈고, 중국 기업의 미국 소비자 데이터 접근 문제를 전면에 제기했습니다.

LG전자 TV 사업을 둘러싼 협상설도 하이센스의 위상을 보여 줍니다. 2026년 5월 28일 한 매체는 LG전자가 하이센스 경영진과 TV 사업 매각을 포함한 사업 구조 재편 방안을 논의했다고 보도했습니다. LG전자는 사실무근이라고 부인했습니다. 카운터포인트는 두 회사가 합작할 경우 2025년 출하 기준 21% 점유율로 삼성과 소니·TCL을 넘어설 수 있다고 분석했습니다. 보도와 부인이 엇갈린 사안이므로 사실로 단정할 수는 없지만, 중국 업체가 한국·일본 TV 사업 재편의 상대방으로 거론되는 산업 지형 자체는 분명한 변화입니다.

● 2-5. LG전자 MS사업본부: OLED와 webOS로 흑자 전환한 경쟁자

LG전자에서 TV를 담당하는 조직은 MS(Media Entertainment Solution)사업본부로, TV·모니터·PC·사이니지·webOS 플랫폼을 함께 말합니다. 과거 HE(Home Entertainment)사업본부 체제의 자료는 조직 범위가 다르므로 현재 MS사업본부 실적과 곧바로 비교하지 않는 것이 정확합니다. LG전자 TV 사업은 1966년 전신 금성사가 국내 최초 흑백TV를 생산하면서 시작됐습니다.

MS사업본부는 2025년 매출 19조4,000억 원, 영업손실 7,509억 원(영업이익률 -3.9%)으로 부진했습니다. 2026년에는 반등했습니다.

LG전자는 개선 요인으로 미주 중심의 OLED 등 고부가 제품 비중 확대와 비용 효율화를 꼽았고, 연간 TV 사업 흑자 전환을 목표로 하고 있습니다. 메모리 원가 부담을 똑같이 받으면서도 흑자를 낸 것은 원가 상승을 흡수할 수 있는 고가 제품 비중과 비용 구조 조정이 효과를

냈다는 뜻입니다.

강점은 두 가지입니다.

OLED 리더십: 카운터포인트 기준 2026년 2분기 OLED TV 시장의 절반 이상을 차지했습니다. 계열사 LG디스플레이가 WOLED SE 등으로 패널 원가를 낮추고 있어, OLED 대중화의 수혜를 가장 먼저 받을 수 있습니다.

플랫폼: webOS 사업 매출이 2024년 말 1조 원을 넘었고, 연평균 성장률이 60%를 넘는다고 회사는 밝혔습니다.

약점은 LCD TV 물량 축소입니다. 옴디아는 LG전자의 2026년 LCD TV 출하를 1,760만 대로 전년보다 100만 대 줄어든 것으로 봤습니다.

삼성과의 비교에서 가장 눈에 띄는 것은 TV·가전 합산 수익성 격차입니다.

매출 규모는 비슷하지만 영업이익 격차는 1분기 약 9,900억 원에서 2분기 약 1조1,500억 원으로 벌어졌습니다.

업계에서는 격차가 TV보다 생활가전에서 더 크게 벌어졌다고 해석합니다. TV 자체의 경쟁력 비교에는 이 점을 감안해야 합니다.

그럼에도 경쟁사가 같은 원가 환경에서 흑자를 낸다는 사실은 삼성 VD에 수익성 개선 압박으로 작용합니다.

● 2-6. 샤오미·필립스 등 그 밖의 경쟁자

샤오미는 스마트폰·스마트홈 생태계와 연계한 가성비 TV로 중국과 신흥시장에서 존재감을 키워 온 브랜드입니다. TCL·하이센스와 함께 중국 3사로 묶여 한국 2사의 합산 점유율을 넘어선 주역으로 꼽힙니다. 다만 샤오미 TV 사업의 지역별 실적과 전략을 세부적으로 확인할 수 있는 공개 자료가 제한적이어서, 이 보고서는 경쟁 구도상의 의미만 정리합니다. 중국 내수 위축이 이어질수록 샤오미 역시 해외 출하 확대에 나설 유인이 크고, 이는 동남아·인도·중동의 중저가 시장에서 가격 경쟁을 더 치열하게 만드는 요인입니다.

필립스 브랜드 TV는 유럽 시장에서 의미 있는 경쟁자입니다. 카운터포인트는 2026년 6월 대부분의 브랜드 출하가 부진한 가운데 필립스·삼성·TCL만 성장했다고 분석했습니다. 필립스는 6월부터 새 OLED 모델과 중가형 QD LCD 모델을 주요 크기 중심으로 출시하며 출하를 늘린 것으로 보입니다. 삼성전자 B2C영업의 주요 무대인 서유럽에서 필립스는 OLED와 중가형 제품으로 틈새를 공략하는 경쟁자입니다.

화웨이, 창홍 같은 중국 브랜드는 6월 출하가 대부분 부진했습니다. 이 브랜드들은 중국 내수 비중이 높아 보조금 종료의 타격을 크게 받았습니다. 내수 중심 중국 브랜드가 약해지고 해외 역량을 갖춘 TCL·하이센스로 힘이 모이는 흐름은, 중국 TV 산업이 소수 대형 브랜드 중심으로 재편되고 있음을 보여 줍니다. 삼성이 상대해야 할 중국 경쟁자의 수는 줄어도, 남은 경쟁자의

체급은 커지고 있습니다.

● 2-7. 삼성 VD의 포지셔닝: 프리미엄 볼륨 리더에서 서비스 플랫폼 사업자로

경쟁사 대비 삼성 VD의 포지셔닝은 프리미엄과 대량 판매를 동시에 운영하는 선두 사업자이자 서비스 플랫폼으로 확장 중인 사업자로 규정할 수 있습니다.

프리미엄 시장

2,500달러 이상 매출 점유율 53.4%로 과반을 차지합니다.

75인치 이상과 80인치 이상 구간에서도 매출 1위입니다.

OLED에서는 후발주자였지만 2026년 1분기 매출 점유율 40.1%까지 올라왔습니다.

옴디아 기준 북미 OLED 시장에서는 1분기 매출 점유율 46.1%로 LG전자(45.3%)를 앞섰습니다.

미니 LED에서는 2분기 출하 점유율 28.2%로 1위에 올랐습니다.

대량 판매 시장

1분기 출하 점유율 17~19%로 선두이지만, LCD TV에서는 TCL과 동률입니다.

사업 구조의 폭

삼성전자 DX부문 공식 채용 사이트의 사업부 소개에 따르면, VD는 세 갈래 사업을 운영합니다.

TV 사업: 20년 연속 글로벌 TV 1위를 기반으로 합니다.

서비스 사업: 삼성 TV 플러스, 클라우드 게임 서비스 게이밍 허브, 예술작품 구독 서비스 아트스토어를 운영합니다.

엔터프라이즈 사업: 매장·공항·경기장 등 상업 공간용 사이니지와 모듈러 마이크로 LED 디스플레이 더 월을 공급합니다.

같은 소개에서 VD사업부는 사이니지 17년 연속, 사운드바 12년 연속 세계 점유율 1위를 기록했다고 밝히고 있습니다. 가정용 TV, 음향, 상업용 디스플레이, 광고·콘텐츠 서비스를 모두 갖춘 구조는 경쟁사 가운데 가장 넓은 편입니다.

경쟁사별 차별점

약한 고리

대량 판매 시장의 규모 경쟁에서 중국 브랜드와 동률이 됐습니다.

카운터포인트 기준 2026년 5월 북미 출하가 전년 대비 24% 줄었습니다.

가장 큰 약점은 1위 브랜드이면서 이익을 내지 못하는 수익 구조입니다.

프리미엄 리더십이 이익으로 이어지지 않는 원인을 원가 구조와 제품 구성, 판매 운영에서 찾는 작업이 2026년 이원진 체제의 핵심 과제입니다.

● 2-8. 최근 6개월 경쟁 구도의 주요 흐름 (2026년 3월~9월)

직전 흐름부터 짚으면, 2월 20일 미국 대법원이 IEEPA 관세를 무효화했고 2월 26일 삼성전자가 텍사스주 ACR 소송에서 가장 먼저 합의했습니다.

3월

31일: 소니와 TCL이 합작 본계약을 체결했습니다.

삼성전자는 슬로바키아 갈란타 TV 공장을 가동 24년 만에 폐쇄하기로 결정했고, VD사업부 일부 인력의 삼성디스플레이 전환 배치 면담과 직무 재설계가 알려졌습니다.

한국총괄에 대한 경영진단도 시작됐습니다.

4월

서유럽에서 월드컵 특수로 TV 출하가 전년 대비 48% 급증했습니다.

27일: 일본 닛케이가 삼성전자의 중국 TV·가전 판매 철수 방침을 보도했습니다.

5월

4일: 삼성전자가 이원진 사장을 VD사업부장으로 선임하는 원포인트 인사를 단행했습니다.

6일: 삼성전자가 중국 TV·가전 판매 중단을 공식 통보했습니다.

11일: LG전자가 텍사스주 ACR 소송에서 합의했습니다.

28일: LG전자의 하이센스 TV 사업 매각 논의 보도가 나왔고, LG전자는 부인했습니다.

갈란타 공장은 이달 생산을 멈췄습니다.

6월

4일: 옴디아의 1분기 매출 점유율 집계에서 삼성전자가 31.3%로 선두를 확인했습니다.

11일: 월드컵이 개막했습니다.

카운터포인트 기준 6월 LCD TV 출하 점유율에서 TCL이 삼성을 0.1%포인트 앞섰습니다.

7월

홍해 봉쇄로 해상운임이 다시 치솟았습니다.

24일: 미국의 122조 임시 관세가 만료되고 301조 관세가 발효됐습니다.

30일: 삼성전자가 2분기 확정 실적을 발표했고, VD·DA 합산 영업손실 100억 원이 확인됐습니다.

8월

1일: TCL코리아가 TV 출고가를 인상했습니다.

9일: 옴디아 전망을 인용해 삼성전자의 BOE 패널 구매 확대가 보도됐습니다.

18일: 카운터포인트가 2분기 출하 보합과 OLED 20% 성장을 발표했습니다.

25일: 하이센스의 상반기 100인치 이상 1위 발표가 나왔습니다.

28일: TCL전자가 상반기 호실적을 발표했습니다.

30일: 옴디아가 2분기 출하 3.6% 성장과 삼성의 미니 LED 1위를 발표했습니다.

9월

2일부터: 삼성전자가 IFA 2026에서 베를린 도심에 별도 전시관을 열고 거래선 중심 전시에 나섰습니다.

이 흐름을 한 문장으로 정리하면, 경쟁사들은 규모와 브랜드를 결합하는 재편에 나섰고, 삼성은 조직과 시장 포트폴리오를 정리하면서 서비스 중심 전환을 선언한 6개월이었습니다.

● 2-9. 베어 케이스: 비관론의 논리

균형 잡힌 이해를 위해 삼성 VD와 TV 시장에 대한 비관적 시각을 정리합니다.

시장 정체에 구조적 원가 상승이 겹칩니다. 출하 대수는 늘지 않는데, 메모리 공급 부족은 삼성 메모리사업부 스스로 2028년까지 이어질 것으로 전망할 만큼 장기화될 조짐입니다. 판가 인상이 판매량 감소를 부르고, 판가를 유지하면 이익이 줄어드는 딜레마가 수년간 이어질 수 있습니다.

중국 브랜드의 프리미엄 잠식이 가시화됐습니다. TCL은 미니 LED와 대형 제품으로 평균판매가격과 이익률을 함께 끌어올리고 있고, LCD TV 출하에서는 이미 삼성과 동률입니다. 2027년 출범할 BRAVIA는 중국의 원가 경쟁력에 일본의 프리미엄 브랜드를 결합합니다. 비관론자들은 삼성의 매출 점유율 우위가 고가 시장 방어에 의존하고 있는데, 그 고가 시장이 가장 먼저 공격받고 있다고 지적합니다.

1위 브랜드와 이익이 분리됐습니다. 같은 원가 환경에서 LG전자는 TV·가전 합산 7%대 영업이익률을 냈지만, 삼성 VD·DA는 적자였습니다. 점유율 1위라는 지표가 수익성을 보장하지 못한다는 것이 입증된 셈입니다.

서비스 전환의 불확실성이 큼니다. 서비스 매출이 수십조 원 규모의 하드웨어 매출을 대체하려면 긴 시간이 필요합니다. 삼성 TV 플러스가 신형 스마트TV에서 기본으로 활성화되는

서비스라는 점에서, 이용자 수를 광고 성과로 곧장 연결하기 어렵다는 지적도 있습니다. ACR 등의 규제가 강화되면 광고 데이터의 정밀도와 수익성이 떨어질 수 있습니다.

조직 피로가 누적되고 있습니다. 비상경영, 경영진단, 직무 재설계, 계열사 전환 배치 면담, 반도체 부문과의 성과급 격차가 잇따르면서 우수 인력의 이탈과 사기 저하가 사업 실행력을 약하게 만들 수 있습니다.

통상과 지정학이 불리하게 움직입니다. 한국산 제품에 대한 301조 관세 부과, 멕시코 생산 우위의 축소, 중동 전쟁에 따른 물류 차질은 모두 단기간에 해소되기 어려운 외부 변수입니다.

이 비관론은 과장된 측면도 있습니다. 삼성은 2026년 1분기 매출 점유율을 오히려 끌어올렸고, 2분기 VD는 전년 대비 매출과 수익성이 개선됐다고 회사는 밝혔습니다. 다만 비관론이 짚는 원가·경쟁·조직의 위험은 실재하며, 3장의 리스크 분석에서 발생 가능성과 영향도를 따로 평가합니다.

● 2-10. 서로 다른 숫자를 읽는 법

TV 산업 자료를 읽다 보면 기관마다 숫자가 엇갈리는 경우가 잦습니다. 2026년에만 세 가지 대표적인 충돌이 있었습니다.

◎ 2분기 글로벌 출하 증감률: 옴디아 +3.6%, 카운터포인트 -0.4%

차이의 원인: 두 기관은 조사 대상 브랜드의 범위, 중국·신흥시장 중소 브랜드의 추정 방식, 출하를 인식하는 시점이 다릅니다. 특히 월드컵 전후처럼 월별 변동이 큰 시기에는 분기 경계에 걸친 출하를 어느 달에 잡느냐에 따라 증감률이 크게 달라집니다.

읽는 법: 두 숫자가 공통으로 가리키는 방향은 월드컵이 수요를 당겼지만 연간 성장은 거의 없다는 것입니다. 개별 수치의 정확성보다 같은 기관의 시계열 추세와 여러 기관의 공통 방향을 함께 보는 것이 합리적입니다.

◎ 1분기 북미 OLED 점유율: 옴디아 삼성 46.1%·LG 45.3%, 서카나 LG 50.8%·삼성 35.8%

차이의 원인: 서카나는 미국 소매 매장의 판매 시점(POS) 데이터를 기반으로 소비자에게 실제로 팔린 수량을 추적하고, 옴디아는 제조사의 출하와 추정을 결합합니다. 두 기관 모두 집계 기준 차이를 이유로 들었습니다.

해석의 가능성: 한쪽이 출하에 가깝고 다른 쪽이 소비자 판매에 가깝다면, 두 숫자의 차이는 유통 채널에 쌓인 재고의 차이를 반영할 수 있습니다. 2026년 초 삼성의 미국 OLED 1위 소식이 전해졌을 때 재고 확보 효과라는 분석이 함께 나온 것도 이런 해석과 연결됩니다.

영업 관점: 출하 기반 점유율은 제조사가 유통에 얼마나 밀어 넣었는지를, 소매 판매 기반 점유율은 소비자가 얼마나 사 갔는지를 보여 줍니다. 판매 성과를 판단할 때는 소비자 판매

데이터에 무게를 두는 것이 합리적입니다.

㉠ 1분기 삼성 출하 점유율: 트렌드포스 19.1%, 카운터포인트 17%

조사 범위의 차이이며, 두 기관 모두 삼성 1위와 TCL의 빠른 추격이라는 방향은 같습니다.

종합하면 목적에 따라 무게를 두는 자료를 달리하는 것이 합리적입니다.

B2C영업이 매주 보는 판매 데이터도 결국 이 세 종류가 섞여 있으며, 숫자의 출처와 기준을 먼저 확인하는 습관이 판단의 오류를 줄입니다.

● 2-11. 2장이 B2C영업 직무에 주는 시사점

2장의 경쟁 분석은 B2C영업에게 다음과 같은 과제를 제시합니다.

1위라는 지표의 조건을 정확히 알아야 합니다. 매출 기준으로는 2위의 두 배지만, LCD TV 출하 기준으로는 TCL과 동률입니다. 거래선과의 협상에서 브랜드 지배력을 앞세우는 동시에, 대량 판매 구간에서는 중국 브랜드와의 가격 비교를 전제로 한 판매 논리가 필요합니다.

경쟁사별로 방어 논리가 달라야 합니다.

TCL에는 제품 신뢰도와 서비스·보증 가치로 대응해야 합니다.

하이센스의 초대형 가격 공세에는 75~98인치 프리미엄 체험 가치로 대응해야 합니다.

LG의 OLED에는 기술 선택지의 폭과 가격 사다리로 대응해야 합니다.

2027년 BRAVIA에는 이미 구축한 서비스 생태계로 대응해야 합니다.

데이터의 출처와 기준을 구분하는 역량이 곧 판단력입니다. 출하와 소비자 판매의 차이를 읽어야 채널 재고 문제를 조기에 발견할 수 있습니다.

경쟁 구도의 재편이 영업 현장의 협상 조건을 바꿉니다. 유통사는 중국 브랜드와 BRAVIA의 등장을 삼성과의 협상에서 판촉비와 진열 조건을 끌어올리는 근거로 활용할 것입니다. 수익성을 지키면서 거래선 관계를 유지하는 협상 역량의 중요성이 커집니다.

■ 3장: 대상 회사 심층 분석

● 3-1. 분석 대상의 경계 설정

정확한 분석을 위해 먼저 VD사업부가 어디까지이고, 어디서부터 다른 조직인지 구분합니다. 삼성전자 관련 보도에는 여러 조직의 소식이 뒤섞여 전해지는 경우가 많기 때문입니다.

회사 구조

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

삼성전자는 반도체를 담당하는 DS(Device Solutions)부문과 완제품을 담당하는 DX(Device eXperience)부문으로 나뉩니다.

DX부문은 2021년 12월 기존 CE(소비자가전)부문과 IM(IT·모바일)부문을 통합해 출범했습니다. 그 이전 CE부문 시기의 자료를 현재 DX부문의 사실로 곧바로 옮겨 쓰지 않도록 시점을 구분해야 합니다.

DX부문에는 MX(모바일경험)사업부, 네트워크사업부, VD사업부, DA사업부 등이 속합니다.

삼성디스플레이와 하만은 삼성전자의 연결 자회사로, 사업부가 아닌 별도 법인입니다.

VD사업부의 범위

TV, 모니터, 사운드바, 상업용 사이니지를 만들고 판매하며, 삼성 TV 플러스 같은 TV 기반 서비스 사업과 타이젠 OS 라이선스 사업을 운영합니다.

VD사업부와 혼동하기 쉬운 조직

실적 공시와 직무 체계의 한계

삼성전자는 실적을 VD와 DA를 합산해 공시합니다. VD 단독의 영업이익은 공식적으로 공개되지 않으며, 언론이 전하는 VD 단독 매출 등은 업계 집계 수치로 이해해야 합니다.

삼성전자 DX부문의 최근 신입 직무 체계는 사업부별로 B2C 영업, B2B 영업, 제품·서비스 마케팅을 구분합니다. VD사업부의 B2B 영업은 사이니지 같은 상업용 디스플레이를 기업 고객에게 파는 일이므로, 이 보고서가 다루는 B2C영업은 소비자 유통 채널로 나가는 제품의 판매로 범위를 한정합니다.

● 3-2. 실적으로 본 VD의 현주소

VD·DA 합산 영업이익은 2021년 3조6,500억 원이었습니다. 2025년에는 연간 2,000억 원 적자로 돌아섰으며, 분기별 흐름은 다음과 같습니다.

보도에 따르면 2025년 삼성전자의 모든 사업 부문 가운데 영업손실을 낸 곳은 VD·DA가 유일했습니다.

2026년에도 흐름은 불안정합니다.

1분기: VD·DA 매출 14조3,000억 원, 영업이익 2,000억 원으로 흑자를 회복했지만, 이익은 전년 동기보다 33% 줄었습니다.

2분기: 매출 14조5,000억 원, 영업손실 100억 원으로 다시 적자가 됐습니다. 업계 집계로는 매출이 VD 약 7조7,000억 원, DA 약 6조8,000억 원이었고, 영업이익률은 약 -0.1%였습니다.

적자의 구성은 조금 더 세밀하게 봐야 합니다.

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

삼성전자는 북중미 월드컵과 에어컨 성수기로 VD·DA 매출이 늘었지만 원가가 더 크게 늘어 이익이 줄었다고 설명했습니다.

사업부별 설명에서는 VD가 대형 스포츠 이벤트 수요에 선제 대응하고 신규 카테고리 제품을 출시해 전년 대비 매출과 수익성이 개선됐다고 밝혔습니다.

생활가전은 에어컨 성수기로 매출이 늘었지만 비용 부담으로 이익이 하락했다고 설명했습니다.

한 보도는 중국 TV·생활가전 사업 정리 등 생산·판매 거점 효율화 비용도 실적에 영향을 줬다고 분석했습니다.

종합하면 2분기 합산 적자에는 생활가전의 비용 증가와 구조조정성 비용의 영향이 컸고, VD는 전년보다는 나아졌지만 메모리 원가 탓에 전 분기보다 수익성이 낮아진 상태로 해석할 수 있습니다. VD 단독 손익이 공개되지 않으므로 이 해석은 회사 설명에 기반한 추론입니다.

DX부문 전체와 비교하면 VD의 위치가 더 분명해집니다.

DX부문은 2분기 매출 48조 원에 영업손실 8,000억 원을 기록했습니다. 매출은 전년 대비 10% 늘었지만 전 분기보다 9% 줄었습니다.

스마트폰을 맡은 MX·네트워크사업부는 매출 33조2,000억 원에 영업손실 약 7,000억 원으로, 메모리 원가 부담을 가장 크게 받았습니다.

반면 전사 실적은 매출 171조5,000억 원, 영업이익 89조5,000억 원(영업이익률 52.2%)으로 사상 최대였고, DS부문이 영업이익의 99.7%를 차지했습니다.

하만은 매출 4조6,000억 원, 영업이익 4,000억 원, 삼성디스플레이는 매출 7조5,000억 원, 영업이익 7,000억 원이었습니다.

회사 전체가 반도체 호황으로 최고 실적을 쓰는 동안 세트 부문이 원가 상승의 부담을 떠안은 구조입니다. 삼성전자 CFO는 하반기 DX부문이 신제품 출시에도 불구하고 원자재·부품 비용 상승으로 어려운 경영 환경이 이어지고, 수익성이 중요한 과제가 될 것이라고 밝혔습니다.

● 3-3. 2분기 컨퍼런스콜로 읽는 VD의 하반기 전략

2026년 7월 30일 실적 발표 컨퍼런스콜에서 VD사업부 영상전략마케팅팀장 이현 부사장은 사업부의 시황 인식과 하반기 전략을 설명했습니다. 이 발언은 VD사업부가 공식적으로 밝힌 가장 최근의 전략 방향이므로, 영업 직무의 우선순위를 이해하는 핵심 자료입니다.

시황 인식

2분기 TV 시장은 대형 스포츠 이벤트 덕분에 전년 대비 완만히 성장했지만, 전 분기 대비로는 감소했습니다.

VD는 스포츠 이벤트 수요를 선제 공략하고 신규 카테고리 제품을 성공적으로 출시해 전년 동기 대비

매출과 수익성을 모두 개선했습니다.

다만 메모리 등 원자재 가격 상승에 따른 비용 증가로 수익성은 전 분기보다 낮아졌습니다.

하반기에는 스포츠 이벤트 종료 후 수요 둔화가 예상되고, 거시경제와 지정학 리스크로 불확실성도 이어질 것으로 봤습니다.

하반기 전략 네 가지

신제품 판매 확대: 우수한 제품 경쟁력과 차별화된 경험을 앞세웁니다.

거래선 파트너십 강화: 주요 거래선과의 전략적 협력 관계를 강화해 연말 성수기 수요를 선점합니다. 영업 조직의 역할을 명시한 대목입니다.

AI TV 대중화: 비전 AI 기반의 차별화된 시청 경험과 AI 기능 고도화로, 업체 간 경쟁이 심해지는 가운데 판매 리더십을 높입니다.

서비스·라이선스 확대: 미래 성장 동력과 수익성을 함께 확보하기 위해 광고 서비스 사업을 계속 키우고, 운영체제 경쟁력을 강화해 라이선싱 사업 성장을 이어 갑니다.

경영진 교체와 중장기 계획에 대한 답변

최근 경영진 변화는 AI와 서비스 중심으로 재편되는 산업 구조와 고객 요구 변화에 대응하는 성장 전략을 회사의 기존 강점으로 강화하려는 의도라고 밝혔습니다.

TV 세트 시장은 정체됐지만 커넥티드TV 광고와 서비스 시장은 계속 성장하고 있으며, 중장기적으로 AI TV 기반 서비스 사업으로 선제 대응하고 사업 규모 확대를 위한 기기·플랫폼 전략도 준비하고 있다고 설명했습니다.

콘텐츠를 포함한 여러 형태로 최상의 경험을 제공하는 서비스 플랫폼 기업으로 영향력을 넓혀 성장성과 수익성을 함께 강화하겠다고 했습니다.

AI TV는 사용자 데이터와 맥락을 바탕으로 한 에이전트 AI 경험으로 경쟁력을 확보하고, TV의 역할을 일상 기기로 확대하겠다고 밝혔습니다.

삼성 TV 플러스는 콘텐츠 다변화와 인기 지식재산권 확보, AI 기반 초개인화 추천 강화로 만족도를 높이겠다고 했습니다.

같은 콜에서 CFO는 DX부문 전체 방향으로 세 가지를 제시했습니다.

개방형 플랫폼 기반 초개인화 AI 경험으로 에이전틱 AI 시장의 주도권을 확보합니다.

프리미엄 제품 중심의 판매를 확대합니다.

AI 기반 생산성 혁신과 자원 효율화로 사업 체질을 개선합니다.

이 발언들을 영업의 언어로 옮기면 우선순위는 세 가지입니다.

연말 성수기를 앞두고 주요 거래선과의 협력을 강화합니다.

AI TV를 보급형까지 확산해 판매 리더십을 방어합니다.

판매되는 모든 TV를 서비스 사업의 기반으로 삼는 관점을 갖습니다.

● 3-4. 이원진 체제의 출범과 의미

2026년 5월 4일 삼성전자는 연말 정기 인사 시기가 아닌데도 원포인트 사장단 인사를 단행했습니다.

DX부문 글로벌마케팅실장이던 이원진 사장을 VD사업부장 겸 서비스비즈니스팀장으로 선임했습니다.

전임 용석우 사장은 DX부문장 보좌역으로 옮겨 AI·로봇 등 세트 사업 전반의 미래 핵심 기술 자문을 맡았습니다.

글로벌마케팅실은 폐지되고, 그 기능은 DX부문 직속 조직과 각 사업부로 재편됐습니다.

보도에 따르면 이번 인사는 노태문 DX부문장이 주도하고 이재용 회장의 승인을 거쳤습니다. 삼성전자가 2024년 5월 반도체 위기 때 전영현 부회장을 DS부문장으로 전격 투입한 선례와 비교되기도 했습니다.

이원진 사장의 이력은 인사의 의도를 설명해 줍니다.

1967년생으로 미국 퍼듀대에서 전자공학 학·석사 학위를 받았습니다.

2005년 한국어도비시스템즈 대표, 2007년 구글코리아 대표를 거쳐 2011년 구글 본사 부사장으로 광고·서비스 사업을 맡았습니다.

2014년 삼성전자 VD사업부 서비스사업팀장으로 영입됐고, 2020년부터 무선사업부 서비스사업팀장을 겸했으며, 2021년 7월 사장으로 승진했습니다.

2023년 말 MX사업부 서비스 조직에서 물러났다가 이듬해 말 글로벌마케팅실장으로 복귀했습니다.

업계는 그가 삼성 TV 플러스를 핵심 캐시카우로 안착시키고, VD의 역량을 하드웨어에서 플랫폼 서비스로 넓힌 인물로 평가합니다.

비개발 출신이 VD사업부장에 오른 것은 2007년 최지성 전 부회장 이후 약 20년 만입니다.

이 인사가 던지는 메시지는 세 가지로 해석됩니다.

수익 모델의 전환: 하드웨어 사양 경쟁으로는 중국 브랜드와의 원가 경쟁에서 이기기 어렵다는 판단 아래, 광고·콘텐츠·OS 라이선스처럼 판매 이후 수익을 사업부 전반에 이식하려는 선택입니다. 사업부장이 서비스비즈니스팀장을 겸한 것은 서비스를 사업부 운영의 중심에 두겠다는 구조적 신호입니다.

마케팅과 사업의 결합: 글로벌마케팅실을 없애고 기능을 사업부로 옮긴 것은 마케팅 전략을 각 사업의 손익과 더 긴밀하게 연결하려는 조치로 풀이됩니다.

실적에 대한 시한: 인사 두 달 뒤 발표된 2분기 VD·DA 적자로 이원진 체제는 곧바로 실적 반등을 증명해야 하는 시험대에 올랐다는 평가가 나옵니다.

B2C영업에게 이 체제 변화는 역할의 확장을 뜻합니다. 서비스 플랫폼 기업을 지향할수록 판매되는 TV 한 대 한 대가 광고 사업의 모수가 되므로, 판매 대수와 제품 구성의 의미가 커집니다. 동시에 신제품 판매와 거래선 관계라는 하드웨어 영업의 기본 성과 없이는 서비스 전환의 재원도, 이용자 기반도 확보할 수 없습니다. 서비스 중심 전략은 영업의 중요성을 줄이는 것이 아니라, 영업 성과를 평가하는 기준을 넓히는 변화로 이해하는 것이 정확합니다.

● 3-5. 구조조정의 전개 과정

2026년 VD사업부를 둘러싼 구조조정은 한 번의 결정이 아니라 약 1년에 걸쳐 단계적으로 진행됐습니다.

2025년 5월: VD사업부가 처음으로 비상경영체제에 들어갔습니다.

2025년 10월: 2015년 이후 10년 만에 고강도 경영진단을 받았습니다. 그럼에도 2025년 3분기와 4분기 VD·DA는 각각 1,000억 원, 6,000억 원의 영업적자를 냈습니다.

2026년 3월 (긴축 강화): 임원 해외 출장 규정을 바꿔, 부장급에만 적용하던 10시간 미만 비행 시 이코노미석 이용 원칙을 부사장급 이하 임원까지 확대했습니다.

2026년 3월 (인력 재배치): VD사업부 패널개발팀 등 일부 사업팀의 주니어급 인력을 대상으로 삼성디스플레이 전환 배치 면담이 진행됐다는 보도가 나왔습니다. 수십 명 규모의 직무 재설계도 시행됐는데, 2025년에 이어 두 번째입니다.

2026년 3월 (거점 조정): 유럽 TV 생산 거점인 슬로바키아 갈란타 공장을 가동 24년 만에 폐쇄하기로 결정했고, 공장은 5월 생산을 멈췄습니다. 같은 달 말 국내 판매를 맡는 한국총괄에 대한 경영진단도 시작됐습니다.

2026년 4~5월 (중국 판매 중단): 4월 27일 닛케이가 삼성전자의 중국 TV·가전 판매 철수 방침을 보도했을 때 회사는 확정된 내용이 없다고 밝혔습니다. 5월 6일 중국 법인은 임직원 설명회를 열어 현지 TV·생활가전 판매 중단을 공식 통보했고, 주요 거래선에도 이를 알렸습니다.

중국 판매 중단은 구조조정의 가장 상징적인 결정입니다.

배경: TCL·하이센스가 중저가 시장에 이어 프리미엄까지 공세를 강화하면서 가격 격차가 커졌고, 원자재·물류비 상승까지 겹쳐 사업 지속이 어렵다는 판단입니다.

범위: 생활가전 생산은 쑤저우 공장에서 유지해 수출 거점으로 쓰고, 모바일·반도체·의료기기

사업은 중국에서 계속합니다. 판매를 멈추는 대상은 TV와 생활가전입니다.

영향: 현지 조직 재편과 인력 조정이 뒤따를 것으로 보도됐습니다.

같은 시기 DA사업부에서도 조치가 이어졌습니다. 말레이시아 가전 공장이 폐쇄 수순에 들어갔고, 베트남을 핵심 제조 거점으로 삼아 생산을 모으며, 식기세척기·전자레인지 등 일부 가전 생산라인을 외주로 돌리는 방안이 알려졌습니다. 이는 DX부문 차원의 수익성 중심 재편이라는 같은 흐름에 있지만, VD가 아닌 DA의 결정입니다.

구조조정의 방향을 요약하면 다음 네 가지입니다.

수익을 내기 어려운 시장(중국 TV 판매)에서 철수합니다.

고정비가 큰 생산 거점(갈란타)을 줄입니다.

인력을 재배치하고 비용을 통제합니다.

서비스 중심으로 리더십을 교체합니다.

B2C영업 관점에서 이는 운영 환경이 크게 바뀌었음을 뜻합니다. 유럽 공급 거점이 줄면 다른 공장에서 더 긴 운송 기간을 거쳐 물량을 받아야 하고, 중국에서 빠진 영업 자원은 다른 시장으로 재배분됩니다. 비용 통제가 강화된 조직에서는 판촉비 한 톨의 효과까지 설명해야 합니다.

● 3-6. 2026년 제품 포트폴리오와 라인업 운영

삼성전자는 CES 2026에서 2026년을 AI TV 대중화 원년으로 선언했습니다. 마이크로 RGB, OLED, 네오 QLED 같은 프리미엄 제품뿐 아니라 미니 LED와 UHD 기반 보급형 제품까지 AI 기능을 넓혀 적용한다는 전략입니다. 1월 CES 기간 라스베이거스에서 열린 삼성 단독 행사에는 130인치 마이크로 RGB TV가 전시됐습니다.

제품군별 운영은 다음과 같습니다.

마이크로 RGB (최상위 기술 브랜드)

2025년 8월 세계 최초 115형 제품으로 시작했습니다.

2026년에는 프리미엄 R95H와 한 단계 낮은 R85H로 등급을 나눴습니다.

카운터포인트는 삼성이 55인치 RGB 미니 LED TV를 2,000달러 미만 가격대에 내놓아 가격 등급을 가장 공격적으로 세분화했다고 분석했습니다.

초대형 신기술을 상징 제품으로 두고, 그 기술을 작은 크기와 낮은 가격대로 내려보내 판매량을 확보하는 방식입니다.

미니 LED (네오 QLED 포함)

M80H·M70H 같은 새 라인업으로 진입 가격을 낮췄습니다.

그 결과 옴디아 기준 2분기 미니 LED 출하 1위에 올랐습니다.

OLED

S95H 등 2026년형 제품을 운영하며, 빛 반사를 줄이는 글레어 프리 기술을 차별점으로 내세웁니다.

1분기 판매량이 전년 대비 28.8% 늘었고, 2022년 출시 이후 누적 판매량이 500만 대를 넘었습니다.

라이프스타일·기타 제품군

액자형 TV 더 프레임의 상위 모델인 더 프레임 프로를 운영합니다.

스마트 모니터와 사운드바를 함께 운영합니다. VD사업부는 사운드바 시장에서 12년 연속 1위를 기록했다고 밝히고 있습니다.

AI 기능

비전 AI 컴패니언: 대화형 AI로 시청 중인 콘텐츠를 이해하고 관련 질문에 답합니다.

실시간 번역: 방송 자막을 실시간 번역합니다.

AI 업스케일링: 저해상도 영상을 고화질로 보정합니다.

생성형 배경화면: 대기 화면에 생성형 이미지를 보여 줍니다.

AI 축구 모드 프로: 월드컵을 겨냥해 경기 화면을 실시간 분석해 화질과 공의 움직임 표현을 최적화합니다.

AI 사운드 컨트롤 프로: 대사·배경음악·효과음을 분리해 조절합니다.

2분기 컨퍼런스콜에서 언급된 신규 카테고리 제품이 구체적으로 무엇인지는 회사가 밝히지 않아 확인되지 않았습니다.

라인업 운영의 논리는 영업 직무와 긴밀하게 연결됩니다.

가격 등급을 촘촘하게 나누면 소비자는 예산에 맞춰 한 단계 위 제품을 고르기 쉬워지고, 유통사는 가격대별로 경쟁사 제품에 대응하는 삼성 제품을 진열할 수 있습니다.

반대로 모델 수가 늘수록 국가별 재고 관리와 판가 운영이 복잡해지고, 수요 예측이 빗나갔을 때 여러 모델에서 동시에 재고가 쌓일 위험이 커집니다.

메모리 부족이 저가 모델의 수익성을 먼저 무너뜨리는 2026년 환경에서는, 어느 모델을 줄이고 어느 모델을 전면에 둘지가 국가·거래선별 판매 전략의 핵심 결정이 됩니다.

● 3-7. 서비스·플랫폼 사업의 구조와 과제

VD사업부의 서비스 사업은 짧은 기간에 만들어진 것이 아닙니다.

2010년 세계 최초 TV 앱스토어를 출시했습니다.

2012년 리눅스재단과 협력해 타이젠 OS를 처음 선보인 뒤 이를 스마트TV 운영체제로 채택했습니다.

이후 광고 기반 무료 스트리밍 서비스, 클라우드 게임, 예술작품 구독으로 영역을 넓혔습니다.

삼성 TV 플러스

2026년 1월 21일 글로벌 월간 활성 이용자 1억 명 돌파를 발표했습니다.

2025년 스트리밍 시청 시간은 전년 대비 25% 늘었고, 가입 3개월 뒤 잔존율은 92%로 제시됐습니다.

30개국에서 4,300개 이상의 무료 광고 기반 채널을 제공합니다.

삼성 TV뿐 아니라 갤럭시 스마트폰·태블릿, 스마트 모니터, 패밀리허브 냉장고에서도 이용할 수 있으며, 삼성 기기에서만 제공되는 폐쇄형 서비스입니다.

회사는 CES에서 발표한 2026년 TV 라인업이 이 서비스의 대상 기기 기반을 더 넓힐 것이라고 밝혔습니다.

삼성 애즈의 연간 광고 매출에 대해서는 7억~7억5,000만 달러 수준이라는 업계 일부 추정치 있으나, 회사가 공식 발표한 수치는 아닙니다.

타이젠 OS 라이선스 사업

다른 TV 브랜드와 외주 제조사에 삼성 운영체제를 공급하는 사업입니다.

유럽 고급 TV 브랜드 로에베, 미국·캐나다와 멕시코·중남미에서 RCA 브랜드를 운영하는 회사들, 호주·유럽 대상 브랜드, 독일 기반 제조사 등이 파트너로 소개됐습니다.

2025년에는 타이젠 OS 8.0 출시와 함께 공급 대상을 주요 외주 제조사로 넓혔습니다.

2026년 1월 보도에 따르면 삼성전자는 이 사업을 전년의 수십만 달러 규모에서 수백만 달러 규모로 약 10배 키운다는 목표를 세웠습니다.

라이선스 수입 자체는 아직 작지만, 타이젠이 탑재된 TV 대수가 늘면 광고·콘텐츠 매출의 기반이 함께 커진다는 점에서 전략적 의미가 큼니다. 삼성전자는 2분기 실적 발표 이후 하반기 VD 과제로 삼성 TV 플러스·광고·운영체제 라이선스 사업 확대를 제시했습니다.

과제

규제: 텍사스주와의 ACR 합의에 따라 삼성은 명시적 동의 없이 시청 데이터를 수집할 수 없게 됐고, 캔터키주처럼 ACR 전용 입법에 나선 주도 생겼습니다. 동의 절차가 강화되면 광고 데이터의 범위가 줄 수 있으므로, 이용자가 동의할 만한 가치(개인화 추천, 무료 콘텐츠)를 설계하는 일이 중요해졌습니다.

플랫폼 경쟁: TCL과 소니 계열 TV의 상당수는 구글 TV를, LG는 webOS를, 하이센스는 VIDAA를 쓰고 있어, 제조사 간 플랫폼 경쟁이 광고주 예산을 두고도 벌어집니다.

이용자 수의 질: 기본 활성화 구조에서 발생하는 이용자 수를 실제 시청 시간과 광고 성과로 증명해야 합니다.

B2C영업과의 연결 고리는 명확합니다. 삼성 TV 플러스가 삼성 기기에서만 제공되므로, 삼성 TV의 판매 대수와 설치 기반이 곧 서비스 사업의 시장 규모입니다. 신제품 판매 확대는 하드웨어 매출인 동시에 광고 사업의 모수 확대이며, 연결형 스마트TV 비중이 높은 선진국에서 프리미엄 판매를 늘리는 것은 서비스 수익의 질까지 높이는 일입니다.

● 3-8. 글로벌 운영 기반과 조달 전략

운영 규모

삼성전자 DX부문 공식 채용 사이트에 따르면 VD사업부는 약 2만 명의 임직원이 전 세계 10개 주요 생산거점, 52개 판매거점, 15개 해외 연구소에서 일합니다.

회사는 임직원에게 어학·전문 역량 개발 기회와 해외 주재원 기회를 제공한다고 밝히고 있습니다.

DX부문 전체로는 76개국에 생산·판매·디자인·연구개발 거점 240개를 두고, 한국을 포함한 15개 지역에 지역별 총괄 체제를 운영합니다.

판매 조직의 구조

해외 판매는 국가·권역별 판매법인이 담당합니다.

삼성전자 임원 인사 자료에는 북유럽 4개국 소비자 가전 판매를 맡는 스웨덴 법인장이 등장하는데, 이처럼 판매법인은 현지 거래선과의 영업, 마케팅, 물류를 수행합니다.

본사 사업부의 영업 조직은 국가·권역 담당별로 이 법인들과 판매 계획, 공급, 판가, 손익을 조율합니다.

2025년 정기 인사 자료에 따르면 VD사업부에는 영업전략그룹이 있으며, 당시 그룹장으로 승진한 노경래 부사장은 프리미엄 제품군 점유율 확대와 신제품 소비자 판매 확대에 기여한 영업 전문가로 소개됐습니다. 프리미엄 점유율과 신제품 셀아웃이 VD 영업 조직의 핵심 성과 영역이라는 점을 보여 줍니다.

생산 측면

북미 공급에는 멕시코 거점이 중요한 역할을 해 왔습니다.

2026년에는 유럽 거점인 슬로바키아 갈란타 공장이 폐쇄됐습니다.

중국에서는 생활가전 생산 기지를 유지하되 TV·가전 판매를 중단했습니다.

생산 거점의 조정은 관세, 물류비, 인건비를 함께 고려한 결정이며, 공급 거점이 바뀔 때마다 영업은 리드타임과 공급 원가의 변화를 판매 계획에 반영해야 합니다.

조달 측면

핵심은 패널 공급처 다변화입니다. 1장에서 본 것처럼 삼성전자는 CSOT 의존도를 2025년 27.0%에서 2026년 20.4%로 낮추고 BOE 물량을 2배로 늘릴 전망입니다.

데이터 기반 조달의 전통도 있습니다. 2021년 임원 인사에서 VD사업부 구매팀장은 빅데이터 기반 패널 가격 예측 시스템을 도입해 코로나19 시기 국가별 부품 공급 불확실성을 줄인 공로로 부사장에 올랐습니다.

패널과 메모리 가격이 크게 움직이는 2026년에는 구매 조직의 가격 전망이 영업의 판가 결정과 긴밀하게 연결됩니다.

● 3-9. 연혁과 주요 전환점

삼성전자 TV 사업의 역사는 기술 전환의 시점마다 선두를 잡아 온 기록입니다.

사업부 명칭이 영상 관련 사업부에서 현재의 영상디스플레이사업부로 바뀐 정확한 시점은 이번 조사에서 확인한 공개 자료로 명확히 특정되지 않아 단정하지 않습니다.

연혁을 관통하는 흐름은 두 가지입니다.

브라운관에서 디지털, LED, 쿼텀닷, 미니 LED, 마이크로 RGB로 이어지는 화질 기술 전환마다 삼성은 새 기술을 프리미엄 브랜드로 만들어 1위를 지켰습니다.

2010년 앱스토어에서 시작된 서비스 사업이 2026년 사업부장 선임으로 사업부 운영의 중심으로 올라왔습니다.

2026년은 하드웨어 기술 리더십으로 1위를 지켜 온 20년의 방식에 서비스 플랫폼이라는 새 기둥을 공식적으로 세운 전환점으로 기록될 가능성이 큼니다.

● 3-10. 리스크 요인

① 원가 리스크

무엇이: 메모리·패널·물류비가 동시에 오르는 원가 상승입니다.

왜: AI 서버 수요가 메모리 생산을 흡수하고, 중국 중심의 LCD 패널 공급이 줄며, 중동 전쟁이 해상운임을 끌어올렸기 때문입니다.

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

발생 가능성: 매우 높습니다. 삼성 메모리사업부 스스로 공급 부족이 2027년에 심화되고 2028년까지 이어질 것으로 봤으므로 이미 진행 중인 위험입니다.

영향도: 매우 큼니다. 2025년 하반기와 2026년 2분기 적자에서 확인됐듯 가격 경쟁 속에서 원가 상승은 곧바로 손실로 이어집니다.

㉔ 경쟁 리스크

무엇이: 중국 브랜드와 BRAVIA의 프리미엄 잠식입니다.

왜: TCL은 수직계열화 원가 경쟁력으로 미니 LED 가격을 끌어내리고, 하이센스는 초대형과 RGB에서 먼저 시장을 열었으며, BRAVIA는 소니 브랜드에 TCL 규모를 더합니다.

발생 가능성: 높습니다. LCD TV 출하는 이미 동물이고, 합작사 출범 일정도 확정됐습니다.

영향도: 큼니다. 삼성 이익의 원천인 고가 시장의 점유율과 판가가 동시에 압박받기 때문입니다.

㉕ 통상 리스크

무엇이: 미국의 301조 관세와 추가 조사입니다.

왜: 대법원 판결 이후 미국이 원산지별 관세로 체계를 바꿨고, 과잉생산 관련 조사도 진행 중이기 때문입니다.

발생 가능성: 중간 이상입니다. 한국 정부가 15% 상한 유지를 목표로 협상 중이어서 결과가 유동적입니다.

영향도: 중간에서 큼입니다. 북미는 최대 이익 시장이며, 관세율 변화가 생산지 선택과 판가를 모두 흔듭니다.

㉖ 지정학·물류 리스크

무엇이: 중동 전쟁 장기화에 따른 운송 차질입니다.

왜: 호르무즈 해협과 홍해가 동시에 막히며 유럽·중동 항로의 운임과 운송 기간이 늘었기 때문입니다.

발생 가능성: 높습니다. 7월 이후에도 긴장이 이어졌습니다.

영향도: 중간입니다. 비용 상승뿐 아니라 리드타임 증가로 수요 예측 오차와 재고 부담이 커집니다.

㉗ 규제·평판 리스크

무엇이: 스마트TV 시청 데이터 수집에 대한 규제 강화입니다.

왜: 텍사스주 소송 이후 동의 요건이 강화되고 주 단위 입법이 확산되고 있기 때문입니다.

발생 가능성: 중간 이상입니다.

영향도: 중간입니다. 삼성은 합의로 소송 리스크를 조기에 줄였지만, 광고 데이터 활용 범위가 줄면 서비스 전환 전략의 수익성 가정이 약해질 수 있습니다.

㉔ 조직·인력 리스크

무엇이: 구조조정과 보상 격차에 따른 사기 저하와 인재 이탈입니다.

왜: 1년 넘게 비상경영, 경영진단, 직무 재설계, 계열사 전환 배치가 이어졌고, 2026년 노사 합의에서 반도체 부문과 세트 부문의 성과급 격차가 크게 벌어졌기 때문입니다.

발생 가능성: 중간 이상입니다.

영향도: 중간에서 큼입니다. 서비스 전환처럼 새로운 역량이 필요한 전략일수록 핵심 인력의 몰입도가 실행 속도를 좌우합니다.

㉕ 수요 리스크

무엇이: 월드컵 이후 수요 공백과 연말 성수기 부진 가능성입니다.

왜: 수요 당겨쓰기의 반작용, 원가 상승에 따른 판가 인상, 판촉 여력 축소가 겹치기 때문입니다.

발생 가능성: 높습니다. 회사 스스로 하반기 수요 둔화를 예상했습니다.

영향도: 중간입니다. 연말 성수기가 연간 실적을 좌우하므로, 채널 재고 관리에 실패하면 이듬해 1분기까지 할인 부담이 이어집니다.

㉖ 전략 실행 리스크

무엇이: 서비스 중심 전환이 하드웨어 경쟁력 약화로 이어질 가능성입니다.

왜: 한정된 자원이 서비스 쪽으로 이동하는 동안 중국 브랜드는 하드웨어 기술과 원가에서 계속 추격하기 때문입니다.

발생 가능성: 중간입니다.

영향도: 큼니다. 서비스 사업의 모수는 하드웨어 판매에서 나오므로, 판매 경쟁력이 약해지면 서비스 전략의 기반도 함께 흔들립니다.

● 3-11. 전략 시나리오: 낙관·기본·비관

낙관 시나리오

전제 조건: 메모리 가격 상승세가 하반기에 진정되고, 연말 성수기에 프리미엄 수요가 예상보다 견조하며, 미국 301조 관세가 한미 합의 상한 안에서 정리되는 경우입니다.

전략: 공격적 확장입니다.

마이크로 RGB와 미니 LED의 가격 등급 세분화를 더 밀어붙여 중국 브랜드의 중고가 시장 진입을 막습니다.

북미·서유럽 대형 거래선과 연말 공동 판촉을 확대해 점유율과 프리미엄 비중을 함께 끌어올립니다.

확대된 설치 기반을 바탕으로 삼성 TV 플러스의 광고 재고를 늘리고 AI 기반 개인화 추천으로 시청 시간을 키워 서비스 매출의 성장 속도를 높입니다.

타이젠 라이선스를 신형시장 외주 제조사로 넓혀 플랫폼 모수를 늘립니다.

B2C영업에 대한 기대: 성수기 물량 확보와 거래선 협상에서 점유율 확대를 우선하는 공격적 운영이 요구됩니다.

기본 시나리오

전제 조건: 메모리 원가 부담이 이어지고 연말 수요는 평년 수준이며, 관세·물류 불확실성이 해소되지 않는 경우입니다. 현재 자료로 판단하면 발생 가능성이 가장 높습니다.

전략: 수익성 중심의 선별 운영입니다.

원가 상승이 큰 저가 모델의 운영 범위를 줄이고, 국가별로 판가 인상 시점을 차등화합니다.

판촉비는 효과가 검증된 거래선과 제품에 집중합니다.

중국에서 철수한 자원을 수익성이 높은 시장으로 재배분하고, 갈란타 폐쇄에 따른 유럽 공급 경로를 안정화합니다.

서비스 사업은 동의 기반 데이터 전략을 정비하며 꾸준히 키웁니다.

B2C영업에 대한 기대: 판매 달성률보다 손익과 재고 건전성을 함께 관리하는 균형 감각이 가장 중요한 역량이 됩니다.

비관 시나리오

전제 조건: 메모리 부족이 예상보다 심해져 판가 인상이 판매량 급감으로 이어지고, 중동 전쟁 확전으로 물류가 추가로 차질을 빚으며, 중국 브랜드가 해외에서 원가 우위를 앞세운 가격 공세를 강화하는 경우입니다.

전략: 구조적 방어입니다.

적자 모델과 적자 국가의 판매를 과감히 축소하고, 추가 생산 거점 조정과 외주 생산 확대를 검토합니다.

사업의 무게중심을 서비스·라이선스로 더 빠르게 옮깁니다.

필요하면 보급형 구간에서 점유율을 일부 내주더라도 프리미엄과 서비스 이익을 지키는 선택을 해야 합니다.

B2C영업에 대한 기대: 거래선과의 관계를 유지하면서 물량 축소와 가격 인상을 설득하는, 가장 어려운 협상이 요구됩니다.

어떤 시나리오에서도 공통으로 필요한 것은 판가·재고·공급을 주 단위로 빠르게 조정하는 실행력입니다. 이는 3장의 전략이 5장의 직무 과업으로 이어지는 연결 고리입니다.

● 3-12. 3장이 B2C영업 직무에 주는 시사점

변화의 시기에 일하게 됩니다. VD사업부는 1년 넘게 이어진 비상경영과 경영진단, 중국 판매 중단, 생산 거점 폐쇄, 사업부장 교체를 거치며 수익성 중심 조직으로 재편되고 있습니다. 영업 조직도 판매량 확대보다 손익을 설명할 수 있는 영업을 요구받습니다.

공식 전략이 영업 과업을 명시하고 있습니다. 2분기 컨퍼런스콜은 주요 거래선과의 전략적 파트너십 강화, 연말 성수기 수요 선점, AI TV 대중화를 하반기 과제로 제시했습니다. 모두 B2C영업이 거래선 협상과 라인업·판촉 운영으로 실행해야 하는 내용입니다.

서비스 전환은 영업의 의미를 넓힙니다. 삼성 TV 플러스와 광고 사업의 모수가 삼성 TV의 판매 대수와 설치 기반에서 나오므로, 판매 성과는 서비스 사업의 기반을 키우는 일이기도 합니다.

조직 경계를 정확히 알아야 합니다. VD 영업은 한국총괄의 국내 영업, DA사업부의 가전 영업, 삼성디스플레이의 패널 영업과 다른 일입니다. 실적 수치를 해석할 때도 VD·DA 합산 공시의 한계를 감안해야 판단의 오류를 줄일 수 있습니다.

■ 4장: 인재상/조직문화

● 4-1. 공식 인재상의 최신성 교차검증

기업 분석에서 흔히 발생하는 오류는 과거의 인재상을 현재의 것으로 인용하는 일입니다. 이 보고서는 2026년 9월 기준으로 삼성전자 DX부문의 인재상을 세 경로로 교차검증했습니다.

① DX부문 공식 채용 사이트

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

삼성전자 DX부문 채용 사이트의 회사소개 페이지는 다음 세 가지를 게시하고 있습니다.

경영이념: 인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출해 인류사회에 공헌하는 것을 궁극적 목표로 제시합니다.

5대 핵심가치: 인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구입니다.

3대 인재상: 열정(Passion), 창의혁신(Creativity), 인간미·도덕성(Integrity)입니다.

이 페이지가 현재 관리되고 있는지도 확인했습니다. 같은 사이트의 사업부 소개 목록에는 2026년 들어 로봇 조직을 최고경영자 직속으로 격상하며 신설한 RX사업추진실과 AI 플랫폼센터가 포함돼 있습니다. 페이지 하단의 저작권 연도 표기는 이전 연도로 남아 있지만, 조직 목록이 2026년 기준으로 갱신된 것으로 보아 사이트는 현재 운영 중이며, 인재상을 대체하는 새 체계가 발표된 흔적은 확인되지 않았습니다.

㉔ 그룹 차원의 일관성

삼성SDS도 인재제일·최고지향·변화선도·정도경영·상생추구를 삼성그룹 공통의 핵심가치로 공유하고 있다고 밝히고 있습니다. 5대 핵심가치는 특정 계열사의 과거 문구가 아니라 현재 그룹 전반에서 유지되는 가치 체계입니다.

㉕ 2026년 취업 정보 자료

2026년에 작성된 취업 정보 자료들도 삼성전자 인재상을 열정·창의혁신·인간미/도덕성으로, 핵심가치를 같은 5개로 설명하고 있어 공식 사이트와 일치합니다.

결론과 보완 자료

2026년 9월 기준 삼성전자 DX부문의 공식 인재상은 열정·창의혁신·인간미/도덕성의 3대 인재상과 5대 핵심가치 체계이며, 과거 문구가 방치된 것이 아니라 현재 공식 채용 채널에서 유효하게 게시되고 있습니다. 삼성전자 대한민국 사이트의 채용 페이지는 이를 보완하는 조직 성격 설명을 담고 있습니다.

세상을 바꾸는 일에 대한 열정을 강조합니다.

개방적인 근무 환경에서 임직원이 지식과 전문성을 공유합니다.

사내 벤처 프로그램 C랩을 실패를 두려워하지 말고 도전하라는 취지로 운영합니다.

● 4-2. 경영이념과 5대 핵심가치의 실무적 의미

핵심가치는 추상적 구호처럼 보이지만, VD사업부 B2C영업의 일상적 판단과 연결해 보면 구체적인 행동 기준이 됩니다. 각 가치의 공식 설명을 요약하고, 2026년 VD 영업 환경에서의 의미를 해석하면 다음과 같습니다.

인재제일

공식 설명: 기업은 사람이라는 신념으로 인재를 소중히 여기고 능력을 마음껏 발휘할 기회를 만든다는 가치입니다.

2026년 VD 맥락: 이 가치는 긴장 속에 놓여 있습니다. 직무 재설계와 계열사 전환 배치는 비용 통제 조치이면서, 동시에 인력을 필요한 곳으로 옮겨 역량을 다시 쓰는 과정이기도 합니다. 영업 조직에서는 지역 전문성과 거래선 관계를 가진 인력이 핵심 자산이므로, 사람을 통해 쌓인 시장 지식을 조직 자산으로 남기는 일이 이 가치의 실무적 구현입니다.

최고지향

공식 설명: 끊임없는 열정과 도전정신으로 모든 면에서 세계 최고가 되기 위해 최선을 다한다는 가치입니다.

2026년 VD 맥락: 20년 연속 1위 브랜드에게 최고지향은 1위 유지 자체가 아니라, 1위가 이익으로 이어지는 구조를 만드는 일로 재정의되고 있습니다. 매출 점유율 1위이면서 적자인 상황은 최고의 기준을 점유율에서 수익성과 고객 경험으로 넓혀야 한다는 신호입니다.

변화선도

공식 설명: 변하지 않으면 살아남을 수 없다는 위기의식으로 신속하고 주도적으로 변화와 혁신을 실행한다는 가치입니다.

2026년 VD 맥락: 중국 판매 중단, 서비스 전문가 사업부장 선임, 글로벌마케팅실 폐지는 모두 이 가치를 조직 차원에서 실행한 사례입니다. 영업 현장에서는 AI 프로모터 같은 새 판매 도구, 온라인 채널 확대, 동의 기반 데이터 환경에 맞춰 일하는 방식을 바꾸는 태도가 요구됩니다.

정도경영

공식 설명: 곧은 마음과 바른 행동으로 명예와 품위를 지키며 모든 일에 정도를 추구한다는 가치입니다.

2026년 VD 맥락: 영업 직무에서는 매우 구체적인 의미를 갖습니다.

가격 결정 과정에서 경쟁사와의 정보 교환이나 유통 가격 강제처럼 공정거래 규범에 어긋나는 행동을 하지 않아야 합니다.

판매 실적을 부풀리기 위해 유통에 과도한 물량을 밀어 넣지 않아야 합니다.

거래선별 조건을 투명하게 관리해야 합니다.

스마트TV 데이터 수집에 대한 소비자 동의 원칙을 존중해야 합니다.

삼성전자 경영진이 2026년 신년사에서 준법을 회사와 임직원이 반드시 지켜야 할 원칙으로 강조한 것도 같은 맥락입니다.

상생추구

공식 설명: 사회의 일원으로 더불어 산다는 마음으로 지역사회·국가·인류의 공동 번영을 위해 노력한다는 가치입니다.

2026년 VD 맥락: 영업에서 상생의 가장 가까운 대상은 유통 파트너입니다. 원가 상승기에 판가를 올리고 물량을 조정할 때, 거래선의 재고 손실과 판매 계획을 함께 고려해 장기 관계를 지키는 운영이 상생의 실무적 의미입니다. IFA 2026에서 삼성전자가 파트너 친화적인 별도 전시 공간을 마련한 것도 거래선과의 관계를 사업 경쟁력으로 보는 관점을 보여 줍니다.

● 4-3. 3대 인재상을 영업 조직의 행동으로 옮기기

3대 인재상의 공식 설명을 요약하면 다음과 같습니다.

열정: 멈추지 않는 열의로 미래에 도전하는 인재입니다.

창의혁신: 새로운 발상과 혁신으로 세상을 바꾸는 인재입니다.

인간미·도덕성: 정직하고 바른 행동으로 맡은 역할과 책임을 다하는 인재입니다.

이를 2026년 VD사업부 B2C영업의 업무 환경에 비춰 해석하면, 조직이 실제로 기대하는 행동이 구체적으로 드러납니다.

열정: 반복되는 숫자 관리를 끝까지 책임지는 지구력

B2C영업은 주 단위로 판매 실적을 확인하고, 월 단위로 매출·손익을 점검하며, 연 단위로 목표를 세우는 반복 주기의 일입니다. 월드컵 같은 대형 행사 준비와 연말 성수기가 겹치는 해에는 업무 강도가 크게 올라갑니다. 이 직무에서 열정은 한 번의 도전보다, 목표가 흔들리는 상황에서도 원인을 추적하고 대안을 만들어 끝까지 목표에 다가가는 지구력으로 나타납니다. 수요가 꺾인 달에 판매 계획을 다시 짜고, 거래선을 찾아가 판촉안을 조정하고, 다음 주 실적으로 결과를 확인하는 순환을 멈추지 않는 태도입니다.

창의혁신: 기존 판매 방식의 비효율을 찾아 바꾸는 개선 역량

영업에서 창의는 새로운 제품을 발명하는 일이 아닙니다.

가격 등급을 촘촘히 나눠 소비자의 상향 구매를 유도하는 설계

매장에 모든 크기의 TV를 진열할 수 없다는 한계를 스크린 크기 시뮬레이터 같은 디지털 도구로 보완하는 발상

판촉비를 효과가 입증된 거래선에 재배분하는 분석

성수기 전후의 수요 당겨쓰기를 고려해 출하 시점을 조정하는 방식

이처럼 판매 운영의 방식을 바꾸는 것이 이 직무의 창의혁신입니다. 2026년처럼 할인 여력이 줄어드는 환경에서는 같은 예산으로 더 큰 효과를 내는 개선 역량의 가치가 커집니다.

인간미·도덕성: 신뢰를 바탕으로 한 거래선 관계와 원칙 준수

인간미: B2C영업은 해외 판매법인, 유통사 바이어, 본사 유관 부서처럼 이해관계가 다른 사람들과 끊임없이 협상하는 일입니다. 판가 인상이나 물량 축소처럼 상대방에게 불리한 소식을 전해야 할 때, 근거를 투명하게 공유하고 상대의 사정을 함께 고려하는 태도가 장기적인 신뢰를 만듭니다. 이 직무에서 인간미는 협상력의 기반입니다.

도덕성: 매출 목표 압박 속에서도 실적을 인위적으로 맞추지 않고, 가격과 거래 조건에 관한 규범을 지키는 일관성으로 나타납니다. 판매 실적과 재고 데이터를 정직하게 보고해야 본사가 올바른 생산·공급 결정을 내릴 수 있으므로, 도덕성은 윤리의 문제이면서 동시에 사업 운영의 정확성 문제이기도 합니다.

● 4-4. 2026년 경영진 메시지로 본 조직의 방향

2026년 신년사 (1월 2일)

삼성전자는 DS부문과 DX부문의 사업 성격이 다르다는 점을 고려해, 전영현 대표이사 부회장(DS부문장)과 노태문 대표이사 사장(DX부문장)이 부문별 신년사를 따로 발표했습니다.

노태문 사장은 DX부문의 모든 기기와 서비스 생태계에 AI 기술을 유기적으로 통합해 고객에게 최고의 경험을 제공하고, AI 전환기를 이끄는 선도 기업으로 도약하자고 당부했습니다.

AX(AI Transformation)는 도구 도입이 아니라 생각과 업무 프로세스를 근본적으로 바꾸는 과정이라며, AI를 활용해 일하는 방식과 사고를 혁신하고 업무 속도와 생산성을 높이자고 주문했습니다.

노태문 사장 사내 메시지 (5월 27일)

노사 임금 협상이 마무리되고 반도체 부문과의 성과급 격차로 DX부문 내부의 실망이 커지자, DX부문 임직원에게 메시지를 보냈습니다.

앞으로 DX부문의 경쟁력을 회복하고 다시 성장 흐름을 만드는 일에 더 엄중하게 임하겠다고 밝혔습니다.

지금 필요한 것은 현재 상황을 분명히 인식하고 DX부문의 돌파구를 만드는 일이라며, 사업별로 무엇을 바꾸고 어디에 더 과감하게 집중해야 하는지를 스스로 챙기겠다고 강조했습니다.

2분기 실적 발표 (7월 30일)

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

CFO는 DX부문이 AI 기반 생산성 혁신과 자원 효율화로 사업 체질을 개선하고, 시장 변화에 유연하게 대응하는 사업 기반을 구축하겠다고 밝혔습니다.

VD사업부는 서비스 플랫폼 기업으로의 전환을 공식화했습니다.

이 메시지들을 종합하면 2026년 DX부문 조직이 구성원에게 요구하는 방향은 네 가지입니다.

AI를 업무 방식에 녹이는 AX: AI를 제품 기능뿐 아니라 판매 분석, 수요 예측, 고객 응대 같은 일하는 방식에 적용해야 합니다.

현실 인식과 집중: 1위 브랜드라는 과거의 성과에 기대지 않고, 수익성이 떨어진 사업의 원인을 냉정하게 진단해 집중할 곳을 골라야 합니다.

체질 개선: 비용 효율화와 자원 재배분을 일상 업무의 기준으로 삼아야 합니다.

성장 동력 전환: 하드웨어 판매를 넘어 서비스와 새 사업에서 성장을 만들어야 합니다.

영업 조직에게 이는 판매 데이터를 AI 도구로 더 빠르게 분석하고, 수익성 기준으로 판매 자원을 배분하며, 서비스 사업과 연계된 판매 목표를 이해하는 방향으로 일하는 방식을 바꾸라는 요구로 읽힙니다.

● 4-5. 위기 국면의 조직문화: 긴축, 재배치, 보상 격차

2026년 VD사업부의 조직문화를 이해하려면 위기 대응 과정에서 형성된 분위기를 함께 봐야 합니다. 이 절의 내용은 언론 보도를 근거로 하며, 조직 내부의 체감은 부서와 개인에 따라 다를 수 있다는 한계를 전제합니다.

긴축 문화

VD사업부는 2025년 5월 처음 비상경영체제에 들어갔고, 10월에는 10년 만의 고강도 경영진단을 받았습니다.

2026년 3월에는 임원의 해외 출장 좌석 기준을 강화했습니다. 보도에 따르면 이 지침은 시행 기간을 따로 정하지 않아 장기간 유지될 가능성이 있습니다.

비용 하나하나의 효과를 따지는 문화는 영업 조직의 판촉비, 출장, 전시 운영에도 적용됩니다. IFA2026에서 대형 메인 전시관 대신 예약제 도심 전시관으로 전환한 것도 거래선 중심의 효율적 운영이라는 같은 흐름으로 해석할 수 있습니다.

인력 재배치

2025년과 2026년 두 차례 수십 명 규모의 직무 재설계가 시행됐고, 일부 주니어 인력은 삼성디스플레이 전환 배치 면담을 받았습니다.

한 보도는 내부에서 VD사업부 축소가 기정사실처럼 받아들여지는 분위기가 있다는 업계

관계자의 말을 전했습니다.

이런 환경에서는 자신의 직무 전문성을 사업 성과로 증명하려는 긴장감이 높아지고, 동시에 조직의 미래에 대한 불안도 커질 수 있습니다.

보상 격차

2026년 삼성전자 노사 합의는 DS부문 영업이익의 10.5%를 재원으로 하는 특별경영성과급 신설을 골자로 했습니다.

메모리 사업부 직원들은 대규모 자사주 성과급을 받게 된 반면, DX부문은 기존 초과이익성과급에 600만 원 상당의 자사주를 더 받는 수준에 그쳤다고 보도됐습니다.

한 회사 안에서 사업 성과에 따라 보상이 크게 갈리는 구조는 성과주의 원칙을 분명히 보여 주지만, 세트 부문 구성원의 상대적 박탈감을 키우는 요인이기도 합니다. 노태문 사장의 5월 메시지는 이 격차에 대한 책임감을 표현한 것이었습니다.

종합

2026년 VD사업부의 조직문화는 위기의식, 비용 규율, 성과 증명의 압력이 강한 상태로 요약됩니다. 한편으로는 사업부장 교체와 서비스 전환처럼 변화에 대한 기대도 공존합니다. 이런 조직에서는 불확실한 상황에서도 자기 업무의 성과를 숫자로 설명하고, 변화의 방향에 맞춰 역할을 넓히려는 태도가 높이 평가받습니다.

● 4-6. 일하는 방식, 호칭, 성장 경로

호칭

삼성전자 DX부문 공식 채용 사이트의 직원 인터뷰는 직원을 이름 뒤에 프로를 붙여 부르는 호칭을 일관되게 사용합니다. 직급 대신 동일한 호칭을 쓰는 방식은 연차와 직급을 넘어 의견을 나누는 수평적 소통을 지향하는 제도입니다.

해외영업 직원 인터뷰에서 드러나는 조직 특성

같은 사이트에 실린 MX사업부 B2C 해외영업 담당 직원 인터뷰는 DX부문 소비자 영업 조직의 일하는 방식을 보여 줍니다. MX사업부 사례이지만, DX부문 B2C 영업 조직에 공통으로 적용되는 구조를 이해하는 데 참고가 됩니다.

업무 주기: 시장 환경에 따라 공급 변동성이 크기 때문에 주·월·분기·연 단위의 업무 주기가 정해져 있습니다. 매주 판매 실적이 나오면 공급받을 수 있는 물량이 달라져 이를 조율하고, 월 매출이 나오면 이후 3개월의 매출 계획을 세웁니다.

다양한 배경: 해외영업 부서에는 공대를 졸업하고 개발자로 입사했다가 영업으로 직무를 바꾼 직원이

많고, 인터뷰 대상자 자신도 인문학 전공자라고 소개했습니다. 다른 문화권과 다른 언어를 쓰는 사람들과 협업해야 하므로 유연한 태도와 열린 마음이 가장 중요하다고 강조했습니다.

지역 전문성: 삼성전자가 전 세계 40여 개 이상의 해외 법인을 보유하고 있어 해외 영업 전문가로 성장할 기회가 있고, 특정 지역의 전문가로 성장할 수 있는 팀이라고 소개했습니다. 해외에서 특정 모델이 왜 잘 팔리거나 부진한지는 현장에서만 답을 구할 수 있어, 해외 법인과 긴밀한 관계를 쌓은 부서가 그 답을 알 수 있다고 설명했습니다.

VD사업부의 성장 기회

VD사업부 소개 페이지는 글로벌 사업 수행을 위해 임직원에게 다양한 어학·전문 역량 개발 기회와 해외 주재원 기회가 있다고 밝히고 있습니다. B2C영업의 성장 경로는 대체로 다음과 같이 이해할 수 있습니다.

본사에서 특정 국가·권역을 담당하며 판매 운영 역량을 쌓습니다.

해외 판매법인 근무를 통해 현지 시장과 거래선을 몸으로 익힙니다.

이후 영업전략, 제품·서비스 마케팅, 지역 총괄 같은 더 넓은 역할로 확장합니다.

구체적인 배치와 순환은 회사의 인사 운영에 따라 달라지므로 일률적으로 단정하기는 어렵습니다.

도전 문화

삼성전자는 사내 벤처 프로그램 C랩을 통해 임직원 누구나 아이디어를 실현해 볼 수 있도록 지원한다고 밝히고 있습니다. 위기 국면의 긴축 문화와 도전 문화가 함께 존재하는 셈이며, 비용 효율을 지키면서도 새로운 판매 방식과 서비스 연계 아이디어를 제안하는 태도가 두 문화를 잇는 방식입니다.

● 4-7. 글로벌 B2C 영업 도메인이 선호하는 인재 특성

글로벌 가전·TV B2C 영업에서 성과를 내는 사람들의 공통점은 업무 구조에서 자연스럽게 도출됩니다. 삼성전자 DX부문이 해외영업 직무를 시장 수요와 판매 데이터 분석에 기반한 판매전략 수립·실행으로 정의한 점을 출발점으로, 이 도메인이 요구하는 인재 특성을 일곱 가지로 정리합니다.

숫자로 시장을 읽는 감각: 판매 실적, 채널 재고, 판가, 판촉비, 점유율이 매주 쏟아지는 직무이므로, 숫자의 변화에서 이상 신호를 먼저 발견하는 능력이 성과를 가릅니다. 특정 모델의 소비자 판매가 줄었을 때 경쟁사 할인 때문인지, 진열 위치 때문인지, 계절 요인 때문인지를 데이터로 구분할 수 있어야 합니다.

이해관계를 조율하는 협상력: 유통사는 더 낮은 매입가와 더 많은 판촉 지원을 원하고, 본사

재무는 더 높은 이익률을 원하며, 공급망 부서는 예측 가능한 물량을 원합니다. 서로 다른 요구 사이에서 합의점을 찾되 회사의 수익성 원칙을 지키는 균형 감각이 필요합니다.

다문화 환경에서의 유연성: 국가마다 유통 구조, 소비자 선호, 협상 관행, 언어가 다릅니다. 현지 법인 동료와 유통사 바이어의 방식을 존중하면서 본사의 전략을 현지에 맞게 옮기는 적응력이 중요하며, 앞서 본 직원 인터뷰도 유연한 태도를 가장 중요한 자질로 꼽았습니다.

시장 변화를 먼저 감지하는 민감도: 2026년처럼 월드컵, 관세 변경, 메모리 가격 급등, 해상 봉쇄, 경쟁사 합작이 몇 달 사이에 연달아 발생하는 환경에서는 뉴스를 판매 계획의 변수로 곧바로 번역하는 능력이 필요합니다.

여러 부서를 움직이는 조율 역량: 영업은 상품기획, 마케팅, 공급망, 구매, 재무, 해외 법인과 연결된 허브입니다. 권한이 없는 부서의 협조를 끌어내려면 데이터에 근거한 설득과 신뢰 관계가 필요합니다.

성수기를 견디는 체력과 우선순위 판단: 연말 성수기와 대형 행사 전후에는 여러 국가의 판촉, 물량 조정, 거래선 요청이 한꺼번에 몰립니다. 긴급한 일과 중요한 일을 구분해 처리하는 판단력과 지속적인 업무 강도를 견디는 체력이 필요합니다.

원칙을 지키는 일관성: 목표 압박 속에서도 가격·거래 조건에 관한 규범을 지키고, 실적과 재고를 정직하게 보고하는 태도가 조직의 신뢰를 얻습니다. 영업 데이터가 생산·구매 결정의 기초가 되므로, 정직한 보고는 사업 운영의 정확성과 연결됩니다.

● 4-8. AI 전환기에 달라지는 영업 인재 요건

2026년 삼성전자가 전사적으로 AX를 강조하고 VD사업부가 서비스 플랫폼 기업을 지향하면서, B2C영업에 요구되는 역량에도 새로운 요소가 더해지고 있습니다.

AI 판매 도구의 활용과 설계 참여

IFA 2026 삼성전자 전시관에서 선보인 AI 프로모터 시제품은 앞으로의 판매 현장을 보여줍니다.

대규모 언어모델을 기반으로 앞선 질문의 맥락을 기억하고, 고객이 시청 환경·화면 크기·주로 보는 콘텐츠를 말하면 조건에 맞는 제품을 추천합니다.

여러 언어로 전환해 대화할 수도 있습니다.

언어가 다양하고 인건비가 비싼 유럽 매장에서 전문 판매 인력이 부족한 문제를 보완할 수 있다는 점에서 활용 가능성이 크다는 평가가 나왔습니다.

이런 도구가 확산되면 B2C영업은 매장 판매원 교육에 들이던 노력의 일부를, AI가 어떤 제품을 어떤 논리로 추천하도록 설계할지 거래선과 협의하는 일로 옮기게 됩니다.

데이터 분석 역량의 고도화

AI 기반 수요 예측과 판매 분석 도구가 보편화되면 숫자를 모으는 일보다 AI가 내놓은 예측을 시장 맥락에 비춰 검증하고 조정하는 판단력이 중요해집니다. 월드컵 같은 일회성 이벤트나 관세 변경처럼 과거 데이터에 없는 변수가 생길 때, 모델의 예측을 그대로 따르지 않고 수정할 수 있어야 합니다.

플랫폼 사업에 대한 이해

판매되는 TV가 광고 사업의 모수가 되는 구조에서, 영업 담당자는 자신이 파는 제품이 삼성 TV 플러스와 광고 플랫폼에 어떤 가치를 더하는지 이해해야 합니다. 서비스비즈니스팀과 협업해 거래선 판촉에 서비스 혜택을 결합하거나, 연결형 스마트TV 비중이 높은 시장의 판매 우선순위를 조정하는 식의 사고가 필요해집니다.

규제와 동의 환경에 대한 감수성

스마트TV 시청 데이터 수집에 명시적 동의가 필요해지면서, 소비자에게 서비스 가치를 설명하고 신뢰를 얻는 일이 판매 과정의 일부가 됐습니다. 국가별 개인정보 규제의 차이를 이해하고, 판매 현장에서 데이터 동의 관련 소비자 우려에 대응하는 역량이 점점 중요해집니다.

원가·공급망 지식의 확대

메모리·패널 가격과 관세·물류 변수가 판가에 미치는 영향이 커지면서, 영업 담당자가 원가 구조를 이해하고 구매·공급망 부서와 같은 언어로 대화할 수 있어야 합니다. 원가 상승분을 어느 국가와 어느 모델부터 판가에 반영할지는 이제 영업이 주도적으로 제안해야 하는 결정입니다.

● 4-9. 4장이 B2C영업 직무에 주는 시사점

인재상은 현재 유효한 기준입니다. 삼성전자 DX부문의 공식 인재상은 2026년 9월 기준으로 열정·창의혁신·인간미/도덕성과 5대 핵심가치 체계이며, 공식 채용 채널에서 현재 게시되고 있습니다. 이 가치들은 B2C영업의 일상 업무에서 목표를 끝까지 책임지는 지구력, 판매 방식을 개선하는 역량, 신뢰에 기반한 거래선 관계와 원칙 준수로 구체화됩니다.

위기 국면의 조직은 성과를 설명하는 사람을 원합니다. 긴축, 재배치, 보상 격차가 공존하는 2026년 VD사업부에서는 자기 업무의 성과를 매출·손익·재고 같은 숫자로 설명하고, 변화의 방향에 맞춰 역할을 넓히려는 태도가 높이 평가받습니다.

AX와 서비스 전환이 영업의 역량 목록을 넓히고 있습니다. 데이터 분석과 협상이라는 전통적 역량에 더해, AI 판매 도구에 대한 이해, 플랫폼 사업의 구조, 데이터 동의 규제, 원가·공급망

지식이 새로 요구되는 역량으로 떠오르고 있습니다.

■ 5장: 직무 분석

● 5-1. 직무의 정의와 경계

삼성전자 DX부문 VD사업부의 B2C영업은 TV를 중심으로 사운드바·모니터 등 소비자 유통 채널로 판매되는 영상디스플레이 제품을 담당합니다. 국가·권역별 시장과 주요 거래선을 대상으로 다음 과업을 수행합니다.

판매 목표를 세웁니다.

라인업·평가·판촉·공급을 운영합니다.

매출과 손익을 책임집니다.

직무 정의의 근거와 한계

아래 직무 설명은 다음 세 가지 공개 자료의 과업을 바탕으로 한 해석입니다.

DX부문 공식 채용 사이트의 해외영업 직무 설명: 고객·시장·제품에 대한 이해를 바탕으로 시장 수요와 경쟁 환경을 분석해 국가·거래선별 목표를 설정하고, 영업전략을 수립하며, 신규 제품과 영업 채널을 발굴하고, 판매전략을 수립·실행해 매출 극대화에 기여하는 일로 정의합니다. VD사업부 과업으로는 담당 지역·국가의 시장 수요와 판매 데이터 분석을 기반으로 단기부터 중장기까지 제품·유통·가격·마케팅 판매전략을 수립·실행하는 일, 신시장을 발굴해 타 업계와 협업하며 영업 범위를 넓히는 일을 명시합니다.

같은 설명의 온라인 대응 항목: 온라인 시장 확대에 따른 국가별·주요 거래선별 전략 대응도 포함돼 있습니다.

VD사업부 경력 채용 공고: 제품 라인업, 평가 전략, 판매 계획, 주 단위 공급망 운영, 연·월 단위 매출 손익 관리, 마케팅 전략의 현지 전개를 핵심 업무로 제시했습니다.

인접 직무와의 경계

직무의 성격을 한 문장으로 요약하면, 본사에서 담당 국가의 시장을 숫자로 운영하는 사업 관리자에 가깝습니다. 매장에서 소비자를 상대하는 판매원이 아니라, 시장 데이터·거래선 관계·공급망·손익을 연결해 담당 시장의 사업 성과를 만드는 일입니다.

● 5-2. 수행업무 ①: 국가·거래선별 목표 설정과 판매전략 수립

B2C영업의 첫 번째 과업은 담당 국가와 주요 거래선별로 무엇을, 얼마나, 어떤 방식으로 팔지 정하는 일입니다. 먼저 두 개념을 짚어 둡니다.

거래선

정의: 제조사와 거래하는 유통 파트너를 뜻합니다. 가전 양판점 체인, 대형 할인점, 온라인 플랫폼, 지역 유통 대리점 등이 모두 거래선입니다.

왜 중요한가: 소비자에게 제품을 전달하는 통로이자, 매장 진열·판촉·가격 노출을 결정하는 주체이므로 제조사의 판매 성과를 크게 좌우합니다.

회사·직무 맥락: 삼성전자 VD사업부는 2분기 컨퍼런스콜에서 주요 거래선과의 전략적 협력 강화를 하반기 핵심 전략으로 제시했습니다.

판매법인

정의: 제조사가 각국에 세운 현지 법인으로, 본사로부터 제품을 받아 현지 거래선에 판매합니다.

왜 중요한가: 현지 시장 정보와 거래선 관계를 진 조직입니다.

회사·직무 맥락: 본사 B2C영업과 판매법인은 판매 계획과 공급 조건을 함께 만듭니다.

목표 설정의 출발점은 시장 분석입니다. 담당 국가의 TV 수요 규모와 추세, 가격대별·크기별 수요 구성, 경쟁사의 점유율과 가격 정책, 거래선별 판매 역량을 분석해 판매 목표를 세웁니다. 2026년처럼 월드컵이 수요를 당긴 해에는 국가별로 본선 진출 여부와 경기 시간대까지 수요에 영향을 줍니다. 카운터포인트가 지적했듯 체코·크로아티아·튀르키예 같은 본선 진출국은 5월 출하가 20% 늘었지만, 본선에 나가지 못한 중국은 두 자릿수 감소를 이어 갔습니다. 국가 담당자가 이런 요인을 판매 목표에 반영하는지 여부가 연간 목표의 현실성을 좌우합니다.

판매전략은 제품·유통·가격·마케팅 네 요소로 구성됩니다.

제품: 어떤 모델을 주력으로 둘지 결정합니다.

유통: 어느 거래선에 어떤 비중으로 물량을 배분할지 정합니다.

가격: 경쟁사 대비 어느 가격대에 위치할지 설정합니다.

마케팅: 판촉과 광고를 어느 시기에 집중할지 계획합니다.

예를 들어 서유럽의 한 국가에서 하이센스가 100인치 이상 초대형을 공격적인 가격에 내놓았다면, 삼성은 같은 크기에서 가격을 맞추기보다 75~98인치 프리미엄 구간과 마이크로 RGB의 화질 체험을 앞세우는 전략을 선택할 수 있습니다.

거래선별 전략은 거래선의 성격에 따라 달라집니다.

대형 오프라인 체인: 매장 진열 공간과 체험존이 중요합니다.

온라인 플랫폼: 가격 경쟁력, 상품 페이지 품질, 행사 기간의 노출 순위가 중요합니다.

지역 전문점: 설치·서비스 역량과 고객 상담의 질이 중요합니다.

온라인 비중이 커지면서 삼성전자가 직무 설명에 온라인 시장 확대에 따른 거래선별 전략 대응을 명시한 것도 이 때문입니다.

신시장과 협업의 발굴도 과업에 포함됩니다. 직무 설명의 타 업계와의 협업을 통한 영업 범위 확대는, 가령 통신사·유료방송사와의 결합 판매, 부동산·인테리어 업계와의 신축 주택 가전 패키지, 게임·콘텐츠 기업과의 공동 판촉 같은 방식을 생각해 볼 수 있습니다. 구체적인 협업 형태는 국가와 시기에 따라 다르므로 여기서는 방향만 이해해 두는 것이 적절합니다.

● 5-3. 수행업무 ②: 라인업과 판가 운영

라인업 운영

라인업 운영은 담당 국가와 거래선에 어떤 모델을 얼마나 공급할지 정하는 일입니다. VD 사업부 경력 공고는 시장 분석과 법인·사업부 유관부서 협업을 통한 최적 라인업 선정을 명시했습니다.

본사 결정과 국가별 선택: 삼성전자의 2026년 라인업은 마이크로 RGB, 미니 LED, OLED, 더 프레임 프로, 보급형 UHD까지 넓습니다. 모든 국가에 모든 모델을 공급하는 것은 비효율적이므로, 국가별 수요 구성과 거래선 성격에 맞춰 모델을 고르는 작업이 필요합니다.

2026년의 새 기준: 메모리 원가 상승으로 저가 모델의 수익성이 먼저 악화되면서, 어느 보급형 모델을 줄이고 어느 프리미엄 모델을 늘릴지가 중요한 결정이 됐습니다. 옴디아가 예상한 저해상도에서 4K 프리미엄으로의 전환 가속은 라인업 운영의 기준 자체를 바꾸고 있습니다.

판가 운영

판가 운영은 담당 시장에서 각 모델을 어떤 가격에 팔지 정하고 조정하는 일입니다. VD사업부 경력 공고는 시장 판가와 매입가 등 가격·비용 구조를 분석·관리해 가격 전략을 도출·실행하는 일을 명시했습니다. 판가는 한 번 정하면 끝나지 않고 다음 요인에 따라 계속 움직입니다.

경쟁사의 가격 인하

원가 변화

환율

행사 시즌

신모델 출시에 따른 구모델 정리

2026년 판가 결정의 세 가지 긴장

원가 상승과 경쟁의 긴장: TCL코리아가 8월 가격을 올린 것처럼 업계 전반에 인상 압력이 있지만, 경쟁사보다 먼저 크게 올리면 점유율을 잃을 수 있습니다. 인상 시점과 폭을 국가별·모델별로 차등화하는 판단이 필요합니다.

가격 등급 간 간격의 긴장: 삼성은 R95H와 R85H처럼 등급을 촘촘하게 나눴는데, 등급 간 가격 차이가 너무 작으면 상위 모델 판매가 줄고, 너무 크면 소비자가 경쟁사 제품으로 이동합니다.

거래선과의 긴장: 제조사가 판가를 내리면 유통사는 이미 높은 가격에 사 둔 재고에서 손실을 봅니다. 업계에서는 이를 보전하는 가격 보호 관행이 통용됩니다. 가격 보호는 제조사가 판가를 인하할 때 유통사가 보유한 재고의 가격 차액을 보상해 주는 방식입니다. 판가 인하를 결정할 때는 유통 재고량과 가격 보호 비용까지 함께 계산해야 합니다.

판촉비 관리

판촉비는 유통사의 할인 행사, 매장 진열 지원, 광고 지원 등에 제조사가 지급하는 비용으로, 소비자가 실제로 지불하는 가격을 낮추는 효과를 냅니다. 판가는 유지하면서 판촉비로 실질 가격을 조정하는 방식은 가격 이미지를 지키는 데 유리하지만, 비용이 커지면 이익을 잠식합니다. 트렌드포스가 지적인 하반기 할인 여력 축소는 판촉비를 쓸 수 있는 범위가 줄었다는 뜻이며, 같은 비용으로 더 큰 판매 효과를 내는 판촉 설계가 영업의 핵심 역량이 됩니다.

● 5-4. 수행업무 ③: 판매 계획과 주 단위 SCM

B2C영업의 일상에서 가장 큰 비중을 차지하는 과업은 판매 계획과 공급망 운영의 연결입니다. VD사업부 경력 공고는 최적 공급 조건과 법인 협업을 통한 판매 계획 수립, 주 단위 공급망 운영을 명시했습니다. 이 과업을 이해하려면 네 가지 개념이 필요합니다.

① Sell-in과 Sell-out

정의: Sell-in은 제조사가 유통사에 판매한 물량이고, Sell-out은 유통사가 최종 소비자에게 판매한 물량입니다.

왜 중요한가: Sell-in만 늘리고 Sell-out이 따라오지 않으면 유통 매장에 재고가 쌓이고, 이 재고는 결국 할인이나 가격 보호 비용으로 제조사에 돌아옵니다. 건강한 판매는 두 숫자의 균형입니다.

회사·직무 맥락: 삼성전자 VD사업부 영업전략그룹장의 승진 사유에 신제품 셀아웃 확대가 명시될 만큼, 제조사 입장에서 진짜 성과는 소비자 판매입니다. 2장에서 본 옴디아와 서카나의 북미 OLED 점유율 차이도 이 개념으로 이해할 수 있습니다.

② 채널 재고와 WOS(Weeks of Supply)

정의: 채널 재고는 유통사 창고와 매장에 쌓여 있는 재고이며, WOS는 현재 재고를 최근 주간 판매량으로 나눠 몇 주 치 판매분이 남았는지 보여 주는 지표입니다.

비유: 냉장고에 남은 우유가 며칠 치인지 세는 것과 같습니다. 너무 많으면 유통기한이 지나 버리게 되고, 너무 적으면 필요할 때 떨어집니다.

왜 중요한가: WOS가 지나치게 높으면 할인 판매와 가격 보호 비용이 커지고, 지나치게 낮으면 품절로 판매 기회를 잃습니다.

2026년 맥락: 월드컵을 앞두고 채널 재고를 늘린 뒤 행사가 끝나면 WOS가 급격히 올라갑니다. 월드컵 이후 이 지표를 적정 수준으로 되돌리는 것이 하반기 영업의 첫 번째 과제입니다.

㉓ S&OP(Sales and Operations Planning, 판매·운영 계획)

정의: 영업의 판매 예측과 생산·구매·물류의 공급 계획을 정기적으로 맞추는 협의 체계입니다.

왜 중요한가: TV는 생산부터 매장 도착까지 수주에서 수개월이 걸리므로, 판매 예측이 빗나가면 과잉 재고나 공급 부족이 뒤늦게 드러납니다.

회사·직무 맥락: B2C영업은 이 협의에서 시장의 목소리를 대변합니다. 2026년처럼 갈란타 공장 폐쇄로 유럽 공급 경로가 바뀌고 홍해 봉쇄로 운송 기간이 늘어난 환경에서는 예측 기간이 길어지고 오차가 커지므로, S&OP의 정확도가 더 중요해집니다.

㉔ 판매 예측 정확도

정의: 사전에 예측한 판매량과 실제 판매량이 얼마나 일치했는지 보여 주는 지표입니다.

왜 중요한가: 공급망 전체가 영업의 예측을 기준으로 움직이기 때문에, 예측이 틀리면 생산·물류·재고 비용이 연쇄적으로 발생합니다.

회사·직무 맥락: VD사업부 경력 공고는 판매 예측 정확도, 판매 달성률, 재고 등 공급망 지표의 모니터링과 개선 협의를 명시했습니다. 예측 정확도가 영업 담당자의 공식 평가 영역이라는 뜻입니다.

주 단위 운영의 흐름

한 주가 시작되면 지난주의 Sell-in·Sell-out·채널 재고 데이터를 확인합니다.

계획 대비 차이의 원인을 분석합니다.

수요 변동이 확인되면 판매법인과 협의해 다음 주 이후의 출하 계획을 조정합니다.

필요하면 공급망 부서에 생산·운송 계획 변경을 요청합니다.

VD사업부 경력 공고가 명시한 당사 매출과 채널·소비자 판매 현황, 주 단위 수요 변동에 대한

정기 분석이 바로 이 과정입니다.

● 5-5. 수행업무 ④: 매출·손익 관리

B2C영업은 판매 대수뿐 아니라 담당 시장의 매출과 이익까지 책임집니다. VD사업부 경력 공고는 연·월 단위 매출·손익 분석과 목표 달성을 핵심 과업으로 제시했습니다.

손익 관리의 구조

매출: 판매 대수와 판매 단가의 곱이며, 대수가 같아도 제품 구성이 프리미엄 쪽으로 이동하면 커집니다.

비용: 제품 원가, 물류비, 판촉비, 가격 보호 비용, 관세 등이 빠져나갑니다.

판단의 핵심: 매출이 늘어도 판촉비와 가격 보호 비용이 더 크게 늘면 이익은 줄어듭니다. 담당자는 매출 목표 달성과 이익 목표 달성이 충돌하는 상황에서 어느 쪽을 얼마나 우선할지 판단해야 합니다.

2026년 손익 관리가 특히 어려운 이유

원가 변동: 메모리·패널·물류비 상승으로 연초에 세운 손익 계획의 원가 가정이 연중에 크게 바뀌었습니다. 월 단위로 원가 변화를 반영해 손익 전망을 다시 계산하고, 판가 인상이나 판촉비 조정으로 목표와의 차이를 메우는 방안을 제시해야 합니다.

관세: 301조 관세 발효로 북미 공급 원가가 생산지에 따라 달라졌으므로, 같은 모델이라도 공급 경로별 손익을 구분해 관리해야 합니다.

환율: 원화 약세가 원화 환산 매출을 늘리는 동시에 달러 기반 원가도 높이므로, 환율 변화가 담당 시장 손익에 미치는 순효과를 이해해야 합니다.

삼성전자 실적 발표에서 반복되는 메시지

2분기 VD는 매출과 수익성이 전년보다 개선됐지만, 원자재 가격 상승으로 전 분기보다 수익성은 낮아졌습니다. 하반기 DX부문 전체의 핵심 과제는 수익성으로 제시됐습니다. 국가 단위로 손익을 책임지는 B2C영업 담당자 한 명 한 명의 판단이 모여 사업부 전체의 수익성이 결정되는 구조입니다. 국가 담당자가 적자 모델의 판매를 줄이고 이익이 나는

모델과 거래선에 판촉 자원을 옮기는 결정이 쌓이면, 같은 매출에서도 사업부가 남기는 이익이 달라집니다.

월 단위 손익 관리에서 자주 쓰는 방법이 차이 분석입니다. 실제 손익이 계획과 달라졌을 때 그 차이를 판매량, 판매 단가, 원가, 판촉비 같은 비용으로 나눠 원인을 찾는 방법입니다. 같은 이익 감소라도 원인에 따라 대응이 다르기 때문에 이 방법이 중요합니다. 판매량이 모자랐다면 진열과 판촉을 점검해야 합니다. 판매 단가가 떨어졌다면 경쟁사 가격과 제품 구성을 살펴야

합니다. 원가가 올랐다면 판가 반영 시점을 앞당길지 판단해야 합니다.

2026년 하반기의 국가 담당자라면, 월 손익이 계획에 못 미친 원인을 따져 본 결과 판매량은 계획대로였는데 메모리 원가 상승분을 반영하지 않은 기존 판가로 팔았기 때문이라는 결론에 이를 수 있습니다. 이때 해법은 판매를 더 늘리는 것이 아니라 거래선과 판가 조정 일정을 앞당겨 협의하는 것입니다. 숫자를 원인별로 나눠 설명하는 습관이 유관 부서와 거래선을 설득하는 힘이 됩니다.

● 5-6. 수행업무 ⑤: 신제품 출시와 마케팅 전략의 현지 전개

TV 사업은 매년 신모델로 교체되는 사업입니다. 새 모델이 나온 첫 몇 달은 가장 높은 가격에 팔 수 있는 시기이고, 이 시기의 판매 성과가 그해 모델 수익성의 상당 부분을 결정합니다. 그래서 신제품을 담당 시장에 제때, 제대로 안착시키는 일이 B2C영업의 중요한 과업입니다. VD사업부 경력 채용 공고도 법인·사업부 유관부서와 협업해 사업부 마케팅 전략을 현지에 전개하고 지원하는 일을 핵심 업무로 명시했습니다.

이 과업을 이해하는 핵심 개념이 GTM입니다. GTM(Go-to-Market)은 신제품을 어느 시장에, 어떤 순서로, 어떤 가격과 채널과 메시지로 내놓을지 정한 출시 실행 계획입니다. 공연에 비유하면, 작품을 만든 뒤 어느 도시의 어느 극장에서 언제 막을 올리고, 관람료를 얼마로 하고, 어떤 포스터로 알릴지 정하는 순회 공연 계획과 같습니다.

TV 산업에서 GTM이 중요한 이유는 두 가지입니다.

출시 시기가 경쟁사 신제품과 겹치므로, 출시나 매장 입점이 늦으면 가장 높은 가격에 팔 수 있는 기간을 잃습니다.

새 모델이 들어올 때 이전 모델 재고가 매장에 많이 남아 있으면, 두 모델이 서로의 판매를 잠식하거나 이전 모델을 급하게 할인해야 합니다.

따라서 신모델 입점 시점과 구모델 소진 계획을 함께 설계하는 모델 교체기 관리가 GTM의 절반을 차지합니다.

삼성전자의 연간 GTM은 대체로 1월 CES에서 그해의 전략 제품을 공개하고, 봄에 국가별 출시를 이어 가는 흐름입니다. 2026년 흐름은 다음과 같았습니다.

1월: CES를 앞둔 라스베이거스 단독 행사에서 130인치 마이크로 RGB TV를 전시하고, 2026년을 AI TV 대중화 원년으로 선언했습니다.

3~5월: 카운터포인트는 이 시기 출시 제품을 두고 삼성이 프리미엄 R95H와 한 단계 낮은 R85H로 가격 등급을 세분화했고, 55인치 RGB 미니 LED TV를 2,000달러 미만에 내놓았다고 분석했습니다. 이후 M80H·M70H 같은 미니 LED 신모델로 제품군을 넓혔다는 분석도 나왔습니다.

월드컵 대응: 삼성전자는 1분기 실적 발표에서 마이크로 RGB TV 등 강화된 라인업으로

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

글로벌 스포츠 이벤트 수요를 선점하겠다고 밝혔습니다. 경기 화면을 실시간 분석하는 AI 축구 모드 프로도 2026년형 제품에 넣었습니다. 제품 기능, 출시 시기, 판촉 시즌을 하나의 계획으로 묶은 사례입니다.

옴디아 집계에서 삼성이 2분기 미니 LED 출하 1위에 오르고, 삼성과 소니의 진입으로 RGB LED TV 시장의 하이센스 점유율이 크게 낮아진 결과는 이 계획이 시장에서 작동했음을 보여줍니다.

현지 전개에서 영업과 마케팅은 역할이 나뉘면서도 맞물립니다. 제품·서비스 마케팅 조직은 제품 메시지, 광고 캠페인, 브랜드 커뮤니케이션을 설계하고, B2C영업은 이 전략을 거래선 단위의 실행 계획으로 옮깁니다. 영업이 주요 거래선마다 협의하는 사항은 다음과 같습니다.

어떤 신모델을 몇 개 매장에 진열할지

체험 공간을 어느 매장에 둘지

온라인 상품 페이지에 어떤 영상과 비교 자료를 올릴지

매장 판매원에게 어떤 교육 자료를 줄지

이 모든 비용을 판촉 예산 안에서 어떻게 배분할지

9월 IFA 2026은 연말 성수기를 앞두고 신제품 전략을 거래선에게 펼치는 계기였습니다. 앞장들어서 본 것처럼 삼성전자는 올해 베를린 도심에 예약제 단독 전시관을 열었습니다. 삼성전자 독일 소비자자전 부문장 설훈 부사장은 파트너에게 더 친화적인 공간을 만들어 제품의 우수성과 솔루션 사용성을 두고 깊이 소통하려 했다는 취지로 배경을 설명했습니다. 전시가 소비자 홍보를 넘어 하반기 판매 조건을 논의하는 거래선 협의의 장으로 쓰였다는 뜻입니다.

전시에서 공개된 판매 지원 도구도 거래선의 고민을 겨냥했습니다. 4-8에서 설명한 AI 프로모터 시제품 외에, QR코드로 77인치와 115인치 같은 화면 크기를 실시간 비교하는 스크린 크기 시뮬레이터가 소개됐습니다. 초대형 TV는 진열 면적을 많이 차지해 거래선이 모든 크기를 전시하기 어렵고, 소비자는 집에 놓았을 때의 크기를 가늠하기 어려워 망설이기 쉽습니다. 이 도구는 거래선의 진열 공간 제약과 소비자의 크기 선택 고민을 함께 줄여, 초대형·프리미엄 비중을 끌어올리려는 판매 전략과 연결됩니다. AI 프로모터는 시제품 단계로 공개돼 매장 도입 여부와 시기가 확인되지 않았습니다. 다만 거래선과의 대화 주제가 진열 대수와 할인폭에서 매장 체험과 판매 지원 도구 설계로 넓어지고 있다는 점은 분명합니다.

● 5-7. 수행업무 ⑥: 온라인 채널 대응과 서비스 연계 영업

삼성전자 DX부문 공식 채용 사이트는 해외영업 과업에 온라인 시장 확대에 따른 국가별·주요 거래선별 전략 대응을 포함하고 있습니다. 온라인 채널은 판매 원리가 오프라인과 다릅니다.

소비자가 여러 판매처의 가격을 몇 초 만에 비교하므로, 가격 차이가 곧바로 판매량 차이로 이어집니다.

매장 판매원 대신 상품 페이지의 사진, 영상, 사양표, 구매 후기가 설득을 맡습니다.

검색 결과와 행사 페이지의 노출 순위가 매장 진열 위치의 역할을 합니다.

대형 TV는 배송과 벽걸이 설치 서비스까지 구매 결정에 영향을 줍니다.

옴디아가 2분기 출하 증가 요인으로 월드컵과 함께 아마존 프라임 데이를 끝낸 데서 보듯, 온라인 플랫폼의 대형 행사는 이제 오프라인 성수기와 함께 영업 달력의 주요 일정입니다.

온라인 확대는 채널 간 가격 충돌이라는 과제를 낳습니다. 같은 제품이 온라인에서 더 싸게 팔리면서, 오프라인 거래선이 판매 부진과 가격 이미지 훼손을 이유로 불만을 제기하는 상황입니다. 오프라인 매장이 체험과 상담을 제공한 뒤 고객이 온라인에서 더 싸게 사는 흐름이 반복되면, 오프라인 거래선은 해당 브랜드의 진열과 판촉에 소극적으로 변합니다. 업계는 채널별로 모델 구성이나 번들 조건을 달리하고 행사 일정과 가격 정책을 채널 간에 조율하는 방식으로 이를 관리합니다. 국가 담당자는 한 거래선의 요구를 받아들일 때 다른 채널에 미칠 파장까지 계산해야 합니다.

서비스 사업과의 연계는 2026년 B2C영업의 새로운 영역입니다.

판매가 곧 광고 기반: 3-7에서 본 것처럼 삼성 TV 플러스는 삼성 기기 전용 서비스입니다. 삼성은 스마트TV 홈 화면과 메뉴에 노출되는 광고 판매도 운영하므로, TV 한 대가 팔릴 때마다 서비스 이용 기반과 홈 화면 광고 재고가 함께 늘어납니다.

연결 비중의 중요성: 이 구조에서는 판매 대수와 함께 인터넷에 연결돼 실제로 쓰이는 TV의 비중이 중요해집니다. 연결형 스마트TV 이용이 활발한 시장에서 프리미엄 판매를 늘리면 하드웨어 이익과 서비스 수익을 함께 키울 수 있습니다.

거래선 협의 주제로 편입: 같은 VD사업부 경력 채용 공고의 서비스 마케팅 직무 설명에는 상·하반기 거래선과 주요 고객을 대상으로 자체 운영 서비스를 소개하는 활동이 들어 있습니다. 서비스가 이미 거래선 협의의 주제라는 뜻입니다.

서비스 연계에는 규범도 따릅니다. 3장에서 본 텍사스주 합의 이후 시청 데이터 수집의 동의 요건이 강화됐습니다. 판매 현장에서 개인화 기능과 무료 콘텐츠를 설명할 때는 데이터 활용 동의의 선택권이 소비자에게 있다는 사실을 정확히 전달해야 브랜드 신뢰를 지킬 수 있습니다. 거래선 판촉 자료에 서비스 혜택을 넣을 때도 국가별 개인정보 규제에 맞는지 준법 검토를 거쳐야 합니다.

타이젠 OS 라이선스 사업은 영업과 플랫폼의 이해관계가 겹치는 지점입니다. 3-7에서 본 것처럼 삼성전자는 유럽 고급 브랜드와 미·중남미의 RCA 브랜드 운영사 등에 타이젠을 공급해 왔고, 공급 대상을 외주 제조사로 넓혔습니다. 그러면 한 국가의 매장에서 타이젠을 탑재한 타사 TV가 삼성 TV와 판매 경쟁을 하면서, 동시에 삼성 광고 플랫폼의 설치 기반을 넓히는 상황이 생길 수 있습니다. 공개 자료로 확인되는 것은 라이선스 확대 방침까지여서 사내 조율 방식은 알 수 없습니다. 다만 서비스 중심 전략이 강해질수록 국가 담당자는 자사 하드웨어

점유율과 플랫폼 확산이라는 두 목표를 함께 이해하고, 서비스비즈니스팀과 방향을 맞춰야 할 것으로 보입니다.

● 5-8. 담당 권역에 따라 달라지는 영업 환경

같은 B2C영업이라도 맡은 국가와 권역에 따라 우선순위가 크게 달라집니다. 이 절은 1장에서 본 권역별 수치를 반복하기보다, 그 환경이 영업 과업에 어떤 차이를 만드는지에 초점을 맞춥니다.

북미. 삼성 TV 사업의 최대 이익 시장이면서 규범 환경이 가장 복잡한 시장입니다.

대형 유통 체인과 온라인 플랫폼의 협상력이 크고, 블랙프라이데이를 정점으로 한 연말 판촉 경쟁이 치열합니다.

2026년에는 원산지 기준 301조 관세 체계가 적용되면서 같은 모델도 공급 생산지별로 원가를 따로 계산해야 합니다. 데이터 동의 규범도 판매 현장의 설명 과제가 됐습니다.

카운터포인트는 5월 삼성의 북미 출하가 전년 대비 24% 줄었다고 집계했습니다. 월별 출하는 행사 일정과 재고 조정에 따라 크게 흔들리므로 소비자 판매 데이터와 함께 해석해야 합니다.

북미 OLED 점유율에서 옴디아와 서카나의 결과가 엇갈렸듯, 이 시장에서는 데이터 출처별 차이를 읽는 능력이 판단의 정확도를 좌우합니다.

서유럽. 2026년 월드컵 특수를 가장 크게 누린 선진 시장이어서 하반기 재고 정상화 부담도 가장 큼니다.

국가마다 언어와 유통 구조가 달라 판매 지원 자료를 여러 언어로 준비해야 합니다.

판매 인력 비용이 높아 AI 기반 판매 지원 도구의 쓰임새가 큰 시장으로 평가됩니다.

공급 측면에서는 갈란타 공장 폐쇄와 홍해 우회 운송이 겹쳐, 연말 물량의 선적 시점을 예년보다 앞당겨야 하는 권역입니다.

동유럽과 중남미. 2분기 출하가 두 자릿수로 늘었지만, 옴디아 분석처럼 중국 브랜드의 공격적인 해외 물량 확대 영향이 컸습니다.

가격 경쟁이 가장 치열하고, 환율 변동이 판가를 흔듭니다.

보급형 비중이 높아 메모리 원가 상승의 타격도 큼니다. 담당자는 점유율 방어를 위한 가격 대응과 수익성 유지 사이에서 더 어려운 선택을 해야 합니다.

중남미에서는 타이젠 탑재 RCA 브랜드 TV가 판매되고 있어, 5-7에서 본 하드웨어 판매와 플랫폼 확산의 이중 구조가 실제로 나타납니다.

중국. 2026년 5월 판매 중단이 공식화되면서 B2C영업의 담당 시장에서 빠졌습니다. 담당

시장 수가 줄어든 동시에, 중국에서 쓰던 영업 인력과 판촉 자원이 다른 권역으로 재배분되는 계기가 되었습니다.

중동·아프리카와 아시아 신흥시장에서는 중국 브랜드의 해외 확장과 물류 차질을 공통 변수로 살펴볼 수 있습니다. 호르무즈 해협 봉쇄에 따른 중동 항로의 물류 차질도 추가 변수입니다.

● 5-9. 이해관계자 맵: 누구와 무엇을 두고 협업하는가

B2C영업은 혼자 완결하는 일이 거의 없습니다. 시장의 신호를 본사로 올리고, 본사의 결정이 시장에서 실행되도록 내려보내는 연결 조직이기 때문입니다. 공개 자료로 확인되는 조직과 업무 구조를 바탕으로 협업 관계를 네 무리로 나눕니다. 부서 간 세부 보고 체계는 공개되지 않았으므로 업무 흐름상의 협업 관계를 중심으로 서술합니다.

첫째, 해외 판매법인. 삼성전자 DX부문은 15개 지역에 지역별 총괄 체제를 두고 있고, VD 사업부는 52개 판매거점을 운영합니다.

본사 B2C영업과 판매법인은 판매 계획, 공급 조건, 판가, 판촉, 손익을 함께 만듭니다.

법인은 현지 거래선과의 일상 협상, 매장 실행, 소비자 반응을 가장 먼저 파악합니다.

본사 담당자는 사업부 전체의 공급 여력과 수익성 기준에 비춰 법인의 요청을 조율합니다.

4-6에서 본 직원 인터뷰의 말처럼 특정 모델이 왜 잘 팔리거나 부진한지는 현장에서 답을 찾을 수 있습니다. 그래서 법인과 신뢰 관계가 곧 시장 이해의 깊이를 결정합니다.

둘째, 사업부 안의 전략·제품 조직. VD사업부에는 2025년 인사 자료에서 확인되는 영업전략그룹, 2026년 2분기 컨퍼런스콜 발표자가 소속된 영상전략마케팅팀, 사업부장이 겸임하는 서비스비즈니스팀이 있습니다.

영업전략: 영업 조직은 사업부 차원의 판매 전략과 지역 간 자원 배분 방향을 따릅니다.

마케팅: 제품 메시지, 가격 위치, 캠페인 일정을 맞춥니다.

상품기획·개발: 국가별로 필요한 화면 크기 구성, 방송 규격, 현지 앱 같은 요구 사항과 경쟁 제품 대비 약점을 전달합니다. 시장의 목소리가 다음 해 제품에 반영되려면, 영업이 모은 판매 데이터와 거래선 의견을 개발 일정애 맞춰 정리해 공유해야 합니다.

서비스비즈니스팀: 삼성 TV 플러스, 광고, 타이젠과 관련된 판매 연계를 협의합니다.

셋째, 원가·공급·돈의 흐름을 다루는 기능 조직.

구매: 3-8에서 본 것처럼 구매 조직의 패널·메모리 가격 전망은 판가 결정의 출발점입니다.

SCM·물류: S&OP로 생산·출하·운송 계획을 맞춥니다. 2026년에는 유럽 공급 경로 변화와

운송 기간 증가가 주요 협의 주제입니다.

재무·경영지원: 손익 목표, 판촉비와 가격 보호 비용 승인, 환율 가정을 협의합니다.

법무·준법: 가격·거래 조건과 개인정보 동의 관련 사항을 검토합니다.

고객 서비스: 판매 이후의 설치·수리 품질은 거래선 관계에 영향을 줍니다. DX부문 조직 목록에서 확인되는 Global CS센터 같은 서비스 조직의 운영 상황도 거래선 대응에 필요한 정보입니다.

넷째, 회사 밖의 파트너.

유통 거래선 바이어: 가장 중요한 외부 이해관계자입니다. 매입가, 판촉 지원, 진열 공간, 신모델 입점 수량, 재고 수준, 가격 보호 조건이 협상 의제입니다.

온라인 플랫폼: 행사 노출, 상품 페이지, 배송·설치 조건을 협의합니다.

물류 파트너: 선적 일정과 운임이 연결됩니다.

시장조사기관: 점유율과 소비자 판매 데이터가 연결됩니다. 기관마다 집계 기준이 다르므로, 외부 데이터를 사내 판단에 쓸 때는 출처와 기준을 함께 전달해야 오해를 막을 수 있습니다.

네 무리를 한 번에 보면 B2C영업의 역할이 드러납니다. 거래선이 원하는 조건, 법인이 체감하는 시장 상황, 공급망이 감당할 수 있는 물량, 재무가 요구하는 이익은 서로 다릅니다. 그 차이를 숫자로 보여 주고 실행 가능한 합의안을 만드는 것이 이 직무의 핵심 부가가치입니다.

● 5-10. 필요 역량: 과업별로 쓰이는 기술·지식·소프트스킬

4장이 이 도메인이 선호하는 인재 특성을 정리했다면, 이 절은 앞서 본 수행업무를 실제로 해내는 데 어떤 역량이 쓰이는지 과업과 연결해 구체화합니다.

기술 역량. 중심은 판매 데이터를 다루는 능력입니다.

데이터 정리와 이상치 발견: 주 단위로 쏟아지는 Sell-in, Sell-out, 채널 재고, 판가 데이터를 스프레드시트나 사내 분석 도구로 정리해 모델별·거래선별 추세와 이상치를 찾아낼 수 있어야 합니다.

수요 예측 원리: 과거 판매 흐름에 계절성, 행사 효과, 가격 변화의 영향을 반영하는 기본 원리를 알아야 합니다. AI 기반 예측 도구가 들어오더라도 그 결과를 시장 맥락에 비춰 검증할 수 있어야 합니다.

모델별 수익성 계산: 여기서 쓰이는 개념이 공헌이익입니다. 매출에서 제품 원가, 판촉비, 물류비처럼 판매량에 따라 변하는 비용을 뺀 금액으로, 그 모델을 한 대 더 팔 때 회사의 고정비를 메우는 데 얼마나 기여하는지 보여 줍니다. 매출이 큰 모델이라도 판촉비가 과도하면

공헌이익이 작거나 마이너스일 수 있어, 어느 모델에 판촉을 집중할지 판단하는 기준이 됩니다.

지식 역량. 네 영역으로 나뉩니다.

제품 지식: 미니 LED, RGB 미니 LED·마이크로 RGB, QD-OLED와 WOLED의 원리와 장단점, 크기별·가격대별 소비자 선택의 논리를 알아야 거래선에 모델 구성과 가격 사다리를 설득할 수 있습니다.

유통 지식: 오프라인 체인과 온라인 플랫폼의 수익 구조, 판촉비와 가격 보호 같은 거래 관행, 국가별 유통 구조 차이를 알아야 협상에서 상대의 이해관계를 읽을 수 있습니다.

원가·통상 지식: 패널과 메모리의 원가 비중, 부품 가격 흐름, 원산지 기준 관세 체계, 항로별 운송 기간을 알아야 판가 반영 시점과 공급 경로에 관한 제안을 할 수 있습니다.

플랫폼·규제 지식: FAST와 CTV 광고의 수익 구조, 타이젠 라이선스의 의미, 시청 데이터 동의 규제를 알아야 서비스 연계 영업을 규범에 맞게 설계할 수 있습니다.

소프트스킬. 과업마다 다른 방식으로 쓰입니다.

협상력: 판가 인상이나 물량 조정을 거래선에 전할 때, 원가 근거를 투명하게 제시하면서 상대의 재고 손실을 줄일 방안을 함께 내놓아야 합니다.

조율 능력: 법인과 본사 부서의 요구가 충돌할 때, 각자의 목표를 숫자로 정리해 공통의 판단 기준을 세워야 합니다.

유연성: 다른 문화권의 동료·바이어와 일할 때는 외국어 소통 능력과 함께 상대의 업무 관행을 존중하는 태도가 필요합니다.

우선순위 판단과 지구력: 성수기에는 여러 국가와 거래선의 요청이 겹치므로, 긴급한 일과 중요한 일을 가르는 판단과 업무 강도를 견디는 지구력이 필요합니다.

불확실성 속 의사결정: 관세·물류·원가 변수가 동시에 움직이는 환경에서는, 정보가 불완전해도 합리적 가정을 세워 결정하고 새 정보가 들어오면 빠르게 수정하는 태도가 필요합니다.

● 5-11. 성과 지표(KPI)와 평가 포인트

B2C영업의 성과 지표는 공개 자료로 확인되는 것과 업무 구조에서 추론할 수 있는 것을 나눠 봐야 정확합니다.

공개 자료로 확인되는 지표. VD사업부 경력 채용 공고는 판매 예측 정확도, 판매 달성률, 재고 등 공급망 지표를 모니터링하고 개선을 협의하는 일, 그리고 연·월 단위 매출·손익 목표 달성을 명시했습니다.

판매 달성률: 판매 목표 대비 실제 판매 비율로, 영업 성과의 가장 기본적인 척도입니다.

판매 예측 정확도: 5-4에서 설명했듯 공급망 전체의 효율을 좌우합니다.

재고 지표: 본사·법인 재고와 유통 채널 재고의 건전성을 봅니다.

매출·손익 목표 달성: 판매량, 가격, 비용 운영의 결과를 종합한 지표입니다.

2025년 VD사업부 영업전략그룹장의 승진 사유에 프리미엄 제품군 점유율 확대와 신제품 소비자 판매 확대가 명시된 점도, 이 두 영역이 사업부 차원에서 중시되는 성과임을 보여 줍니다.

업무 구조에서 추론할 수 있는 지표. 회사 내부에서 어떤 가중치로 쓰이는지는 공개되지 않았으므로, 일반적인 업무 구조에 근거한 추론으로 이해해야 합니다.

시장 점유율: 담당 국가에서의 경쟁력을 보여 주며, 소비자 판매 기준과 출하 기준 데이터를 함께 볼 가능성이 큼니다.

프리미엄·초대형 비중: 평균판매가격과 이익률에 직결되므로 제품 구성 관리의 성과로 평가될 수 있습니다.

판촉비 효율: 투입 판촉비 대비 늘어난 판매량이나 공헌이익으로 측정할 수 있습니다.

신모델 입점률과 초기 판매 속도: GTM의 성과를 보여 줍니다.

온라인 매출 비중과 성장률: 채널 전환 대응의 성과를 보여 줍니다.

지표를 이해할 때 가장 중요한 점은 지표끼리 서로 부딪친다는 사실입니다.

판매 달성률을 높이려고 유통에 물량을 많이 밀어 넣으면, 단기 매출은 늘지만 채널 재고가 쌓여 다음 분기 할인과 가격 보호 비용이 커지고 손익이 나빠집니다.

점유율을 지키려고 판촉비를 크게 쓰면, 판매량은 유지돼도 공헌이익이 줄어듭니다.

손익만 지키려고 판가를 고수하면, 경쟁사에 점유율을 내줄 수 있습니다.

좋은 영업 성과는 한 지표의 극대화가 아닙니다. 담당 시장의 상황에 맞게 지표 사이의 균형점을 찾고, 그 판단의 근거를 설명할 수 있는 상태에 가깝습니다.

2026년 하반기에는 이 균형점이 수익성과 재고 건전성 쪽으로 이동했을 가능성이 큼니다. 회사가 하반기 DX부문의 핵심 과제를 수익성으로 명시했고, 월드컵 이후 재고 관리와 원가 반영이 동시에 필요한 시기이기 때문입니다. 다만 VD사업부는 연말 성수기 수요 선점과 판매 리더십 제고도 함께 제시했습니다. 따라서 점유율을 포기한 수익성 추구가 아니라, 이익이 나는 판매를 늘리는 방향으로 이해하는 것이 정확합니다.

● 5-12. 1년·한 달·한 주의 업무 주기

B2C영업의 업무는 세 겹의 주기가 겹쳐 돌아갑니다.

1년 주기: 제품·판매 달력.

1월: CES에서 그해의 전략 제품이 공개되면, 신모델별 국가 출시 계획과 연간 판매 목표를 구체화합니다.

봄: 국가별 신제품 출시와 구모델 재고 정리가 이어지고, 거래선과 신모델 입점 수량과 진열 계획을 확정합니다. 대형 스포츠 행사가 있는 해에는 이 시기에 행사 수요를 겨냥한 물량을 확보합니다. 2026년에는 서유럽 출하가 4월에 전년 대비 48% 늘 만큼 월드컵 준비 물량이 봄에 몰렸습니다.

6~7월: 스포츠 행사와 온라인 플랫폼 대형 행사가 겹치고, 상반기 실적을 마감합니다.

7월 말: 반기 실적 발표 뒤 하반기 전략이 조정됩니다. 2026년에는 VD사업부가 이 발표에서 연말 성수기 수요 선점과 거래선 파트너십 강화를 하반기 과제로 제시했습니다.

9월: IFA가 유럽 거래선과 연말 판매 계획을 협의하는 계기가 됩니다.

10~11월: 블랙프라이데이를 비롯한 연말 성수기 물량이 선적·입점되고 판촉 계획이 확정됩니다.

12월: 성수기 판매를 마무리하면서 재고를 정리하고 다음 해 목표를 준비합니다.

1년 주기에서 특히 중요한 것은 해상 운송의 시차입니다. TV는 생산 거점에서 소비 시장까지 배로 수 주가 걸리는 경우가 많습니다. 그래서 11월 매장에서 팔릴 물량은 몇 달 앞서 생산·선적 계획에 반영돼야 합니다. 2026년처럼 홍해를 피해 선박이 우회하면 이 시차는 더 길어집니다. 수요를 예측하는 시점과 그 예측이 매장에서 검증되는 시점 사이가 멀어질수록, 초기 예측의 정확도와 중간 수정의 속도가 모두 중요해집니다.

한 달 주기.

월말 마감: 매출과 손익을 마감하고, 5-5의 차이 분석으로 계획과의 차이를 원인별로 정리합니다.

롤링 계획: 4-6에서 본 DX부문 B2C 해외영업 직원 인터뷰처럼, 월 매출이 확정되면 이후 3개월 매출 계획을 다시 세웁니다. 매달 한 달씩 앞으로 갱신하는 이 방식은 연초에 한 번 세운 계획에 묶이지 않고 최신 시장 상황을 반영할 수 있다는 장점이 있습니다.

평가 점검: 경쟁사 가격 변화, 원가 전망, 환율을 반영해 다음 달 평가와 판촉 계획을 조정하고 법인·재무 조직과 협의합니다.

한 주 주기. 5-4에서 설명한 대로 매주 판매 실적과 채널 재고를 확인해 공급 물량을 조정하는 것이 기본 흐름입니다. 세 주기가 동시에 돌아가므로, 담당자는 이번 주의 공급 조정이 이번 달 손익과 올해 연말 성수기 계획에 어떤 영향을 주는지 늘 함께 고려해야 합니다.

● 5-13. 가상의 하루: 2026년 9월 하순, 서유럽 국가 담당자의 업무 흐름

아래는 이 보고서의 분석을 바탕으로 구성한 가상의 업무 흐름입니다. 등장인물, 모델별

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

수치, 거래선 요청은 실제 사례가 아니며, 2026년 하반기 환경에서 벌어질 법한 상황을 가정한 것입니다.

VD사업부 B2C영업에서 서유럽의 한 국가를 맡은 3년 차 김 프로의 월요일은 주간 판매 데이터 확인으로 시작합니다.

오전 8시 30분. 김 프로는 지난주 거래선별 Sell-in, Sell-out, 채널 재고를 정리한 자료를 엽니다.

월드컵을 앞두고 넉넉히 공급한 75인치 미니 LED 모델은 행사 이후 소비자 판매가 뚜렷하게 줄어, 적정 범위보다 채널 재고가 여러 주 치 더 쌓여 있습니다.

반면 115인치 마이크로 RGB 모델은 IFA 이후 매장 문의와 판매가 조금씩 늘고 있습니다.

경쟁사 가격 자료에서는 한 중국 브랜드가 대형 체인에서 비슷한 크기의 미니 LED TV 할인 행사를 시작했습니다.

김 프로는 75인치 재고의 원인이 계절적 수요 공백인지 경쟁사 할인인지 가르기 위해 거래선별 판매 추세를 다시 나눠 봅니다.

오전 9시 30분. 현지 판매법인 담당자와 화상회의를 합니다. 법인은 가장 큰 가전 체인의 바이어가 두 가지를 요청했다고 전합니다. 블랙프라이데이 전단에 올릴 모델과 가격을 이달 안에 확정해 달라는 것과, 75인치 재고를 줄일 판촉 지원입니다. 김 프로는 판가를 내리면 체인이 보유한 재고에 가격 보호 비용이 생긴다는 점을 짚고 두 방안을 비교하기로 합니다.

1안: 판가는 유지하고 한정 기간 판촉비로 실질 가격을 낮춘다.

2안: 전단에는 신모델을 올리고, 75인치는 매장 행사로 소진한다.

두 사람은 각 방안의 예상 판매량과 비용을 오후까지 계산해 공유하기로 합니다.

오전 11시. 김 프로는 8월 손익 차이 분석을 마무리합니다. 판매량은 계획에 가까웠지만 이익은 목표에 못 미쳤고, 원인을 나눠 보니 메모리 원가 상승분을 반영하기 전 판가로 판매한 물량의 비중이 컸습니다. 구매 조직이 공유한 4분기 부품 가격 전망도 부담이 이어진다는 방향입니다. 그는 경쟁사 가격 인상 동향과 거래선의 전단 확정 일정을 함께 놓고 판가 조정 시점에 관한 보고 자료를 정리합니다. 핵심 쟁점은 상충 관계입니다. 성수기 직전에 올리면 판매량이 줄 위험이 있고, 성수기 이후로 미루면 연말 물량 전체를 낮은 이익률로 팔게 됩니다.

오후 1시 30분. 공급망 부서와 S&OP 사전 협의를 합니다. 공급망 담당자는 유럽행 선박의 우회로 도착이 예전보다 늦어지고 있고, 유럽 생산 거점 조정 이후 일부 모델은 더 먼 거점에서 공급된다고 설명합니다. 블랙프라이데이 물량을 제때 매장에 두려면 선적을 앞당겨야 한다는 결론이 나옵니다. 김 프로는 앞당긴 물량이 덜 팔릴 경우의 재고 위험을 줄이는 절충안을 제시합니다. 판매 속도가 검증된 신모델 위주로 선적을 앞당기고, 판매가 불확실한 모델은 기존 일정을 유지하는 방식입니다.

오후 3시. 마케팅·서비스 조직과 회의합니다. 연말 판촉에 비전 AI 컴패니언 시연과 삼성 TV 플러스 콘텐츠를 매장 체험 요소로 넣는 방안이 논의됩니다.

김 프로는 매장 판매원이 짧은 시간에 설명할 수 있도록 핵심 기능 세 가지로 좁힌 교육 자료를 요청합니다.

개인화 기능 안내 문구가 현지 데이터 동의 규정에 맞게 준법 검토를 거쳤는지 확인합니다.

IFA에서 공개된 AI 프로모터에 몇몇 거래선이 관심을 보였다는 법인 보고도 공유되지만, 시제품 단계인 만큼 시범 운영 가능성을 사업부에 문의하는 수준으로 정리합니다.

오후 4시 30분. 재무 조직과 연말 판촉비 배분을 협의합니다. 김 프로는 오전에 법인과 비교하기로 한 두 방안의 예상 판매량, 판촉비, 가격 보호 비용, 공헌이익을 핵심 수치 중심으로 설명합니다. 재무 담당자는 판촉비 한도 안에서 75인치 재고 소진 지원과 115인치 체험 공간 설치 지원을 함께 하려면 판촉 기간을 줄여야 한다고 답합니다. 두 사람은 두 가지 조건에 합의합니다. 판촉 기간을 블랙프라이데이 전후 2주로 한정하고, 중간 성과가 기준에 못 미치면 예산을 다른 거래선으로 옮기는 것입니다.

오후 6시. 김 프로는 다음 날 법인과 함께 거래선 바이어에게 보낼 제안 초안을 정리합니다. 초안에 담긴 내용은 다음과 같습니다.

블랙프라이데이 전단 모델과 가격 제안

75인치 매장 행사 조건

115인치 체험 공간 설치 계획

선적 일정 변경에 따른 입고 일정

연초 판가 조정 가능성에 대한 사전 안내

이 하루 동안 김 프로가 한 일은 세 가지를 서로 충돌하지 않는 하나의 계획으로 묶는 작업이었습니다. 월드컵 이후 쌓인 재고를 줄이는 일, 원가 상승을 판가에 반영할 시점을 정하는 일, 연말 성수기 물량을 제때 확보하는 일입니다. 2026년 하반기 B2C영업의 난도는 이 세 과제가 같은 시기에 같은 거래선을 상대로 동시에 진행된다는 데 있습니다.

● 5-14. 2026년 하반기 B2C영업의 핵심 과제

앞선 분석을 실행의 언어로 모으면, 2026년 하반기 VD사업부 B2C영업 앞에는 여섯 가지 과제가 놓여 있습니다.

월드컵 이후 채널 재고의 정상화. 카운터포인트는 6월 출하 감소를 수요 당겨쓰기의 반작용으로 해석했고, VD사업부 스스로도 하반기 수요 둔화를 예상했습니다. 월드컵 전에 채운 모델의 재고를 연말 성수기 전에 적정 수준으로 되돌리되, 할인과 가격 보호 비용을 최소화하는 판촉 설계가 필요합니다.

원가 상승분의 판가 반영 설계. 메모리 공급 부족이 2027년 이후까지 이어질 것이라는 전망을 고려하면 판가 조정은 피하기 어렵습니다. 국가별 경쟁 강도, 모델별 원가 상승 폭, 거래선의 성수기 전단 일정, 경쟁사 가격 인상 여부를 함께 고려해 인상 시점과 폭을 차등화해야 합니다.

연말 성수기의 거래선 파트너십과 물량 선점. VD사업부가 2분기 컨퍼런스콜에서 명시한 하반기 전략입니다. 할인 여력이 줄어든 환경에서는 체험 공간, AI 기능 시연, 서비스 혜택 같은 비가격 요소로 거래선의 진열과 판촉 협력을 끌어내는 역량이 중요합니다.

AI TV 대중화의 판매 현장 실행. AI 기능을 보급형까지 넓힌 전략이 판매 리더십으로 이어지려면, 매장 판매원과 온라인 상품 페이지가 AI 기능의 효용을 짧고 명확하게 전달해야 합니다. 판매 지원 자료 설계와 거래선 교육이 영업의 과업으로 들어옵니다.

공급 경로 변화와 물류 위험의 반영. 유럽 생산 거점 조정 이후의 공급 구조, 우회 운송에 따른 리드타임 증가, 원산지별 미국 관세를 고려해 선적 시점과 공급 거점을 공급망 조직과 함께 조정해야 합니다.

경쟁 재편과 시장 포트폴리오 변화에 대한 대비. LCD TV 출하에서 동물이 된 TCL, 초대형을 선점한 하이센스, 2027년 4월 출범할 BRAVIA에 맞선 국가별 방어 논리를 준비해야 합니다. 중국 판매 중단으로 생긴 자원이 수익성 높은 시장으로 재배분되는 과정에서, 담당 시장의 판매 목표와 판촉 예산이 바뀔 수 있다는 점도 고려해야 합니다.

● 5-15. 5장이 B2C영업 직무에 주는 시사점

첫째, VD사업부 B2C영업은 매장에서 제품을 파는 일이 아니라, 담당 국가의 시장을 숫자로 운영하는 사업 관리 직무입니다. 공식 채용 사이트와 경력 채용 공고가 공통으로 제시하는 과업은 여섯 가지로 요약됩니다. 국가-거래선별 목표와 판매전략, 라인업과 판가, 주 단위 공급망 운영, 매출·손익 관리, 신제품 현지 전개, 온라인 채널 대응입니다. 모두 시장 데이터, 거래선 관계, 공급망, 손익을 연결하는 일입니다.

둘째, 2026년 하반기는 이 직무의 판단 난도가 특히 높은 시기입니다. 재고 정상화, 원가의 판가 반영, 성수기 물량 확보가 같은 시기에 같은 거래선을 상대로 겹치고, 물류 경로와 관세 체계까지 바뀌었습니다. 한 가지 지표만 쫓는 운영으로는 대응하기 어렵고, 지표 사이의 상충을 이해한 설계가 필요합니다.

셋째, 직무의 경계가 넓어지고 있습니다. 서비스 플랫폼 기업으로 전환하면서 판매되는 TV가 삼성 TV 플러스와 광고 사업의 기반이 됐습니다. AI 판매 지원 도구와 데이터 동의 규제도 영업 현장의 새 의제가 됐습니다. 하드웨어 판매의 기본기에 서비스와 AI에 대한 이해를 더하는 방향으로 요구 역량의 범위가 커지고 있습니다.

넷째, 이 직무의 성장은 지역 전문성과 사업 관리 역량을 함께 쌓아 가는 과정입니다. 본사에서 국가 시장을 운영하며 기른 판단력과, 판매법인 협업과 해외 근무 기회로 얻는 현지

이해가 결합될 때 영업전략이나 지역 사업 관리 같은 더 넓은 역할로 나아갈 기반이 마련됩니다.

■ 핵심 용어·개념 정리 (Glossary)

성숙시장 — 제품이 대부분의 가정에 보급돼 교체 수요가 판매의 대부분을 차지하고, 전체 판매 대수가 거의 늘지 않는 시장입니다. 파이가 커지지 않아 점유율 경쟁이 가격 경쟁으로 번지기 쉬우므로, 성장은 제품 구성 고도화와 판매 이후 수익에서 찾아야 합니다.

수요 당겨쓰기 — 행사, 할인, 가격 인상 예고 같은 계기로 미래의 구매가 앞 시기로 몰리는 현상입니다. 행사 뒤 수요 공백과 재고 과잉을 부르므로 2026년 월드컵 이후 채널 재고 관리의 핵심 변수입니다.

가위 효과 — 판매가격은 떨어지거나 정체되는데 원가는 오르면서, 두 선 사이의 이익이 잘려 나가는 현상입니다. 2025년 하반기와 2026년 2분기 삼성 VD·DA 적자의 구조를 설명합니다.

평균판매가격(ASP) — 매출을 판매 대수로 나눈 한 대당 평균 가격입니다. 대수가 늘지 않는 시장에서 매출과 이익을 키우는 거의 유일한 경로여서 제품 구성 관리의 기준이 됩니다.

출하량 점유율과 매출 점유율 — 유통으로 내보낸 대수 기준의 비중과 판매 금액 기준의 비중입니다. 삼성은 매출 기준 1위이지만 LCD TV 출하에서는 TCL과 동률이어서, 두 지표를 함께 봐야 경쟁 구도가 정확히 보입니다.

ODM — 설계와 생산을 외부 전문 제조사가 맡고, 브랜드 회사가 상표를 붙여 파는 방식입니다. 고정비를 줄이고 생산을 유연하게 조절하는 수단이어서 저수익 제품군 재편에 자주 쓰입니다.

미니 LED — LCD 백라이트를 수천 개 이상의 작은 LED로 쪼개 구역별로 밝기를 조절하는 기술입니다. 대화면 프리미엄의 가격을 낮춘 기술로, 삼성은 2026년 2분기 이 시장 출하 1위에 올랐습니다.

RGB 미니 LED와 마이크로 RGB — 백라이트 LED를 빨강·초록·파랑으로 구성해 백라이트 단계에서 색을 만드는 방식이며, 삼성은 더 미세한 LED를 쓴 제품을 마이크로 RGB로 판매합니다. 2026년 프리미엄 시장에서 OLED와 경쟁하는 차세대 기술로 떠올랐습니다.

QD-OLED와 WOLED — 화소가 스스로 빛을 내는 OLED의 두 방식입니다. 퀀텀닷으로 색을 바꾸는 삼성디스플레이 방식과, 흰색 발광층에 컬러필터를 얹는 LG디스플레이 방식입니다. OLED 패널 원가 하락이 프리미엄 가격 경쟁의 새 변수가 되고 있습니다.

FAST — 구독료 없이 광고를 보는 대가로 무료로 시청하는 스트리밍 채널 서비스입니다. TV를 판 뒤에도 광고 수익을 만드는 모델로, 삼성 TV 플러스가 대표 사례입니다.

ACR — 스마트TV가 화면의 영상과 소리를 분석해 시청 내용을 식별하는 기술입니다. 광고

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

타기팅의 핵심 데이터이지만 동의 규제가 강화돼 플랫폼 사업의 속도를 좌우합니다.

OS 라이선싱 — 자사 TV 운영체제를 다른 제조사 제품에 탑재하도록 사용권을 파는 사업입니다. 라이선스 수입과 함께 광고·콘텐츠 매출의 기반인 설치 대수를 넓힌다는 데 의미가 있습니다.

이구환신 — 오래된 가전을 새 제품으로 바꾸면 보조금을 주는 중국의 소비 부양 정책입니다. 정책 종료 후 중국 TV 수요가 급감하면서 중국 브랜드의 해외 공세를 부추겼습니다.

USMCA 원산지 요건 — 미국·멕시코·캐나다 협정의 역내 생산 기준을 충족한 제품에 관세 혜택을 주는 규칙입니다. 관세가 생산지 기준으로 부과되므로 북미 공급 거점 선택과 판가를 좌우합니다.

거래선과 판매법인 — 거래선은 제조사와 거래하는 유통 파트너이고, 판매법인은 제조사가 각국에 세운 현지 판매 조직입니다. 본사 B2C영업은 판매법인과 함께 거래선별 판매 계획과 조건을 운영합니다.

Sell-in과 Sell-out — 제조사가 유통사에 판 물량과 유통사가 소비자에게 판 물량입니다. 두 숫자의 균형이 무너지면 채널에 재고가 쌓여 할인과 가격 보호 비용으로 돌아옵니다.

채널 재고와 WOS — 유통 창고와 매장에 쌓인 재고, 그리고 그 재고가 몇 주 치 판매분인지 나타내는 지표입니다. 많으면 할인 손실, 적으면 품질 손실이 생기므로 성수기 전후 관리의 기준이 됩니다.

S&OP — 영업의 판매 예측과 생산·구매·물류의 공급 계획을 정기적으로 맞추는 협의 체계입니다. 생산부터 매장 도착까지 긴 시간이 걸리는 TV에서 과잉 재고와 공급 부족을 막는 장치입니다.

가격 보호 — 제조사가 판가를 내릴 때 유통사가 보유한 재고의 가격 차액을 보상하는 거래 관행입니다. 판가 인하의 실제 비용을 키우므로, 인하 시점과 유통 재고량을 함께 계산해야 합니다.

GTM — 신제품을 어느 시장에, 어떤 순서·가격·채널·메시지로 내놓을지 정한 출시 실행 계획입니다. 출시 초기가 가장 높은 가격에 팔 수 있는 시기여서, 입점이 늦어지면 연간 판매 계획 전체가 흔들립니다.

■ 참고 레퍼런스 (References)

카운터포인트리서치 2026년 2분기 글로벌 TV·OLED 시장 분석 —

<https://korea.counterpointresearch.com/global-tv-oled-market-2026-q2/>

카운터포인트리서치 2026년 1분기 TV 시장 경쟁과 업계 재편 분석 —

<https://korea.counterpointresearch.com/tcl-samsung-tv-market-share-lg-tv-sale-2026/>

심층분석보고서: 26하_삼성전자DX부문_[영상디스플레이사업부]B2C영업

데일리비즈온 옴디아 2026년 2분기 글로벌 TV 출하 분석 보도 —

<https://www.dailybizon.com/news/articleView.html?idxno=70131>

디일렉 삼성전자 2026년 2분기 실적발표 컨퍼런스콜 전문 —

<https://www.thelec.kr/news/articleView.html?idxno=60316>

헤럴드경제 삼성전자 VD사업부장 교체 보도 —

<https://biz.heraldcorp.com/article/10730672>

전자신문 삼성전자 중국 TV·가전 판매 철수 보도 —

<https://www.etnews.com/20260506000460>

지디넷코리아 삼성전자 BOE TV용 LCD 구매 확대 전망 — <https://zdnet.co.kr/view/?no=20260809202550>

머니투데이 IFA 2026 삼성 AI 프로모터와 거래선 중심 전시 —

<https://www.mt.co.kr/industry/2026/09/05/2026090517475767787>

소니 소니·TCL 홈엔터테인먼트 합작 본계약 발표 — <https://www.sony.co.jp/en/news-release/202603/26-0331E/index.html>

삼성전자 뉴스룸 2026년 2분기 실적 발표 —

<https://news.samsung.com/kr/%EC%82%BC%EC%84%B1%EC%A0%84%EC%9E%90-2026%EB%85%84-2%EB%B6%84%EA%B8%B0-%EC%8B%A4%EC%A0%81-%EB%B0%9C%ED%91%9C>

삼성전자 미국 뉴스룸 삼성 TV 플러스 월간 이용자 1억 명 돌파 —

<https://news.samsung.com/us/samsung-tv-plus-kicks-off-2026-100-million-monthly-active-users>

삼성전자 DX부문 채용 회사소개(경영이념·핵심가치·인재상) — <https://www.samsung-dxrecruit.com/company>

삼성전자 DX부문 채용 영상디스플레이사업부 소개 — <https://www.samsung-dxrecruit.com/dept/detail/C0001>

삼성전자 DX부문 채용 해외영업 직무 소개 —

<https://www.samsung-dxrecruit.com/duty/detail/S0008>

인크루트 삼성전자 DX부문 VD사업부 경력사원 채용 공고 —

https://job.incruit.com/s_common/jobpost/jobpostcont.asp?job=2402150001138