



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

중국 저가 제품에 맞선  
삼성전자의 글로벌 TV 전략 분석  
- 파괴적 혁신이론을 중심으로 -

Case study on Samsung Electronic's global  
TV strategy against Chinese low price products  
on disruptive innovation theory

2019년 8월

서울대학교 대학원  
경영학과 전략 및 국제경영  
김형빈

# 논문 초록

## 요약(국문초록)

본 사례연구는 파괴적혁신이론에 입각해 삼성전자 TV부문이 중국 가성비 업체들에게 어떻게 대응했는지 분석하며, 존속적 혁신전략을 취한 삼성전자가 결과적으로 점유율을 방어할 수 있었던 원인을 제시한다. 최근 국내시장에서 다양한 가성비 제품들이 큰 매출을 달성함에 따라, 기존 기업들은 이러한 상황을 타개하고 나아가 사업을 성장시킬 방안을 강구해야 하는 시점이다.

본 논문은 이러한 경쟁양상에 놓인 기업들에게 정보를 제공하기 위해, 삼성전자 TV부문 실무진과의 인터뷰를 통해 중국업체에게 대응하기 위해 삼성전자가 고려했던 기준들을 조사하였다. 또한, 내부적으로 성립된 기준들에 입각해 론칭한 QLED가 종전 대비 더욱 큰 매출을 발생시킴에 따라, TV시장 내에서 존속적 혁신전략에 해당하는 고성능이라는 요인이 중요하게 적용됨을 도출할 수 있었다. 결론적으로, 파괴적 혁신전략에 대응함에 있어 기존의 성능을 격상시켜 재무적 성과를 달성한 기업의 사례를 분석함으로써, 유사한 상황 속에 놓인 실무진들에게 시사점을 전달함에 본 논문의 목적을 둔다.

**주요어** : 파괴적혁신이론, TV산업, 삼성전자, 중국 저가품, 경쟁전략  
**학 번** : 2016-20560

# 목 차

## 제 1장 서론

제 1절 연구 배경 및 목적 .....	1
제 2절 연구 필요성 .....	2

## 제 2장 이론적 배경 및 연구 방법

제 1절 이론적 배경 .....	4
제 2절 연구 방법 .....	6

## 제 3장 삼성전자 TV 전략 사례

제 1절 삼성과 TV부문 .....	8
제 2절 문제 상황 .....	9
제 3절 의사결정 기준 .....	11
제 4절 성과 .....	14

## 제 4장 사례 분석 .....

제 1절 삼성의 존속적 혁신전략 선택 원인 .....	17
제 2절 향후 경쟁양상 전망 .....	24

## 제 5장 결론 및 시사점 .....

## 참고문헌 .....

## Appendix .....

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절. 연구의 배경 및 목적

본 논문은 중국 저가 TV에 존속적 혁신전략으로 대응해 점유율을 방어한 삼성전자의 사례를 분석한다. 사례 연구를 통해 삼성전자의 2015년 당시 상황을 소개하며, 저가 TV제품 론칭에 있어 내부적으로 고민했던 기준들이 무엇이었는지 제시하고, 또 그 기준들을 기반으로 수립한 존속적 혁신전략이 결과적으로 긍정적인 성과를 발생시켰던 상황을 설명한다. 이를 통해, 저가품과의 경쟁에서 존속적 혁신전략을 선택한 기존기업의 성공원인을 분석해보고자 한다.

최근 다양한 저가 제품들이 급속도로 출시되며 기존 기업들은 매출 하락 등의 재무적 손실을 경험하고 있다. 경기침체, ICT기술의 발달 등으로 인해 20~30대 층으로부터 가성비 열풍이 불기 시작했는데, 대표적인 사례로 중고시장의 경우 2018년 기준 약 20조억 원의 국내 규모를 형성하며 10년 전인 2008년 대비 약 5배의 성장을 이룩하였다. 또한, 국내 편의점의 저가 커피 판매수량이 작년 기준 약 3억잔에 이르며 스타벅스, 이디야 등 대형 커피 프랜차이즈의 아성에 도전하는 등 시장 점유율을 급속도로 확대시키고 있다.

이러한 현상은 산업 전반에 확산되어 시장구조에 변화를 주고 있으며, 이에 따라 기존 기업들이 느끼는 위협 역시 증대되고 있다.

이에 대응하는 방안으로서 동일하게 저가품 시장에 진입하여 비즈니스를 다각화하는 것이 그들에게 한가지의 전략으로서 대두되고 있으나, 이러한 파괴적 혁신 전략으로 저가품에 맞대응 하는 것이 시장 및 환경을 막론하고 늘 효과적인 결과를 발생시킬 지에 대해서는 의문이다.

이를 위해, 기존에 고수해 온 프리미엄 이미지를 한 층 더 강화시켜 존속적 혁신 전략을 취한 삼성전자 TV 를 기반으로, 저가품에 프리미엄 전략으로 대응하여 성

공한 사례가 주는 시사점에 대해 분석해보고자 한다. 또한, 파괴적 혁신이론을 현업에 적용시키기 전에 목표하는 시장의 본질을 먼저 이해하고, 그에 특화된 전략을 구축하는 것이 필수적임을 현업에 있는 실무진들에게도 시사함에 본 논문의 목적을 둔다.

## 제 2 절. 연구의 필요성

상기한 바와 같이, 최근 국내 시장 내에서는 가성비 제품 및 서비스 열풍이 지속적으로 확대되고 있다. 기존 비즈니스 모델 대비 높은 가격경쟁력을 제공하며 소비자 만족을 제고시킨 가성비 제품은, Christensen이 주장한 바와 같이 시장 내에서 비주류였던 고객들을 만족시키며 그 점유율과 입지를 상승시켰다.

저가품에 대한 선호도가 향후에도 지속될 것으로 예측됨에 따라, 전통적인 기업들은 기존 비즈니스를 유지 및 성장시키기 위해 대응전략을 수립하고 있다. 이를 위해, 파괴적 및 존속적 혁신 전략이 국내 기업에 어떻게 적용되어 왔는지 이해하는 것은 학계와 실무 모두에게 필요한 상황이다.

특히, 중국 업체들을 중심으로 이러한 현상이 가속화되고 있는 상황이기에, 국내 경영진들에게 향후 중국과의 경쟁에 있어 본 이론을 어떻게 적용시켜야 하고 나아가 경쟁에서 승리하기 위해 고려해야 할 사항이 무엇인지 전달하는 것은 중요한 의의를 가질 것이다.

그러나, 현재까지의 국내 연구 가운데 파괴적 혁신이론과 기존 비즈니스의 관계에 대해 분석한 사례는 많지 않으며, 특히 TV 시장 내에서의 연구는 거의 전무한 상황이다. 향후 TV시장을 전망하기 위해 파괴적 혁신 이론을 활용한 사례는 존재하나, 저가 제품과 프리미엄 제품의 직접적인 경쟁양상을 분석한 연구는 없었기에, 본 논문을 통해 가성비 제품이 국내 가전제품 산업에 얼마나 큰 위협이 되었던지와 이를 극복한 전략에 대해 분석해보는 것은 학술적 의의와 희소성을 지닐 것이다. 또한, TV산업은 IoT, 스마트TV 등의 기술혁신을 기반으로

향후 큰 규모의 성장이 예상될 뿐 아니라 삼성과 LG 등 국내업체들이 글로벌 시장에서 선두를 지키고 있는 중요한 산업이므로, 이 산업에 적용된 파괴적 혁신이론과의 개연성을 도출하는 것은 실무진들에게도 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 연구방법

### 제 1 절. 이론적 배경

#### 2.1. 중국기업과 파괴적 혁신이론

본 논문은 파괴적 혁신이론(Clayton M. Christensen, 1997)<sup>1)</sup>을 기반으로 삼성전자 TV의 사례를 분석한다. 먼저, 삼성전자의 글로벌 위상을 위협하던 중국업체의 전략이 어떠한 측면에서 ‘파괴적 혁신’으로서의 특성을 가지고 있었는지 제시해보고자 한다.

먼저, 파괴적 혁신이론의 개념은 저렴한 제품 및 서비스가 시장의 밑바닥을 공략한 후 전반적인 시장을 장악한다는 것이다. 편리함과 가격경쟁력을 필두로 새로운 고객수요를 발생시키는 이 전략은, 스마트폰 제조사 샤오미(Xiaomi) 등의 중국 기업에서 흔히 찾아볼 수 있다. 샤오미의 경우, 론칭 초반 ‘짜퉁 애플’이라는 꼬리표가 붙을 정도로 긍정적인 기업 이미지를 구축하지 못하였으나, 오직 온라인에서만 판매를 하며 혁신적으로 유통비를 절감시켰고, 이를 통해 가능해진 가격경쟁력을 기반으로 2013년 기준 중국 국내 시장에서 애플의 점유율을 초월할 수 있었다.

기존 기업들 역시 그 위상을 지속시키기 위해 다양한 전략들을 추구하고 있으나, 근본적으로 비즈니스 모델이 다른 혁신적 사업모델에 비해서는 비용 측면에서 열세일 수밖에 없다. 특히, 가격이 주요한 구매요인으로 작용하는 중국의 경우, 기존 산업범위 내에서의 혁신들이 가격경쟁력을 능가할 수 없기에, 다양한 산업 내에서 이러한 저가품들이 지속적으로 양산되고 점유율을 확대시켜 나가고 있다.

저가품에 대한 호감도가 형성되는 이유는 로우엔드(low-end) 중심 고객들이 고성능의 제품에 크게 관심이 없기 때문이다. 이는 성능이 개선된 제품을 받아드릴

---

1) Clayton Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, 1997



용의는 있으나, 프리미엄 가격을 지불할 의사까지는 없음을 의미한다. 하여, 더 싸고, 더 단순하고, 더 작고, 사용하기 더 편리한 제품을 론칭함으로써 기존의 고객들을 유입시키거나 신규고객을 확보하고, 그 결과 고가 제품들 대비 더욱 큰 혁신을 불러일으킬 수 있게 되는 것이다. 이렇게 형성된 고객들이 하나의 저가시장을 형성하고, 이 시장이 점증적으로 확대되어 결국 기존 프리미엄의 영역을 점유하게 된다는 것이 본 이론의 개념이라고 할 수 있다.

## 2.2. 파괴적 혁신과 구매주기

뿐만 아니라, 기존 기업들이 파괴적 혁신전략을 구사하는 기업들을 이기기 힘든 이유는 ‘구매주기’라는 개념으로도 설명된다. ‘혁신기업의 딜레마’에서는 성능이 과잉공급 된 시장에서 파괴적인 기술이 등장하고, 이 기술로 인해 제품 수명주기에 변화가 발생한다고 주장한다. 저자는 윈디미어 어오시에이즈가 만든 제품 진화모델인 ‘Buying Hierarchy’를 기반으로 제품의 주기가 기능, 신뢰성, 편리성, 가격이라는 4단계를 거쳐 변화됨을 시사하는데, 성능이 과잉된 제품들이 증가하면서 특정 단계가 그 다음으로 넘어가고, 이 시점에서 파괴적인 기술이 등장해 기존시장을 공략할 기회가 생긴다는 것이다.

이에 따라, 최근 기술발전의 가속화로 인해 성능과잉이 빠르게 이루어지는 것이, 고성능을 자랑하는 기존기업들에게는 그 경쟁력을 잃게 만드는 것이다. 중국 저가제품들 역시 시장이 원하는 일정수준 이상의 성능을 적합하게 구현해내고 있기 때문에, 고객들은 그 이상의 기술력을 고가에 제공하는 기업들에게 점차 등을 돌린다. 최근 중국의 경우 스마트폰 뿐 아니라 드론, 결제시스템 등 다양한 IT분야를 중심으로 기술력을 신장시켰고, 과거의 ‘짜퉁’ 이미지에서 벗어나 본인들만의 독자적인 성능을 구축하였다. 즉, 중국 저가품과 기존 프리미엄 제품의 성능이 모두 시장에서 원하는 수준을 넘김에 따라, 그 후의 구매주기인 편리함, 가격 등에서 우위를 점하고 있는 중국 업체들이 파괴적으로 시장을 잠식시킬 수

있게 된 것이다.

### 2.3 존속적 혁신이론의 개념

Christensen은 2003년 ‘성장파 혁신’을 새롭게 편찬하며 존속적 혁신(sustaining innovation)이론<sup>2)</sup>에 대해 언급한다.

존속적 혁신은 기존 제품을 대체할 정도의 성능이 개발되고 시장에 출시될 때 발생하는 개념이다. 파괴적 혁신이론처럼 시장의 소수가 아닌 수익성 확보를 보장해주는 고객들에게 집중함으로써 비즈니스가 성장한다는 것이다. 파괴적 혁신전략이 새로운 사업을 구축할 때 높은 성공 가능성을 지니며 큰 변화를 발생시키지만, 존속적 혁신 역시 고객의 니즈를 철저히 분석한 후에는 충분히 기존 사업을 성장시킬 만한 힘을 지니고 있다.

그러나, 존속적 혁신전략을 구사하는 기업들은 한 가지 큰 오류를 범한다. 바로 탈범용화를 시도하는 가운데에 시장에서 원하는 성능수요를 초과해버리는 것이다. 아무리 좋은 제품이라고 해도 고객들이 원하지 않는다면 수요를 발생시킬 수 없기에, 기업들은 높은 성능이 아닌 적절한 성능을 추구해야 한다. 그럼에도 불구하고, 포화된 경쟁으로 인해 다른 기술력에 매몰된 채 경쟁력을 확보하려는 기업들이 존재하는데, 이러한 기업들은 결국 파괴적 혁신전략에 기반한 제품 및 서비스에게 점유율이 유실된다는 것이다.

이러한 이론들을 종합해보면, 각각의 성장동력을 지니고 있는 파괴적 및 존속적 혁신전략은 그 자체로 절대적인 힘을 가지는 것이 아닌, 시장과 고객의 특성에 따라 적합한 전략이 달라질 수 있다. 이러한 맥락에서, 본 논문은 삼성전자가 중국 업체로부터 위협을 받을 무렵 왜 파괴적 혁신전략으로 맞대응을 하지 않고, 기존의 프리미엄 방식을 고수하였는지에 대해 분석하고자 한다. 또한, 존속적 전략이 결과적으로 더 큰 매출신장을 불러일으킬 수 있었던 원인을 제시하며 TV산업 내 실무진들에게 인사이트를 전달함에 연구의 목적을 둔다.

---

2) Clayton Christensen, The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, 2003

## 제 2 절. 연구 방법

삼성전자 TV사업부의 당시 상황을 묘사하고 이론과의 개연성을 도출하는 사례논문으로서, 본 논문은 뉴스 및 신문기사 등 다양한 문서를 조사하고, 또한 현업자와 인터뷰를 진행하는 두 가지 방식으로 진행되었다.

첫번째로, 이론에 대한 조사와 삼성전자의 당시 상황에 대한 수치를 필요로 하는 단계에서는 Christensen의 저서 및 2015년부터 2017년까지의 온라인 및 오프라인 뉴스 기사를 활용하였다. 이미 발생한 사건에 대한 상황을 설명하고 관련 이론과의 상관관계를 분석을 요하는 사례논문이기에, 특정 데이터를 수집하기 보다 기존의 자료 및 문헌들을 조사하는 방식으로 전반적인 정보를 획득하였다.

그러나, 삼성전자가 중국업체와의 경쟁에 있어 내부적으로 어떠한 전략을 수립하였는지에 대해 기술하는 ‘제 3장-제 3절’을 위해서는 삼성전자 TV부문 북미 사업담당을 맡고있는 실무자와 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 2018년 9월 2일과 5일 양일에 걸쳐 유선으로 진행되었으며, 삼성전자 사업부문별 수익률, 지역별 매출현황, TV 제품 별 성과 등에 대한 데이터를 파악함으로써 당시 삼성전자가 저가제품 시장에 진입해야 할지에 대해 전략을 구축하는 상황에 대해 보다 구체적이고 실질적인 정보를 확보하였다.

본 논문은 다음과 같은 이유에서 사례연구로 진행되었다. 첫째, 아직 파괴적 혁신이론이 하나의 이론으로 확립되기에는 다양한 산업에 적용될 수 있는 지에 대한 검증이 필요한 단계이기 때문에, 통계연구가 가능한 수준에 이르기 위해 표본이 필요한 상황이다. 특히, TV시장에서 본 이론과의 Implication을 도출하기에 표본이 절대적으로 부족한 상황이기에, 통계연구로 진행할 수 없었다.

둘째, 이러한 표본을 명확하게 묘사하기 위한 최적의 방법은 사례를 통해 해당 상황을 정확하게 기술하고, 그 상황에서 파괴적 혁신이론이 어떻게 적용됐는지 분석하는 것이다. 특히, 존속적 혁신전략으로 대응한 삼성전자의 당시 분위기 및

내부 결정요인들을 알아내기 위해서는 심층적인 인터뷰를 기반으로 한 사례연구가 가장 효과적이라는 판단을 하게 되었다.

## 제 3 장 삼성전자 TV전략 사례

### 제 1 절. 삼성과 TV부문

삼성은 명실공히 대한민국 최고의 다국적 기업이다. 1938년 이병철에 의해 대구에서 창립된 삼성상회를 모태로 사업이 시작되었고, 현재 삼성전자를 중심으로 다수의 자회사를 두고 있다.

1950년대 후반, 다양한 인수합병을 감행함으로써 규모를 확대시킨 삼성은 자회사 삼성전자의 성장으로 위상을 견고히 확립했다. 삼성전자는 본 사례의 시기적 배경인 2015년 기준 대한민국 국내총생산(GDP)의 13.8%를 차지<sup>3)</sup> 하였으며, 논문작성 전 해인 2018년 기준 매출액 약 244조, 영업이익 약 59조를 달성하며 창사이래 최고의 재무적 성과를 이루어 내는 등 그 성장을 확대시키고 있다.

삼성전자는 반도체, 무선사업 및 가전제품으로 구성된 세 개의 사업부문을 영위하며, 내부 매출 점유율 구성으로는 반도체가 60%, 무선사업이 24% 그리고 가전제품이 10%를 차지한다. 2015년 기준 79개국에 진출해 있는 삼성전자는 전 세계적으로 31만 명의 임직원으로 구성되었으며, 약 2만 5천 개의 협력사와 파트너십을 체결함을 통해 여전히 <sup>4)</sup>그 규모를 확대 중이다.

본 논문에서 다루는 TV사업의 경우 삼성전자는 수년간 베스트셀러를 내놓으며 글로벌 판매 1위를 지켰다. 특히, 2009년 3월 세계 최초로 LED TV를 론칭 및 260만 대를 판매하며 새로운 TV시장의 영역을 개척했다는 평가를 받았다. 2006년 선보였던 LCD

3) 표 1. “韓 경제 특정 대기업 의존도, 주요 15개국 중 최고”, 매일경제, 2015년 09월 30일

4) “삼성전자, `60조 흑자 시대` 개막 미뤘다...4분기 `어닝쇼크`”, 매일경제, 2019년 01월 08일

TV와 더불어 매년 밀리언셀러를 탄생시킨 삼성전자는, ‘보는 TV’에서 ‘즐기는 TV’로 변화하는 소비자들의 수요를 반영하여 실시간 인터넷 정보를 공유 받고 애플리케이션을 다운로드 받는 등의 ‘스마트 TV’를 개발해 TV시장 선두로서의 경쟁력을 제고하고 있다.

이렇듯 기술력을 혁신하며 성장한 TV부문은, 삼성전자가 글로벌 디지털 기업으로서 놓쳐서는 안될 핵심사업이며, 합리적인 전략을 기반으로 경쟁력을 지속시켜 나가야 할 사업이다. 그렇기에, 거대한 경쟁양상 속에서 삼성전자가 어떠한 전략을 취했는 지 분석해보는 것은, 삼성전자 뿐 아니라 당사가 주도하고 있는 TV시장 전체의 측면에서도 유의미할 것이다.

## 제 2 절. 문제 상황

삼성전자는 2015년 기준 10년간 글로벌 TV시장 점유율 1위를 유지했다. 전통적으로 일본, 중국 등 아시아 기업들 위주의 점유율이 형성된 TV시장은, 2010년 중반으로 접어들며 소니, 샤프 등 일본기업들의 매출이 하락함에 따라 삼성전자와 LG전자의 지배력이 높아질 것으로 예측되었다.

그러나, 당 해 글로벌 TV 시장규모는 점증적으로 하락 중이었다. 2014년 말 러시아를 중심으로 신흥국 통화 불안 등 거시경제 변수가 발생함에 따라, 현지 제품 가격이 상승해 TV 수요가 하락했기 때문이었다. 또한, 2000년대 말부터 LCD 가격 호황이 내림세에 진입한 것 역시 큰 요인으로 작용하였다. 그 결과, 글로벌 TV 시장은 2010년 1,178억 달러로 판매 정점을 찍은 뒤 지속적으로 하향세를 기록했고, 2013년부터 계속하여 5)1,000억 달러를 밑도는 상황이었다.

이러한 상황에서, 삼성전자의 전망을 더욱 어렵게 만드는 것은 중국 업체들의 약진이었다. 삼성전자가 주력하지 않는 저가 모델을 중심으로 글로벌 점유율을 상승시켰기 때문인데, 높은 가격경쟁력과 기술력 상승에 힘입어 전세계 시장판매 2위를

---

5) “세계 TV 시장, 6년 만에 1000억 달러 회복...프리미엄 전략으로 올해도 성장”, ETNEWS, 2019.05.27

달성했음은 물론, 가장 큰 TV시장 중 하나인 중국에서 역시 TCL, 하이센스 등 국산 TV들의 독점이 지속 및 성장세가 유지될 것으로 전망<sup>6)</sup>되었다. 이에 따라 가격 대비 고성능 제품에 대한 수요가 상승하며 TV 시장의 주 고객이 고소득층에서 중산층으로 변화하였다.

그 결과, 중국은 일본을 추월하며 2015년 세계 TV점유율 2위(27.5%)를 기록하였고, 전 세계 TV 물량의 4분의 1 가량을 소화하는 성장을 이루었다. 물론, 2014년 발생한 경제 성장률 저하에, TV에 정부 보조금이 지급되지 않으면서 수요가 하락하기는 하였으나, 1위였던 한국과의 점유율을 역대 최소폭인 6%로 좁히며 TV시장의 양강구도를 형성하였다. 특히, 삼성전자와 LG전자를 합친 국산 TV의 글로벌 판매량 점유율이 전년 대비 3.5% 하락한 33.6%를 기록한 것에 반해, 중국 TV 업체 점유율은 5.7% 상승한 27.5%를 보이며 삼성전자로 하여금 충분한 위기의식을 느끼게 하였다. 글로벌 판매량 측면에서 삼성전자의 경우 여전히 중국 1위 업체인 하이센스 (5.6%) 대비 21%라는 높은 점유율을 기록하고 있으나, 중국 업체들이 저가 제품뿐 아니라 프리미엄에도 주력하게 된다면 향후 점유율을 안심할 수 없는 상황이었다.

이러한 성장에 힘입어 중국은 글로벌 TV 시장에서 유일하게 전년 대비 출하량 및 매출액이 모두 증가하였고, 동기간 내 동유럽, 중앙아시아 및 아프리카가 전년 상반기 대비 출하량과 매출액이 20% 이상 감소하였다. 이는 남미 역시 매출액 측면에서 20% 이상 감소한 것을 감안하였을 때 충분히 유의미한 성장이라고 할 수 있다. 또한, 중국 TV 업체들은 내수시장에 주로 제품을 판매해왔으나, 중국 경기부진이 지속됨에 따라 해외시장 진출을 가속화하였고, 이에 따라 글로벌 TV 판매 경쟁양상은 더욱 치열해질 전망이다.<sup>7)</sup>

이 결과, 삼성전자는 2015년 1분기 글로벌 TV시장에서 20.7%의 점유율을 기록하며 반년 만에 1.9%포인트 하락한 실적을 기록했고, TV사업부가 포함된 소비자가전(CE) 부문 역시 해당 분기 1,400억원의 영업적자를 기록해<sup>8)</sup> 10년간의 글로벌

6) 도표 1. “세계 TV 시장 업체별 판매량” 연합뉴스, 2015년 08월 21일

7) 도표 2, “삼성, LG TV 전략, 중국에 맞춘다”, 파이낸셜 뉴스, 2015년 09월30일

판매 1위를 지속시키기 위해서는 TV 판매전략에 새로운 방향성이 필요한 시점이었다.

이렇듯 삼성전자가 중국업체를 견제하는 이유는 스마트폰 시장에서 가성비를 중심으로 한 샤오미, 화웨이, 레노버 등의 중국 브랜드에게 점유율이 유실된 경험이 있기 때문이다. 젊은 층을 공략한 중국 기업들의 가성비 전략은 프리미엄 모델 대비 뒤쳐지지 않는 기술력을 바탕으로 매출을 신장시켰고, 삼성전자는 세계 1위 스마트폰 시장인 중국에서 내수 기업들에게 순위를 빼앗기게 되었다. 특히, 중국업체들의 약진으로 2015년 전세계 스마트폰 시장의 63%의 매출이 중저가 모델에서 발생하였고, 중저가 스마트폰 시장 내에서 역시 레노버에게 1위자리를 내주며 예전의 순위를 지키기 힘들어졌다.

이와 같은 상황에서 삼성전자는 동일한 현상이 TV시장에도 발생할 가능성이 있음을 우려하였고, 중국산 TV가 프리미엄 기반의 국내시장의 트렌드에도 영향을 주는 것은 아닌 지 고민하기 시작했다. 특히, 지속적인 경기불황과 1인 가구 증가 등의 인구학적 변화 속에서 삼성전자는 과연 프리미엄 TV를 고집하고자 하는 수요가 얼마나 유지될 수 있을지에 대해 의문을 품었고, 또한 모바일의 고급화 및 보급화가 가속됨에 따라 언제 어디서든 TV를 시청할 수 있기에 고가 TV의 필요성이 저하될 수 있다는 의견 역시 제기되었다. 저가 시장에 진입해 중국 TV의 점유율을 분산시키고 성장하는 저가 시장 내에서 매출을 도모해야 할 지, 아니면 기존의 프리미엄 모델들을 다각화하여 중국업체들이 선점하지 못한 시장을 확대시켜야 할 지에 대해 방향성을 수립해야 하는 상황인 것이다.

### 제 3 절. 의사결정 기준

중국 TV업체에 대응하기 위한 전략으로서 프리미엄 제품에 대한 집중을 확대시켜야 할 지, 혹은 저가제품을 론칭하여 출혈경쟁을 해야할 지 판단하기 위해,

8) 표 2, 3, “세계 TV 업계 시름... 디스플레이 패널 가격도 하락 압박”, 디지털데일리, 2015년 10월 08일

삼성전자는 수익률, 브랜드 정체성, 프리미엄 TV시장의 향후 전망성이라는 세가지 기준<sup>9)</sup>을 수립하였다.

## 1. 수익률

수익률 측면에서는 저가 TV 시장에 진입할 시 현재까지 지속해온 수익률을 확대시킬 수 있는가에 대한 판단이 선결되어야 했다.

삼성전자는 크게 반도체, 휴대폰, TV를 포함한 가전제품 중심의 세가지 사업부문을 영위한다. 기업의 성장을 위해서는 단순히 매출을 올리는 것 이상으로 비용의 개념까지 포함한 수익성 확보가 핵심적인데, TV부문에서는 2016년 당시까지 프리미엄 전략을 추구 해왔음에도 불구하고 수익률이 반도체 및 휴대폰 부문보다 현저하게 낮았다.

이는 더 저렴한 가격으로 TV를 판매했을 시, 실적이 더욱 악화될 것을 의미한다. 더군다나 중국업체들이 이미 전세계적으로 경쟁력을 확보한 시장에서 그들과 출혈경쟁을 해야 하는 상황이기에, 시장에 진입한다고 해도 승산이 크지 않을 것이라고 판단하였다. 이는 장기적인 관점에서 TV부문의 수익성을 제고시킬 수 없기에, 저가보다는 프리미엄 제품에서의 경쟁력을 강화 시켜 질적 성장에 초점을 맞추는 것이 전략적이라고 판단했다.

## 2. 브랜드 정체성

두번째는 브랜드 정체성에 대한 고민이었다. 중저가 제품을 판매한다면, 그동안 삼성전자가 전세계적으로 구축해온 프리미엄 및 혁신적 이미지가 저하될 수 있다는 예측이 제기되었다. 또한, 이러한 저하가 결국 제품의 재무적 성과에도 부정적 영향을 미칠 수 있다는 의견이 모아졌다.

‘브랜드’라는 요소는 TV구매에 있어서 중요하기에, 이 고민은 더욱 심각하게 논의되었다. 시장에 판매되는 제품들 중 고객들이 브랜드를 가장 많이 고려하는

---

9) 삼성전자 북미지역 TV사업담당자와의 인터뷰 진행 (2018년 09월 02일)



상품으로서 TV가 1위에 선정된 바 있으며, TV/VTR 구매 시 고려사항에서 역시 ‘제조회사의 신뢰도’ (43.9%)가 ‘가능하면 저렴한 것’ (29.8%) 이라는 가격측면의 요소보다 높게 측정되었다. 따라서, 기존에 고수해 온 프리미엄 제품을 통한 신뢰도 높은 이미지를 포기할 수 없었다. 이러한 분석을 토대로 TV의 가격을 저하시킴을 통해 대중들에게 브랜드 자체를 중저가로 인식시킨다면 수익성 측면에서 부정적일 것이라는 결론을 내리게 되었다.

### 3. 대형 TV 시장성

마지막으로는 당시 삼성전자가 속해있던 프리미엄 TV시장에 대한 전망이다. 이는 프리미엄 TV의 대표적인 모델인 OLED TV의 성장세로 유추되는데, 글로벌 OLED TV 성장세가 2021년까지 약 20% 성장할 것이며, 더불어 대형TV 판매량 역시 4,329대로 증가할 것으로 예상되는 등 프리미엄 TV시장의 성장을 예측하는 데이터들이 다량 수집되었다.

반면, 소형TV시장은 향후 지속적으로 규모가 하락할 것이라는 전망이 지배적이었는데, 실제로 2014년 전체 TV 시장의 약 60% 가량을 차지했던 소형TV는 2017년 약 23% 정도의 점유율로 크게 하락할 것으로 추정되었다.

이에 따라 향후 얼마나 안정적이고 빠른 성장을 이룩할 수 있는 시장에서 판매를 진행하느냐의 목표에 있어 소형TV는 시장매력도가 상대적으로 낮았고, 당시 주력하고 있던 프리미엄 TV에서의 향후 성장성을 기대하며 그 안에서의 경쟁력을 확보하는 것이 효과적인 전략이라고 결론짓게 되었다.

## 제 4 절. 성과

오랜 내부 토의 끝에, 저가 TV 라인업을 생산하여 판매하는 것이 전략적인

---

10) 도표 3, “인치별 TV패널 출하량 전망”, 유안타증권 리서치센터, 2017년 01월 09일

판단이 아니라 결론이 도출되었다. 마지막까지 치열하게 토의되었던 부분은, 고가와 저가의 상품을 동시에 판매한다면 전반적인 TV 라인업을 모두 확보하여 다양한 수요를 충족할 수 있을 것이라는 의견이었다. 그러나, 저가 TV를 생산할 경우 현재 삼성전자 보다 저가제품 측면에서 더 높은 경쟁력을 확보하고 세계적인 인지도를 쌓은 중국 제품들과 출혈경쟁을 해야 하며, 이러한 경쟁 속에서는 삼성전자가 시장 내에서의 선두를 차지 하지 못할 가능성이 높다고 판단하였다. 이러한 가능성은 수익성에 악영향을 줌은 물론, 시장 내에서 구축해온 선두업체 이미지에도 손상을 가할 것이라고 판단하였다.

결국 향후 성장성이 긍정적으로 예측되는 프리미엄 시장에서 경쟁력을 강화시키는 것이 시장성과 수익률 두 가지 측면에서 향후 성장을 견인할 전략이라고 예측한 실무진들은, 새로운 프리미엄 TV를 기획 및 생산하는 것에 주력하기로 결정했다. 기존에 가장 높은 판매율을 올렸던 프리미엄 제품 중 하나인 UHD TV의 경우, LG전자와 같은 프리미엄 경쟁업체에서 역시 지속적인 점유율을 확보하고 있는 상황이었기 때문에, 삼성전자는 시장점유율의 빠른 확보를 위해 기존의 프리미엄 퀄리티를 상쇄할 만한 새로운 모델을 출시하는 것이 전략적이라고 생각했다.

그 결과, 삼성전자는 2017년 3월, QLED TV라는 새로운 프리미엄 모델을 출시하였다. 퀵컴닷 기술을 사용해 시야각 및 명암비를 개선시킨 본 모델은 전반적인 화질을 OLED 대비 더욱 향상시켰음은 물론, 색영역을 구분하는 컬러볼륨 기준을 세계 최초로 100% 만족시키는 기술력을 장착해 소비자들의 시청경험을 상승시킬 수 있을 것이라고 확신했다.

더 이상 얼마나 많은 양적성장을 기록했는가에 치중하는 것이 수익성의 척도가 아닌, 대형 TV의 판매를 확대시켜 객단가를 상승시키는 것이 향후 프리미엄 TV시장 시대에 걸맞는 전략이라고 의견이 모아진 것이다. 오히려 대형 TV의 가격을 기존보다 소폭 하향 시킴으로써 소비자로 하여금 소형 TV 대비 훨씬 더 좋은 경험과 합리적인 가격을 동시에 제공할 수 있다고 판단하였으며, 프리미엄

수요가 가장 높은 미국과 유럽을 중심으로 QLED TV의 판매를 가속화 시키기로 결정하였다.

결과는 성공적이었다. 대형화와 고가 제품 위주의 프리미엄 전략이 완전히 자리 잡으며 총 판매대수가 하락하여도 매출액은 증가되는 효과를 발생시켰고, QLED는 3월 출시 이후 8월까지 2,500달러 이상 증가하는 데에 기여하며 2017년 삼성전자 전체 TV매출의 약 10%를 차지하게 되었다.

이렇듯 단기간 내에 가파른 성장을 거둔 QLED는 2017년 1분기 LG 전자에게 1위를 내주며 32.8%의 점유율을 기록했던 삼성전자의 프리미엄 TV 시장점유율을 42%까지 확대시키는 일등공신<sup>11)</sup> 역할을 하였다. 2,000달러 이하의 저가형 모델까지 모두 포함하였을 때, 전세계 시장점유율 33%를 달성하며 12년 연속 글로벌 TV 판매 1위를 유지할 수 있게 되었다.

특히, 미국 및 유럽 등의 대규모의 TV 시장에서 QLED의 기술력이 크게 인정 받았을 뿐 아니라, ‘포스트 차이나’로 일컬어지는 중동 및 동남아 등의 신흥시장에서 역시 좋은 반응을 얻은 것은 이와 같은 성공을 가속화 시키는 역할을 하였고, 저가 브랜드의 침투 등 다양한 외적 압박 속에서도 전세계적으로 삼성전자의 TV 내 위상을 공고하게 만드는 결과를 얻을 수 있었다.

---

11) “삼성전자 QLED vs LG전자 OLED...프리미엄 TV 주도권 경쟁”, 국제신문, 2017년 10월 12일



## 제 4 장 사례 분석

상기한 바와 같이, 2015년 삼성전자는 가성비를 기반으로 한 중국업체들의 압박 속에서 기존의 프리미엄 성능을 격상시키는 전형적인 ‘존속적 혁신’ 전략을 취했다. 그 결과, 파괴적인 성장세를 보였던 중저가 제품들 사이에서도 점유율을 확대시킬 수 있었고, 나아가 10년 동안 글로벌 TV 시장에서 단 한번도 1위를 놓치지 않는 성과를 낼 수 있었다.

이번 장에서는, 이처럼 삼성전자가 중국업체와의 경쟁에서 존속적 혁신전략을 선택했던 원인을 분석해보고자 한다. 또한, 이론의 내용에 입각하여, 어떠한 이유 때문에 존속적 혁신전략으로 대응했을 때 긍정적인 성과가 도출될 수 있었는지 제시해보고, 향후에도 이러한 현상이 지속될 수 있을 지에 대한 예측을 해보고자 한다.

### 제 1 절. 삼성의 존속적 혁신전략 선택 원인

저가 제품으로 진입할 것인지, 혹은 프리미엄 제품을 고수할 것인지를 맥락에서 삼성전자는 후자를 택했다. 이에 대한 이유로 세 가지를 제시하였으나, 가장 핵심적인 이유는 첫 번째인 수익률이다. 삼성전자 TV는 15년도 당시 10% 미만의 수익률을 보이고 있었다. 이는 반도체(약 50%), 휴대폰(약 30%)에 비해 상대적으로 낮은 수익률로서, 삼성전자 입장에서 저가품을 판매하는 것은 전사적인 수익구조 측면에서 오히려 이익을 낮추는 길이기 때문이다.

이러한 전략은 약 4년이 지난 현재에도 고수되고 있다. 2019년 상반기, 삼성전자 한종희 사장은 ‘높은 수익률을 안겨주는 프리미엄 시장을 삼성전자가 주도하고 있는 상황에서 LCD TV로 돌아설 이유가 없다’며, ‘QLED 8K’와 ‘마이크로 LED TV’ 투 트랙 전략을 향후에도 공격적으로 지속할 것이라고 언급했다.

실제로, 2017년 QLED 론칭 전까지 약 2~3%대로 추락했던 TV 사업부문의 수익률이 론칭 이후 10% 대까지 급상승했다. 소니와 LG전자에서 OLED TV를 공격적으로 판매한 것과 마찬가지로, 삼성전자 역시 대형 TV를 기반으로 수익성 확보에 주력한 결과 재무성과의 개선이 가능했던 것이다.

이러한 성과는 제 3장에서 분석한 바와 같이, 향후 지속될 대형 TV의 성장성에 힘입어 더욱 확대될 것으로 분석된다. 삼성전자의 발표에 따르면, 2010년 이래로 지난 10년 간 삼성 TV의 평균 크기는 약 10형 이상 확대되었다. 2010년 44.5형이었던 평균 크기가 2018년 54형이 되며, 과거 대형으로 여겨졌던 55형이 현재 평균 크기가 된 것이다. 또한, 2018년 기준 50인치 이상 대형 TV시장은 전년 대비 47.9%의 성장률을 기록한 반면, 중소형은 20.8% 성장에 그치며 이러한 간극이 향후에도 지속될 전망이다. 물론, TCL과 같은 중국 업체들도 하나 둘 대형 TV 시장에 진입하며 수익성 강화를 도모 중에 있지만, ‘신뢰성’ 부분에서 언급한 바와 같이 TV 구매에 있어 가장 주요한 요인은 이전까지 얼마나 신뢰할 만한 브랜드 이미지를 구축해왔는가에 있기 때문에, 13년 기준 세계 판매 1위를 하며 기술력을 인정받은 삼성전자를 쉽게 뛰어넘지는 못할 것으로 판단된다.

종합해보면, 수익성을 목적으로 도입한 ‘존속적 혁신전략’은 삼성전자가 쌓아온 신뢰성과 대형 TV시장의 물결에 맞물려 성공적인 결과를 낳은 것이다. 그렇다면, 다음으로 이러한 선택이 파괴적 혁신이론에 입각해서 보았을 때 어떻게 성공요인으로 작용할 수 있었는지 분석할 것이다. 2장 ‘이론적 배경’에서 제시한 것과 같이, ‘구매주기’, ‘존속적 혁신’ 등의 측면에서 이와 같은 상황을 설명해보고자 한다.

### 1-1. TV시장의 구매주기

파괴적 혁신이론은 제품의 변화주기에 기능, 신뢰성, 편리성, 가격으로 구성되는 4 가지 단계가 존재한다. 중국 중저가 TV의 경우, 기능 측면에서 북미 TV 시장에서도 호평을 받을 정도로 일정 수준의 시장수요를 만족시켰다. 매일경제의 중국 TV 관련 조사<sup>12)</sup>에서역시, 중국 TV는 한국기업의 독보적인

기술력을 따라잡을 수는 없으나, 자국 정부의 지원을 기반으로 그 성능을 상승시켜 이러한 진보가 향후에도 계속 되리라고 예측되고 있다.

시장은 뛰어난 기능이 아니라 적합한 기능을 원한다. 그렇기에, 중국 TV의 이러한 성장과 호평은 여전히 삼성전자와의 기술적 격차가 존재함에도 불구하고 고객들이 원하는 수준까지는 도달되었음을 의미하며, 이는 이론적으로 고객들이 더 이상 ‘성능’을 주요요인으로 판단하여 구매를 하거나 다른 제품 대비 선호도를 느끼지 못한다는 것을 의미한다.

오히려, TV 시장은 ‘신뢰성’이라는 두번째 단계에서 다음 단계로 넘어가지 못한 것으로 보인다. 이에 따라, 중국 업체들은 최종 단계인 ‘가격’이라는 강점을 고객들에게 소구시키지 못한 것으로 분석된다. 물론, 중국 TV 역시 가성비를 기반으로 시장에서 긍정적인 브랜드 이미지를 구축하고 있는 것은 사실이다. 또한, 예전보다 급진적으로 성장한 기술력 덕분에 어느 정도의 혁신성 역시 갖추었다. 그러나, 아직까지 소비자들의 기대를 충족시키기에는 부족한 것으로 보인다. 광고정보센터의 조사에 따르면, TV 구매에 있어 ‘제조회사의 신뢰도’는 전체의 47.2%를 차지하며 ‘성능’ 다음으로 구매 시 중요하게 고려하는 요인 2위에 기록되었다. 교체주기가 약 7~10년으로 길다는 점, 그리고 큰 면적을 차지하여 공간의 전반적인 분위기에 큰 영향을 준다는 측면에서 구매 시 타 가전 대비 신중함이 더해지는 제품이기 때문에, 해당 브랜드가 얼마나 오랫동안 인정을 받아왔는 지에 고객들 입장에서는 민감하게 반응할 수밖에 없다는 것이다.

특히, 2015년 국가브랜드경쟁력조사에서 시장의 모든 제품 가운데 TV가 구매 시 브랜드경쟁력에 가장 큰 영향을 받는 1위에 선정된바<sup>12)</sup>있어, 브랜드 이미지로부터 파생되는 신뢰성에 소비자들이 얼마나 큰 영향을 받게 되는지 보여준다. 이는 가성비 이미지를 고수하는 중국제품들이 삼성전자 대비 상대적으로 낮은 신뢰도를 구축할 수밖에 없음을 의미한다.

12) “산업강국 급부상한 중국 슬금슬금 기술도 최정상급”, 매일경제, 2014.07.08

13) “‘TV’ 브랜드경쟁력·소비자선택 다 잡아”, 매일경제, 2015.09.02

이러한 측면에서, 2015년 기준, 10년 동안 글로벌 판매 1위를 달성한 삼성전자의 경우 모든 브랜드 중 TV 시장 내에서 가장 높은 신뢰도를 구축하고 있으며, 중국 제품의 ‘괜찮은 가성비’ 이미지는 이러한 신뢰를 상쇄시키고 나아가 TV의 제품주기를 마지막 단계인 ‘가격’에 진입하게 만들만큼 강력하지 못했던 것으로 분석된다.

## 1-2. 중국 TV가 보인 혁신의 한계

‘혁신기업의 딜레마’에서 파괴적 혁신이론의 예로 소개되었던 디스크 드라이브 산업의 경우, TV 시장 내의 중국 기업과 비교했을 때 시장 내 독자적인 영역을 탄생시켰다는 점에서 차이가 있다. 단순히 저가라는 점에서 강점을 지닌 것이 아니라, 그 강점을 기반으로 프리미엄 제품군이 할 수 없는 비즈니스 영역을 개척한 것이다.

당시, 기존 기업들이 개발했던 14인치 디스크는 파괴적 혁신기업들에 의해 8인치, 5.25인치 등으로 그 크기가 점차 축소되었는데, 이러한 축소가 긍정적인 결과를 낼 수 있었던 이유는 해당 크기가 당시 개발되었던 미니컴퓨터나 데스크톱 컴퓨터 사이즈에 정확히 부합하고, 삽입될 수 있었기 때문이다. 즉, 제품을 단순화함으로써 그 제품만이 활용될 수 있는 영역과의 시너지 효과를 낼 수 있었기 때문에, 기존 제품과는 차별화된 파급력을 발생시킬 수 있었던 것이고, 점유율 확대 역시 가능했던 것이다.

그러나, 중국 저가품 TV는 위와 같이 독자적으로 활용될 수 있는 상품 및 서비스를 보유하고 있지 못하다. 이로 인해, 시장 내 새로운 수요를 더욱 적극적으로 탄생시키지 못하였고, 또한 그들만의 신뢰성을 구축할 만한 이미지 역시 확고하게 구축할 수 없었던 것으로 분석된다. 최근 TV 구매의 이유는 다양한 전자 디바이스들과 호환해 가정 내에서도 손쉽게 고 퀄리티 콘텐츠를 시청하고자 함에 큰 이유가 있는데, 중저가형 TV는 이러한 측면에서 프리미엄 제품 대비 낮은



화질 및 색깔로 인해 그 경쟁력이 낮을 뿐 아니라, 별도로 제공할 수 있는 차별화된 서비스 역시 보유하고 있지 않다. 이 때문에, 소형 드라이브가 4년 만에 시장의 60%를 점유한 것과 같은 정도의 파괴적 혁신을 발현시키지 못한 것이다.

파괴적 혁신을 상용화하는 데 성공적이었던 기업들은 이러한 혁신을 단순히 기술적인 이슈가 아닌 마케팅의 문제로 여겼다. 즉, 제품의 파괴적인 특성이 중요하게 여겨지는 측면을 고객들에게 적극적으로 소구시켜 새로운 시장을 창출했다는 것이다. 이 관점에서 역시, 중국 TV는 가성비에 기반한 가격경쟁력으로 기존 시장의 점유율을 유실시키는 접근을 시도하였을 뿐, 드라이버 마케팅 담당자들과 같이 용량이 ‘적은’ 드라이브를 오히려 중요하게 생각하는 고객군을 공략하지 못하였다. 기본적으로, 성능이 압도적으로 주요하게 고려되는 시장이기 때문에, 경제적인 부담만 없다면 대부분의 고객이 프리미엄 제품을 선호할 가능성이 크다는 점에서 더더욱 신시장을 개척할 기회를 발견하지 못했을 것으로 판단된다.

따라서, 중국 TV는 프리미엄 제품들과 오롯이 저렴한 가격을 필두로 출혈경쟁을 해야했고, 그 경쟁력을 제고하기 위해 끊임 없이 가격을 하락시켰다. TV 수익률이 10% 미만이라는 특성을 감안하였을 때, 아무리 많은 출하량을 발생시켜도 프리미엄 제품 대비 높은 수익을 내기에는 부족하다. 결국, 이론적 측면에서 당시 상황의 제품주기가 ‘가격’ 단계에 머물러있지 않았고, 새로운 시장 역시 개척하지 못했다는 측면에서 ‘성능’과 ‘신뢰성’을 제공하는 삼성전자 TV에 점유율이 유실된 것으로 분석된다.

이러한 상황은 현재까지도 지속되고 있는데, 중국 제품은 2018년 기준 전년동기 대비 판매량이 4.1%까지 하락<sup>14)</sup>한 결과를 보이고 있다. TV 가격을 한화 50만원 대까지 끌어내렸음에도 불구하고 시장성이 둔화된다는 것과, 반대로 프리미엄 제품군은 매년 매출상승을 기록하고 있다는 대조적인 상황이 계속해서 고수되는

---

14) “중 TV 시장 침체 심각, 평균 가격 50만원도 붕괴”, ZD Net Korea, 2019.04.24

것을 볼 때, 아직까지 TV 산업의 구매주기가 ‘가격’으로 까지 진입되지 못하여 독자적인 시장형성에 어려움을 겪고 있다고 해석된다.

### 1-3. 시장과 부합한 삼성전자의 적절한 기술진보

‘존속적 혁신이론’에서 주장하는 핵심은, 이 혁신에 해당하는 기존 기업들은 높은 수준의 기술 공급이 시장 수요와 일치하지 않을 수 있다는 점을 간과한다는 것이다.

이 이론은 경쟁력이 우수한 제품을 개발하는 것이 고객들에게 선택 받는 길이라고 판단하고, 그 과정에서 고객들의 요구보다 높은 제품을 론칭해 저가품들의 진입장벽을 낮춘다는 점을 시사한다. 결국, 파괴적 혁신이든 존속적 혁신이든, 그 이론 자체가 힘을 가지는 것이 아닌, 그 이론이 적용되는 시장의 고객군들이 해당 니즈를 가지고 있는지가 핵심적이기 때문에 고객에 대한 분석이 선결되어야 한다는 의미이다.

이러한 측면에서, 당시 삼성전자 TV가 파괴적 혁신에 대응 및 승리할 수 있었던 이유는 적절한 시장수요에 맞춰 기술을 진보 시켰다는 점에 있다. 이러한 진보는, 이론의 내용과 같이 철저한 분석을 통해 고객들이 원하는 개선지점을 파악했기에 가능했다. 기존에 판매하던 LCD TV는 지속적으로 같은 화면이 반복될 경우, 그 화면 속 화소 중 상대적으로 수명이 짧은 청색 올레드의 수명이 줄어들어 색상이 얼어 지는 단점이 있었다. 또한, 방송사 로고가 고정된 자리에서 계속 이어지다 보니 채널 변경 후에도 타 방송사 로고 윤곽이 희미하게 보이는 ‘번인 현상’이 목격되는 등, 색깔 및 화질 상의 이슈가 제기되고 있었던 것이다.

삼성전자는 불만사항에 대한 분석을 토대로, 이를 개선할 수 있는 기술력을 QLED에 탑재시킴으로써 존속적 혁신을 이어 나갔다. 이를 통해 시장수요 속도를

벗어나지 않을 수 있었으며, ‘뛰어남’이 아닌 ‘적합함’에 집중한 기술을 론칭했다는 점에서 존속적 혁신의 좋은 예라고 할 수 있을 것이다.

그 결과, 영국 AV 포럼스가 조사한 영국 소비자 TV 만족도 조사에서 화질, 디자인, 콘텐츠 호환성의 3 가지를 평가한 결과 삼성전자는 최고점을 받았으며, GCSI가 조사한 글로벌 TV 고객만족도에서 역시 1위를 차지할 수 있었다.<sup>15)</sup> 고객들의 불만사항을 해결해주는 최고의 성능을 개발함으로써, 전 제품 대비 더욱 좋은 결과를 낳았던 것이다.

이는 제품주기 내의 ‘기능’ 관점에서 타 경쟁사 대비 독자적인 기술력을 확보했다는 점, 또한 ‘성장파 혁신’에서 우려하는 범용화의 늪에서 역시 벗어났다는 점에서 브랜드 이미지와 신뢰성을 다시 한 번 더 긍정적으로 구축시켰다. 탈범용화를 피하는 경영자들이 그들의 브랜드 파워에 의존해 수익성을 유지하려 하나, 브랜드 역시 범용화될 수 있다는 측면에서 삼성전자가 탈범용화를 위해 얼마나 지속적으로 내부 기술력을 제고 시켰는지 알 수 있는 대목이다.

이는 파괴적 혁신이 존속적 혁신보다 시장 내에서 더 큰 변화를 발생시킬 가능성이 높지만, 고객이 원하는 니즈가 존속적 혁신의 특성과 부합하고, 그 혁신을 잘 구현해 낸 비즈니스의 경우, 아무리 가격 및 편리성을 기반으로 점유율을 상승시키는 파괴적 혁신이 존재한다고 해도 기존의 사업을 방어하고 나아가 성장시킬 수 있다는 점을 시사한다.

## 제 2 절. 향후 경쟁양상 전망

2019년 1분기, 글로벌 TV 시장에는 큰 변화가 일어난다. 바로 중국 TCL이 북미시장에서 점유율 26.2%를 달성하며 삼성전자(21.8%)를 제치고 1위를 차지한 것이다. 이는 2017년 12.9%에서 3년 만에 거의 두 배 이상 상승한 수치로, 같은 기간 삼성전자가 31.4%에서 10%p 가량 하락했다는 것과 크게 대조된다. 글로벌

15) “삼성전자 갤럭시·QLED TV·노트북 등 6개 상품 14년간 `영예`”, 매일경제, 2018.07.03

측면에서는 중국 업체가 삼성전자를 이기지 못했으나, 10.8%의 점유율을 기록하며 2 위인 LG 전자를 턱 밑까지 쫓아왔다는 점에서 중국이 향후 시장 전체를 장악할 가능성에 대한 분석이 제기되었다.

하지만, 이러한 분석은 아직 시기상조인 것으로 해석된다. 왜냐하면, 중국업체들의 점유율은 판매량을 기준으로 산정된 것인데, 이는 향후 미중 무역전쟁이 심화될 것을 염두해 미리 공격적인 물량공세를 한 것에 대한 결과이기 때문이다. 특히, TCL의 1분기 실적 발표에 따르면 매출액이 전년동기 대비 15.8% 증가한 데에 반해 영업이익은 오히려 0.7%p 감소한 15.1%에 그쳐, 수익성 측면에서 본다면 아직 삼성전자를 따라오기에 역부족이다.

반대로, 삼성전자는 저가 TV 판매를 중단하며 전체 판매량이 감소하였으나, QLED에 집중함으로써 수익성 확보에 성공했다. 이러한 맥락에서, 삼성전자는 여전히 매출 기준 글로벌 뿐 아니라 북미시장에서도 1위를 유지하고 있으며, 질적 성장을 위해 양적 성장을 과감히 포기한 것이기 때문에 표면적인 점유율 유실을 우려할 필요는 없을 것으로 보인다.

진정 우려되는 부분은, 중국 업체들이 대형 TV 시장에 본격적으로 진입할 가능성이다. TCL은 현재도 몇 개의 프리미엄 TV 라인을 가지고 있고, 2020년 이후에는 삼성전자가 영위하고 있는 QLED TV까지 론칭하겠다고 발표했다. 뿐만 아니라, TCL은 패널 생산에 있어서 삼성전자보다 높은 우위를 점하며 비용절감을 통한 수익성 확보가 가능하다. 삼성과 LG처럼 TV용 디스플레이를 수직계열화하고 있는 TCL은, 우리나라 기업들이 가지지 못한 11세대급 초대형 패널 공장을 지니고 있으며, 이를 2019년부터 본격적으로 가동할 계획이라고 밝혔다. 정부보조금을 기반으로 다량생산에 성공하게 된다면, 65인치 이상 대형 TV 시장에서 삼성전자 이상의 생산성과 수익성을 확보할 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 지속적인 기술력 제고를 위해 구글과 협업하여 스마트 TV를 개발하는 등, 양적인 성장 뿐 아니라 기존 기업들을 위협할 만한 기술력 신장에도 주력하고 있어 향후의 결과를 안심할 수 없는 상황이다.

물론, 현재까지 대부분의 매출을 자국시장인 중국 내에서 발생시키고 있기 때문에, 2019년 기준 글로벌 시장에서 약 44%를 차지하고 있는 삼성전자의 압도적인 점유율을 단기간 내에 흔들 수는 없을 것으로 보인다. 특히, 본문에서 제시한 것처럼 TV는 브랜드의 신뢰성이 가장 중요한 구매요인 중 하나이기 때문에, 지난 13년간 글로벌 1위를 지속하며 인정받은 브랜드 가치는 중국 업체가 쉽게 따라오지 못할 경쟁력을 지니고 있다.

하지만, TCL의 랜진 매니저는 2020년까지 유럽에서 시장점유율을 3위까지 끌어올릴 것이라고 언급하는 등 미국 뿐 아니라 타 대형시장에 대한 적극적인 계획 역시 발표했다. 미국에서 현재 판매량 1위를 기반으로 프리미엄 시장의 성장을 확대시키고, 유럽에서 까지 이러한 확대가 가능하다면 프리미엄 시장 내 삼성전자의 입지도 언제까지나 안심할 수는 없을 것이다.

1분기 TCL의 성과에, 삼성전자 역시 다양한 행동을 취했다. 8K QLED TV 등 신제품 출시일을 앞당기는가 하면, 예전보다 더욱 공격적인 마케팅을 감행하며 제품의 존재감을 알렸다. 지난 5년간 ‘프리미엄’이라는 존속적 혁신전략으로 중국 기업과의 격차를 벌린 삼성전자에게, TCL의 QLED 진출 선포는 새로운 전략이 필요한 상황임을 시사한다.

QLED 초기 론칭 때처럼, 고객 니즈를 분석해 중국 업체가 따라올 수 없는 새로운 기술을 개발한다고 해도, 중국 기업이 프리미엄 시장 내에서 일정 수준의 기술력을 확보하게 된다면 ‘구매주기’의 ‘성능’이라는 단계에서 큰 차이를 만들어내지 못할 것이다. 또한, 프리미엄 시장 내에서도 ‘가격’이라는 구매주기에 도달한다면, 현재 타 산업이 그러한 것처럼 파괴적 혁신전략을 구사하는 기업들에게 점유율을 유실 당할 가능성이 높을 것으로 분석된다.



## 제 5 장 결론 및 시사점

### 제 1 절. 삼성전자로 본 TV산업과 파괴적 혁신이론

본 연구는 중국업체와의 경쟁관계 속에서 존속적 혁신전략을 구사한 삼성전자의 대응사례를 분석하며, 향후 기존 기업들이 중저가품과 경쟁을 함에 있어 효과적인 전략수립을 도모하고자 작성되었다.

고객 관점에서 시장에는 높은 브랜드 파워를 기반으로 프리미엄 가치를 추구할 제품과 그럴 필요가 없는 제품이 나뉘어진다. 파괴적 혁신이 적용되는 제품은 후자에 속하기 때문에 브랜드 보다 가격경쟁력, 디자인 등의 요소가 중요하게 고려될 것이다. 반대로, 브랜드를 가장 많이 고려한다고 조사된 TV의 경우 존속적 혁신을 영위해온 기업이 경쟁력을 확보하기에 유리하며, 가격 기반의 전략이 적용될 가능성이 낮은 산업이라고 할 수 있다.

존속적 혁신이론의 특성은 이전에 출시했던 상품 및 서비스를 기반으로 그보다 상향된 가치를 제시함으로써 고객을 만족시킨다는 것이다. 이러한 측면에서 삼성전자 TV는 그 특성에 철저히 부합한 사례임을 알 수 있었다. 특히, 기존에 판매하던 UHD 및 커브드 TV의 보완점을 적용해 QLED라는 고퀄리티 제품을 제시했고, 기술적 진보를 기반으로 주류 고객들의 기대수준을 새롭게 만족시켰다는 점에서 그러하다.

특히, 삼성전자는 프리미엄 제품이 소구되는 지역에서 큰 선전을 보이며 전체 점유율을 상승시킬 수 있었다. 이를 통해, 당사가 어떠한 시장을 목표로 하는 것이 수익 관점에서 유익한지 제대로 알고 있었음을 보여준다. IHS의 발표에 따르면, 삼성전자는 2017년 프리미엄 TV 시장 내 북미와 유럽에서 각각 52.4%, 59.2%의 점유율을 달성했다. 해당 지역들에서 TV가 판매될 때, 두 대 당 한 대는 삼성전자 제품이 팔린 것으로, 세계에서 가장 큰 TV 시장 두 곳에서 상품성을 크게

인정받았다고 볼 수 있다. 반면, 저가품 중심의 중국이 포함된 아시아에서는 39.4%이라는 상대적으로 낮은 점유율을 보였는데, 이는 실질적으로 더 큰 시장에서 좋은 성과를 보임으로써 상쇄가 가능한 부분이었다.

이처럼, ‘성능’이라는 핵심 구매요소를 바탕으로 존속적 혁신이 크게 작용하는 TV 시장에서, 탈범용화 이미지를 구축하고 고수익성 시장을 공략한 삼성전자의 전략은, 스마트폰이나 식품 등 타 산업들과는 달리 파괴적 혁신 기업으로부터 점유율이 유실 당하는 것을 방어할 수 있었고, 더 나아가 그들의 성장을 제한시키는 결과까지 발생시킬 수 있었던 것이다.

물론, 파괴적 혁신이론에서 제시한 구매주기에 따라, 중국 업체를 비롯한 중저가 TV 브랜드가 ‘신뢰성’이라는 가치에 시장 내에서 일정 수준 이상 도달한다면 그 다음 단계인 ‘편리성’이 ‘성능’ 이상으로 경쟁력을 확보하게 되겠지만, 현재까지는 프리미엄 제품의 성장이 그치지 않을 뿐 아니라, 반대로 중저가 TV 시장의 규모는 지속적으로 축소되는 것으로 보아 당분간은 해당 시장 내에서 존속적 혁신의 영향력이 더 크게 나타날 것으로 예측된다.

또한 이러한 시장 내에서 가장 높은 성능 및 신뢰성을 기반으로 사업을 영위하고 있는 삼성전자가 2018년 기준 14년 연속 글로벌 TV 판매 1위를 달성한 것으로 보아, 존속적 혁신을 기반으로 적합한 기술진보와 탈범용화를 꾸준히 지속시킨다면, 파괴적 혁신전략이 TV 시장 내에서 무조건적으로 기존 기업을 잠식시킬 수는 없을 것이라고 예측된다. 그러나, 향후 프리미엄 시장에도 진입할 중국 업체에 어떻게 대응할 것인가는 또 다른 문제이기 때문에, 비슷한 성능으로 두 국가의 제품이 다시 맞서게 될 시 삼성전자가 추구해야 할 전략이 무엇일지는 중국업체의 성장세에 비추어 보아 빠르게 고민해야 할 문제라고 판단된다

## 제 2 절. 시사점 및 향후 연구의 방향성

이처럼, 한 산업 내에서 파괴적 혁신이론이 얼마나 침투될 수 있는 가는 해당 산업에서 고객들이 요구하는 핵심가치가 무엇이냐에 따라 결정된다. 삼성전자의



사례에서 알 수 있듯, 파괴적 혁신전략은 모든 상황 및 산업에 적용되기에는 변수가 존재하기에, 하나의 이론으로서 확립되기에는 아직 더욱 다양한 사례연구들을 기반으로 검증 해나가야 할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 본 논문은 통계연구를 위한 하나의 사례로서 의의를 지닐 수 있을 것이다. 특히, 현재까지 국내에서 TV 시장과 파괴적 혁신이론을 연관 지어 그 상관관계를 도출한 논문은 존재하지 않으며, TV는 다양한 기술확대를 기반으로 향후에도 성장할 시장으로 전망되기에, 이러한 시장 내에서 최근 큰 영향을 주고 있는 중저가 제품 기반의 이론이 어떻게 적용되는지 분석하는 것은 유의미한 시사점을 전달할 수 있을 것이다.

따라서, 시장 내 이미 규모가 있는 기업은 파괴적 혁신을 기반으로 한 새로운 비즈니스가 침투한다고 하여 무조건적으로 그들과 유사한 상품 및 서비스를 론칭함으로써 맞대응하는 것은 전략적이지 못하다. 기존에 영위하던 사업 대비 더 낮은 수익률을 발생시킴으로써 수익성을 악화시킬 수 있으며, 기존에 프리미엄 이미지를 구축해왔던 상태라면 오히려 기업의 브랜딩을 모호하게 만들 가능성이 존재하기 때문이다.

우선적으로, 시장 내 고객들이 진정으로 원하는 가치가 무엇인지 분석한 후, TV 산업처럼 ‘성능’이나 ‘브랜드 이미지’가 고객들이 구매 시 핵심적으로 고려하는 요인이라면 존속적 혁신을 구사했던 삼성전자와 같이 기존의 퀄리티를 격상시켜 고객만족을 증대시키고, 탈범용화를 피하는 것이 더욱 현명한 전략일 수 있다.

마찬가지로, 파괴적 혁신을 활용하여 신시장에 진입하거나 비즈니스를 성장시키려는 실무진들에게도 동일한 시사점이 적용될 수 있다. 최근 다양한 저가품들이 시장지배력을 강화시키고 있다고 하여, 그러한 상황을 절대적인 기회로 여겨 비즈니스의 본질을 간과해서는 안된다. 사업성을 영속시키고 경쟁력을 확보하게 만드는 것은, 한시적으로 고객들의 이목을 끌 수 있는 특징들이 아니라 각 시장마다 고객들이 진정으로 추구하는 본질을 제시하는 것이기 때문이다. 다만, 이 본질이 각 국가와 시기마다 달라질 수 있음을 이해하고, 해당 환경 내의

고객들이 고가품에 관심을 가지기 보다 단순함과 합리적임에 더 소구되는 가에 대한 철저한 분석이 필요할 것이다.

결국, 파괴적 혁신이 발생시키는 과급력이나 시장 내에서의 새로운 사업의 기회들은 성장을 향한 동인이 될 수는 있으나, 맹신의 대상이 되어서는 안된다는 것을 시사하고자 한다. Christensen 은 수익성을 발생시키는 고객들에게 귀를 기울이고, 그들이 원하는 제품을 만들 수 있도록 공격적으로 투자하는 ‘좋은 경영’ 때문에 기업들이 딜레마에 빠진다고 말하지만, 반대로 이러한 방식들을 ‘나쁜 경영’이라고도 이야기할 수 없기 때문이다.

본 논문은 다음의 측면에서 한계를 가진다. 먼저, 사례를 관찰하는 주기가 충분하지 않았다는 것이다. 사례의 배경인 2015년부터 2019년까지, 4년 간의 상황을 통해 아직까지는 시장에서 존속적 혁신전략을 취한 삼성전자가 우위를 점함을 확인하였고, 그에 따라 단기적으로는 파괴적 혁신전략이 언제나 지배적일 수는 없음을 시사하였다. 그러나, 현재 중국업체는 중저가품 성공에 기반해 프리미엄 시장으로 넘어가려는 과도기에 있다. 만약 이 시장에 성공적으로 안착하고, 삼성전자의 점유율을 유실 시킨다면 파괴적 혁신이론의 주장에 부합하는 수순을 밟게 되는 것이다. 하여, 향후 TCL을 비롯한 중국업체들이 대형 TV 시장에 본격적으로 뛰어들고, 그 시장 내에서 상대적으로 낮은 가격으로 또 한번 삼성의 매출을 추월한다면, 결국 저가시장부터 점증적으로 시장 전체를 점유한다는 파괴적 혁신이론에 결론적으로 부합하는 사례가 될 것이다.

삼성전자의 사례로서 TV 시장을 일반화할 수 없다는 점 역시 하나의 한계이다. 삼성전자가 대표적인 프리미엄 TV 브랜드이긴 하지만, LG 전자나 소니 등 유사한 수준의 브랜드 이미지를 지닌 기업들은 시장에 더 존재한다. 이들이 중국업체와의 경쟁에 있어 삼성과 같이 존속적 혁신전략을 펼쳤을 시, 이와 같이 점유율 상승을 기록할 수 있었을 지에 대해서는 검증하지 못했다. 그렇기에, 모든 프리미엄 브랜드가 TV 시장 내에서 저가품 대비 경쟁우위에 있다고 일반화하여 주장하기에 본 논문의 내용만으로는 한계가 있다. 해당 시장에 존속적 혁신전략과 파괴적

혁신전략 중 어떠한 전략이 더욱 효과적으로 적용될 수 있는 지에 대해 시사하기 위해, 시장 내에 있는 업체들의 표본을 더욱 수집하고, 그 업체들이 취한 전략의 사례들을 다양하게 분석한다면, TV 시장과 파괴적 혁신이론을 연결 짓는 보다 심도 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

## 참고 문헌

- [1] Clayton Christensen (1997), The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail
- [2] Clayton Christensen (2003), The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth
- [3] Clayton Christensen (2015), What Is Disruptive Innovation?, Harvard Business Review
- [4] “韓 경제 특정 대기업 의존도, 주요 15개국 중 최고”, 매일경제, 2015년 09월 30일, <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2015/09/934283/>
- [5] “삼성전자, `60조 흑자 시대` 개막 미뤘다...4분기 `어닝쇼크`”, 매일경제, 2019년 01월 08일, <https://www.segye.com/newsView/20190108000616>
- [6] “세계 TV 시장, 6년 만에 1000억 달러 회복...프리미엄 전략으로 올해도 성장”, ETNEWS, 2019.05.27, <http://www.etnews.com/20190527000290?m=1>
- [7] “세계 TV 시장 업체별 판매량” 연합뉴스, 2015년 08월 21일, <https://www.yna.co.kr/view/GYH20150821000300044>
- [8] “삼성, LG TV 전략, 중국에 맞춘다”, 파이낸셜 뉴스, 2015년 09월30일, [www.fnnews.com/news/201509301752436097](http://www.fnnews.com/news/201509301752436097)
- [9] “세계 TV 업계 시름... 디스플레이 패널 가격도 하락 압박”, 디지털데일리, 2015년 10월 08일, [www.ddaily.co.kr/news/article/?no=135509](http://www.ddaily.co.kr/news/article/?no=135509)
- [10] “인치별 TV패널 출하량 전망”, 유안타증권 리서치센터, 2017년 01월 09일, [www.kinews.net/news/articleView.html?idxno=102081](http://www.kinews.net/news/articleView.html?idxno=102081)
- [11] “삼성전자 QLED vs LG전자 OLED...프리미엄 TV 주도권 경쟁”, 국제신문, 2017년 10월 12일, <http://www.kookje.co.kr/news2011/asp/newsbody.asp?code=0200&key=20171013.22016002850>
- [12] “중 TV 시장 침체 심각, 평균 가격 50만원도 붕괴”, ZD Net Korea,2019.04.24, <https://www.zdnet.co.kr/view/?no=20190424055844>
- [13] “`TV` 브랜드경쟁력·소비자선택 다 잡아”, 매일경제, 2015.09.02 <https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2015/09/842498/>
- [14] “산업강국 급부상한 중국 슬금슬금 기술도 최정상급”, 매일경제, 2014.07.08, <https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2014/07/958394/>

## Appendix

<표>

표 1. 2015년 국가 별 특정 대기업 의존도 (출처 : 블룸버그, 국제통화기금)

국가명	기업명	의존도 (%)
<b>대한민국</b>	<b>삼성전자</b>	<b>13.8</b>
영국	BP	12
러시아	가스프롬	8
이탈리아	엑소르	7.6
프랑스	토탈	7.5
독일	폴크스바겐	7

표 2. 2015년 상반기 지역별 TV매출액 (단위: 천 달러)

	2014년 상반기	2015년 상반기	증감률
<b>중국</b>	<b>11,764,138</b>	<b>13,090,306</b>	<b>11.26</b>
일본	1,080,183	863,160	-20.09
북미	8,539,615	8,312,014	-2.67
서유럽	6,423,411	5,929,075	-7.70
동유럽	3,311,940	2,346,794	-29.14
아시아태평양	4,696,511	4,440,018	-5.46
남미	5,203,219	3,960,949	-23.88
중양아시아 및 아프리카	3,263,465	2,608,778	-20.06
합계	44,283,482	41,551,095	-6.17

표3. 2015년 상반기 지역별 TV출하량 (단위: 천 대)

	2014년 상반기	2015년 상반기	증감률
<b>중국</b>	<b>22,929.1</b>	<b>25,841.6</b>	<b>12.70</b>
일본	2,758.5	2,733.1	-0.92
북미	17,117.3	15,969.0	-6.71
서유럽	13,948.2	13,317.9	-4.52
동유럽	8,251.9	5,977.0	-27.57
아시아태평양	15,567.3	14,659.7	-5.83
남미	13,871.6	12,517.1	-9.76
중양아시아 및 아프리카	8,689.0	6,896.5	-20.63
합계	103,132.8	97,911.9	-5.06

<도표>

도표 1. 기업별 전 세계 TV 시장점유율 추이 (%) (출처 : 디스플레이서치)

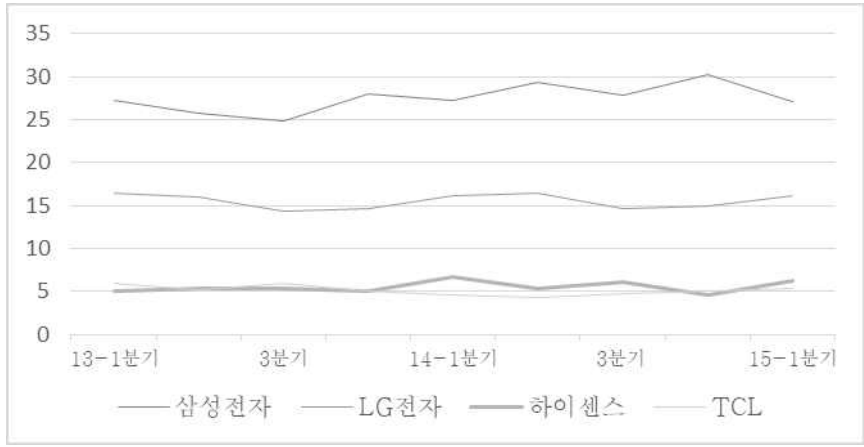


도표 2. 대륙별 TV 시장점유율 추이 (출처 : HIS)

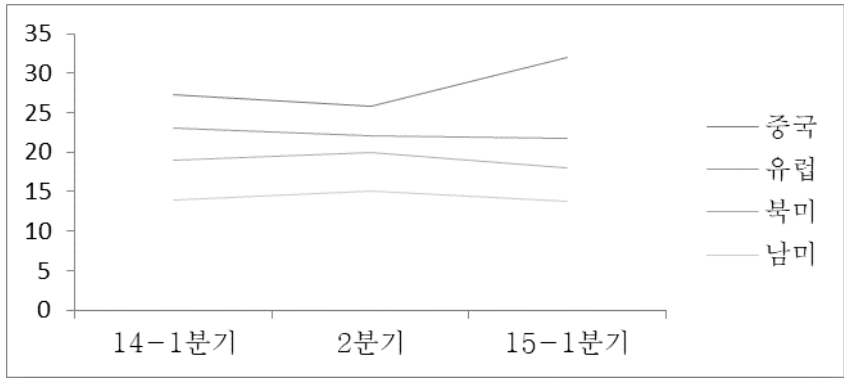
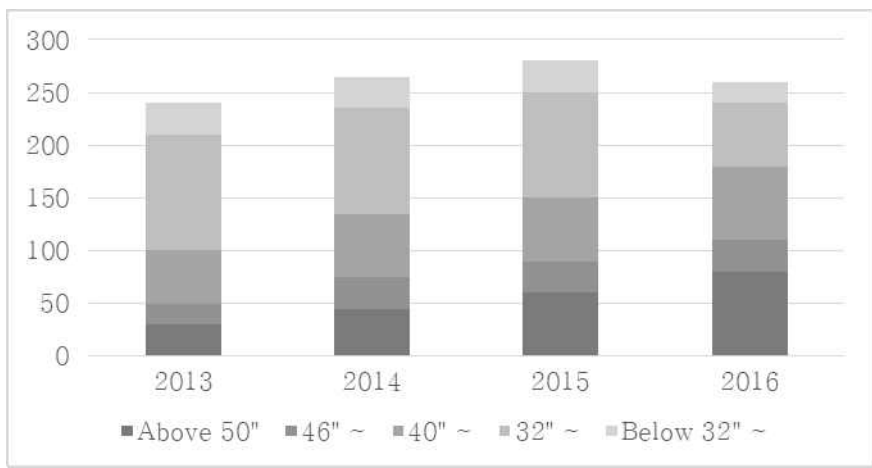
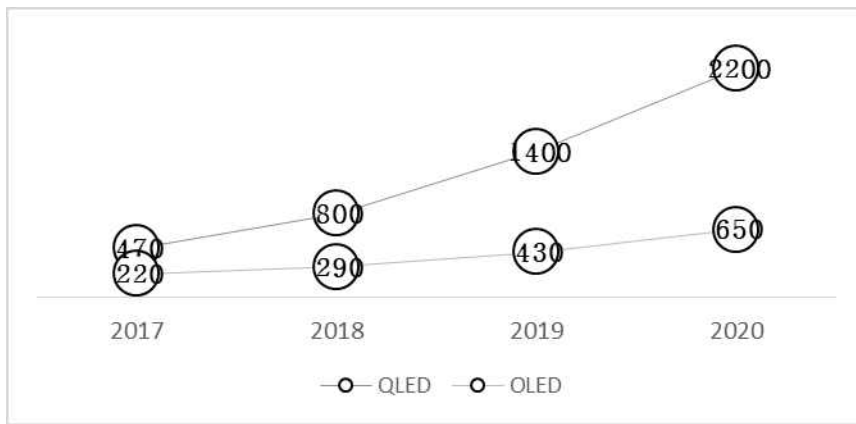


도표 3. 인치별 TV 출하량 추이 (단위: 백만 대)



(출처: 유안타증권)

도표 4. QLED OLED TV 출하량 전망 (단위: 백만 대) (출처: DSCC)



# Abstract

## Case study on Samsung Electronic's global TV strategy against Chinese low price products on disruptive innovation theory

Kim Hyungbin  
College of Business Administration  
The Graduate School  
Seoul National University

This case study analyzes how Samsung Electronics TV responded to Chinese low-price companies based on disruptive innovation theory and suggests why Samsung Electronics, which took a sustaining innovation strategy, could defend its market share.

It investigated the criteria that Samsung Electronics considered to respond to Chinese companies through interviews with Samsung Electronics employees. In addition, QLED launched based on the standards generated higher sales compared to the previous year, so it could be drawn that high quality is considered as a key factor in TV market and sustaining innovation gets competitiveness for this. In conclusion, the purpose of this paper is to disseminate the implications to the employees in similar situations by analyzing the cases of companies that achieved financial performance enhancing quality in response to disruptive innovation strategy.

***keywords*** : Disruptive Innovation, TV market, Samsung Electronics, Low-price products, China, Competition strategy

***Student Number*** : 2016-20560