

DBR

Dong-A
Business
Review
www.dongabiz.com

SR3. 베트남 시장의 소프트 파워와 진출 전략

K-컬처 포용하는 젊은 중산층 증가세 ‘베트남다운’ 가치로 융화할 수 있게 해야

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 DBR 독자 및 dbr.donga.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다.

(주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

구독 문의

- 개인 구독 문의: 02-6718-7802 은행계좌: 우리은행 1005-801-116229 (주)디유넷
- 단체 구독 문의: 02-361-1506 은행계좌: 국민은행 009-01-1307-189 (주)동아일보사

동아일보사

Special Report

베트남 시장의 소프트 파워와 진출 전략

K-컬처 포용하는 젊은 중산층 증가세 ‘베트남다운’ 가치로 융화할 수 있게 해야

이지연 비자인캠퍼스 대표 bizigner@bizigncampus.com

Article at a Glance

베트남은 21세기가 지향하는 소프트 파워를 내재화하고 있다. 커뮤니티, 환경보호, 다양성 추구, 가치 소비, 사용자 중심, 자아실현과 혁신이라는 문화 코드가 그것이다. 게다가 베트남은 현재 한류 수용도가 가장 높은 젊은 층 기반의 중산층이 가장 많은 시기다. 우리는 한류 콘텐츠로 베트남 소비자의 삶을 더 풍요롭게 하는 글로벌 브랜드로 성장할 절호의 기회를 만났다. 저성장 시대, 고성장국으로 진출하는 것은 지속가능한 성장의 기회를 제공해 준다. 성공 가능성이 높은 베트남 시장과 관련된 문화, 규제, 관습 등을 제대로 이해한다면 글로벌 브랜드로 성장할 수 있는 기회를 활용하면서 사업 리스크 등을 현명하게 대처해 갈 수 있을 것이다.



한국 대비 인당 GDP(국내총생산)가 10분의 1 수준인 베트남에서 ‘미래를 본다’는 메시지가 도발적으로 들릴지 모르겠다. 한국이 빠른 성장을 거듭한 20세기에는 논리, 이성, 숫자, 남성성, 위계질서, 일 등이 중요한 가치였다. 그러나 우리는 이들 가치가 사람들을 분화하고 고립시킨다는 사실을 깨달았다. 21세기를 맞은 현재에는 직관, 감성, 여성성, 수평, 관계 등 소프트 파워에 해당하는 가치가 부상하고 있다. 그리고 이러한 소프트 파워가 본질적으로 내재된 국가가 바로 베트남이다. 여성의 힘이 강하고 수평적이며 관계를 중시한다. 직관적으로 기지를 발휘하는 데 능하고 예술적 소양도 풍부하다. 그래서 베트남에서 미래를 본다고 감히 이야기하는 것이다. 경제 성장은 늦었지만 그 덕에 베트남만의 가치가 잘 보존돼 온 것이 아닐까 싶기도 하다.

최근에는 경제 성장 면에서도 괄목할 만한 곳이 베트남이다. 저성장이 뉴노멀이 된 한국과 달리 베트남은 여전히 고성장 중이다. 심지어 팬데믹이 한창이던 2020년에도 전년 대비 2.9%의 경제성장률을 기록했다. 아세안 주요 국가들마저도 마이너스 성장률을 기록할 때였던 걸 감안하면 더욱 놀라운 성과라 할 수 있다. 이 같은 베트남 시장으로부터 우리가 배울 교훈은 무엇이며, 우리 기업은 베트남 시장을 어떻게 활용할 수 있을까.

21세기 소프트 파워로 보는 베트남

1. 가족주의-커뮤니티 문화

흔히 베트남에 가면 ‘되는 것도 없고, 안 되는 것도 없다’고 한다. 바로 ‘신뢰’ 기반의 관계가 결정적인 힘을 발휘하기 때문이다. 베트남 사

람들은 자신들의 이너 서클(Inner Circle) 밖의 사람들에게는 미소를 보이고 좋은 말만 해주며 평화를 유지하려 한다. 하지만 이너 서클 안의 사람들에게는 오히려 안 좋은 말을 많이 한다. 그 사람의 성장을 위해 개선점을 조언해 주고 도움을 준다. 만약 일부러 당신에게 충고를 해 오는 베트남 사람을 만난다면 좋은 신호다. 어쩌면 당신은 이미 그들의 이너 서클 멤버로 자리매김해 있을 수도 있다.

그 뿌리는 바로 베트남의 촌락(Community) 문화에 있다. 예로부터 베트남 선조들은 생존과 안전을 위해 대나무로 높은 장벽을 만들어 촌락을 형성해 살아왔다. 1919년에도 호찌민 인근까지 호랑이가 출몰했다는 기록이 있을 정도로 베트남은 정글이 우거진 척박한 땅이었다. 태풍과 홍수로 인한 자연재해도 빈번했고 외적의 침략이 끊이지 않았다. 베트남 사람들은 혼자서는 자생할 수 없기에 촌락이라는 커뮤니티를 형성해 그 안에서 서로 의존하며 살았다. 이런 촌락 문화에 중국 지배로 인한 유교 문화가 더해지며 가족 중심의 라이프스타일이 굳건히 자리 잡았다. 즉, 베트남 사람들에게 관계 기반의 커뮤니티 문화는 과거부터 뿌리 깊게 내려온 것이다.

베트남 사람들과 함께 생활해 보면 일정한 거리가 유지되고 있음을 느낄 수 있다. 아무리 친한 친구라도 가족과 공유하는 영역과 친구와 공유하는 영역은 엄연히 다르다. 쉽게 마음을 주는 성향이 강한 한국인과 다르다. 이런 베트남 사람들의 정서적 거리를 알게 되면 서운한 감정이 들 수 있다. 사실 필자의 경험담이기도 하다.

하지만 고슴도치처럼 일정한 거리를 통해 서로를 배려하며 자신의 공간을 지키려는 문화 코드를 이해한 후에는 관계의 달인인 그들의 지혜를 배울 수 있었다.

베트남에서 광고는 브랜드 인지도를 높이는 데 도움이 될 수 있지만 소비자의 지갑을 열게 하지는 않는다. 광고를 신뢰하지 않기 때문이다. 대신 입소문의 효과가 매우 크다. 베트남 사람들은 가족이나 지인이 추천한 상품에 믿음을 갖는다. 그런 이유로 베트남에서는 오랜 기간에 걸쳐 고객들과 좋은 관계를 형성하고 그 관계를 확장해 나가는 것이 매우 중요하다.

2. 자연주의-환경보호

베트남의 본질을 형성하는 근원은 바로 ‘자연주의’이다. 베트남의 혹독한 자연환경이 아니었다면 촌락도 형성되지 않았을 것이다. 베트남 국민들은 자신들의 국가를 닻뜨역(đất nước)이라고 부르는데 닻(đất)은 땅, 느역(nước)은 물을 뜻한다. 베트남은 국가를 땅의 영역과 물의 영역이 결합된 개념으로 의미 부여한다.

2011년 베트남 여성들은 화장품 구매에 고작 연간 4달러를 소비할 정도로 거의 화장품을 사용하지 않았다. 결혼식이나 파티 같은 특별한 이벤트가 있을 때를 제외하고 일상생활에서는 화장을 거의 하지 않았다. 그 근원을 찾아보니 그럴싸한 역사적 사건이 있었다. 1970년대 말 베트남은 기나긴 전쟁으로 인해 거의 모든 생활 기반이 붕괴되고 경제적으로도 매우 궁핍한 상황이었다. 그럼에도 여성들은 아름다움을 위해



사진제공: 필자

환경단체 '제로웨이스트사이공'의 뷰티 박스(왼쪽)와 대나무 빨대

중국에서 넘어온 값싼 화장품을 구매했다. 그런데 이를 사용한 다수의 여성이 사망한 사건이 매년 보도됐다. 값싼 중국산 화장품에는 해로운 화학 성분이 가득했던 것이다. 이때 베트남 여성들 사이에는 '화장품은 화학 성분'이라는 고정관념이 강하게 형성하게 됐고, 이를 딸들에게도 주입했다. 국가의 뿌리를 자연에 둔 국가의 국민들에게는 막대한 충격이었을 것이다.

그 덕에 페이스샵, 스킨푸드, 이니스프리 등과 같이 자연주의 콘셉트로 어필한 한국 화장품이 베트남 소비자들의 마음을 사로잡을 수 있었다. 자연주의 이미지와 함께 실제 한국 여성들의 자연스러운 피부는 베트남 여성들의 로망이 됐다. 그럼에도 한국의 복잡한 피부 관리 루틴은 베트남에서 받아들여지지 않았다. 베트남 여성들은 스킨과 크림 정도의 가벼운 케어를 선호한다.

필자는 최근 핫한 '제로 웨이스트'를 한국보

다 베트남에서 먼저 알게 됐다. 베트남 친구가 베트남의 환경단체인 '제로웨이스트사이공'이 만든 뷰티 박스를 선물로 줬다. 그 안에는 대나무로 만든 칫솔, 빗, 비누 받침 등이 들어 있었다. 플라스틱에 대한 고민 없이 필요한 물건을 큐레이션해 주는 콘셉트가 마음에 들었다. 한국에 종이 빨대를 도입하기 훨씬 이전부터 베트남의 카페에서는 대나무나 사탕수수, 연꽃 줄기를 이용한 빨대를 활용했고 식품 포장으로 바나나 잎이 사용되곤 했다. 베트남의 이 같은 자연 친화적 활동들이 최근에는 전 세계 기업들이 따라가려고 하는 트렌드로 자리 잡았다.

3. 포용-다양성

쌀국수, 반미, 연유커피, 아오자이 등이 베트남을 대표한다는 데 모두 수긍할 것이다. 하지만 이 모두 베트남의 것이 아니다. 쌀국수는 프랑스의 쇠고기 스프, 반미는 샌드위치, 연유커피는 카페라테에서 영향을 받았다. 아오자이는 전통 의상이 아니라 1900년대 초 하노이의 한 패션 디자이너가 중국의 치파오와 프랑스의 코르셋에서 영감을 받아 만든 옷이다. 그럼에도 모두 베트남을 대표하는 상징물이 됐다. 이것이 바로 베트남의 포용 정신에서 나온 결과이다.

베트남은 통일 과정에서 다양한 소수민족이 통합됐다. 54개 민족과 불교, 힌두교, 이슬람교, 가톨릭 등 다양한 종교가 공존하고 있다. 중국과 맞닿은 북부 지역은 938년까지 약 1000년간 중국의 지배를 받았다. 중부 이남은 17세기까지 참파왕국과 푸난왕국의 땅이었으며 이 지역은 인도에 영향을 받았다. 1838년 베트남 최후

의 통일 왕조인 응우옌 왕조가 성립되면서는 프랑스의 지원을 받고 이후 프랑스의 간섭을 받았다. 이러한 역사 속에서 지금처럼 남북으로 길게 뻗은 베트남 영토에 다양한 문화가 받아들여진 것이다.

베트남 최초의 유니콘 기업이자 국민 메신저인 '잘로'를 개발한 테크 기업 VNG의 레홍민 대표는 필자와의 인터뷰에서 VNG의 핵심 가치로 '포용(Embracing Challenge)'을 언급한 바 있다. 베트남이 유구한 역사 속에서 다양한 문화와 민족을 무조건적으로 받아들이는 것이 아니라 포용함으로써 베트남만의 가치를 실천했다는 것이다. 현재는 한류의 영향을 가장 많이 포용하는 듯하다. K-팝, K-드라마, K-뷰티 등을 흡수하고 있지만 나중에는 이러한 문화적 영향력을 '베트남다운' 가치로 융화시켜 낼 역량도 갖춘 국가다.

4. 자존심과 체면-가치 소비

베트남 이니스프리는 사업 초기, 고객들을 유입하고자 모델 이민호와 함께 여행하는 증강현실(AR) 체험존을 매장 입구에 설치했다. 자동차처럼 생긴 의자에 앉으면 바로 옆에 앉아 있는 이민호와 함께 신나게 드라이브를 즐길 수 있다. 지나가는 사람들이 다 구경할 수 있게 배치해 너나 할 것 없이 줄을 서서 체험하고 싶어 하려는 전략이었다. 한류에, 이민호에, 증강현실이라는 최첨단 경험까지 총동원해 고객들을 유인하려 했지만 안타깝게도 이용하는 사람이 거의 없었다.

그 이유는 베트남 사람들의 체면 문화 때문이

다. 사실 이들도 그것을 체험해 보고 싶어 했을 것이다. 문제는 설치된 위치가 사람들이 다 보이는 곳에 있었던 것이다. 증강현실에 빠져 즐기는 모습은 제3자가 봤을 때 제법 웃긴 모습이다. 이들은 그런 모습을 남에게 보여주고 싶어 하지 않았다.

이와 비슷하게 베트남 매장 앞에 절대 두면 안 되는 것이 있다. 바로 가판이다. 일반적으로 한국에선 매장 앞 가판에 세일하는 상품들이 진열돼 있어서 고객들이 그 물건을 사고, 매장 안에 들어와 더 다양한 상품을 쇼핑하게 이끈다. 베트남 사람들도 그런 상품을 사고 싶어 한다. 하지만 문제는 그 위치가 다른 사람들이 다 볼 수 있는 매장 밖에 있다는 것이다. 베트남 사람들은 그런 상품을 고르는 모습을 남에게 보여 '싼 것을 추구하는 사람'이라는 이미지로 비춰지고 싶어 하지 않는다. 현명한 베트남 현지 유통업체들은 베트남 소비자들에게 온라인을 통해 프로모션 정보를 미리 제공하거나 매장 안에 팸플릿을 배치해서 프로모션 상품을 안내한다.

흔히 베트남 소비자들은 가격에 민감할 것이라고 생각한다. 한정된 예산에서 현명한 소비를 하기 위해 가격을 고려하지 않을 수 없다. 그렇다고 무조건 가격이 저렴한 것을 선택하지는 않는다. 베트남 사람들은 매우 깐깐한 소비자들이다. 원하는 상품이 있다면 가격 비교의 수고로움을 감수하고서라도 가장 저렴한 플랫폼에서 구매를 하는 특성이 있다. 플랫폼에 대한 충성도는 낮은 편이다. 하지만 조금 더 지불했을 때 더 좋은 품질의 상품을 얻는다거나 내 구성이 보장된다면 얼마든지 지갑을 연다. 베

트남 사람들은 충동구매보다는 목적성 구매에 익숙하다. 좋은 상품을 사기 위해 구매 과정의 90%를 정보 조사 단계에 쏟는다.

베트남에서 O2O는 한국보다 먼저 자리 잡았다. 구글에서 상품 정보 검색은 기본이고 페이스북에서 지인의 후기나 추천을 참고한다. 그 후 매장에 가서 상품을 체험을 해보고 판매사원을 통해 한 번 더 가치에 대해 확인 후 지갑을 연다. 오프라인의 관계 문화가 온라인에 그대로 옮겨진 것이 바로 페이스북이다. 그리고 페이스북은 관계를 더 쉽고 편리하게 연결해 준다. 만약 친한 친구의 지인이 좋은 물건을 팔고 있다고 소개를 받으면 가볍게 팔로우로 연결된다. 그 후 그 지인의 상품 정보를 제공받고 페이스북 메신저로 좀 더 문의한 후 오토바이를 타고 매장에 가서 상품을 사온다. 베트남의 O2O는 이렇게 시작됐다. 라자다(Lazada), 쇼피(Shopee) 등과 같은 전자상거래가 발달하기 전부터 이런 관행이 이미 베트남에 존재했다.

5. 편리-사용자 중심

플랫폼의 신뢰도가 낮은 곳에서 결제할 때 늘 불안한 맘을 갖게 된다. 장기 출장이나 여행 등으로 집을 오래 비울 때 택배가 수일 동안 집 문 앞에 있다면 잃어버릴까 신경이 쓰일 수밖에 없다. 일정 금액 이상을 구매해야만 배송비 할인을 받을 수 있어서 당장 필요하지도 않은 물건을 구매하게 될 때도 있다. 모두 사용자 입장에서 매우 불편하다.

하지만 이런 불편은 베트남에서 찾아볼 수 없다. 베트남의 비즈니스는 철저하게 사용자 중

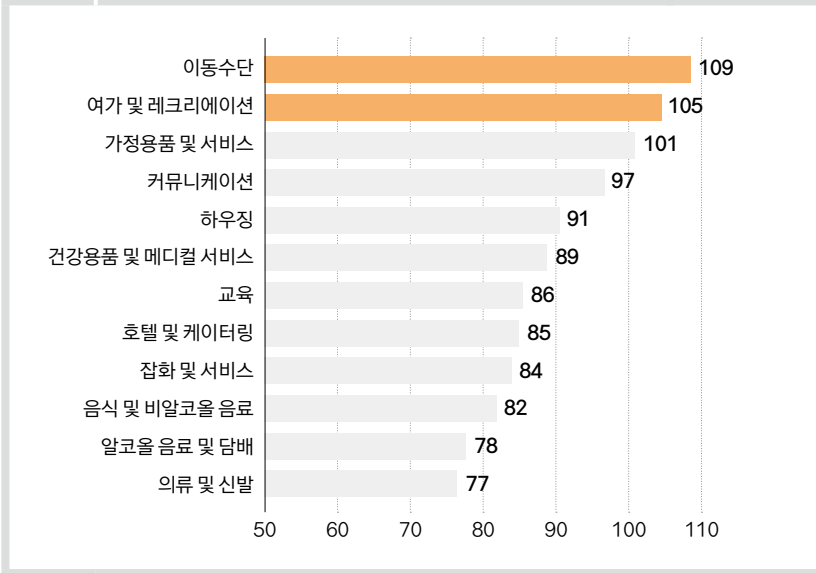
심이다. 온라인에서 주문 후 결제는 배송 이후에 이뤄진다. 베트남의 전자 금융이 발달하지 않아서 COD(Cash On Delivery) 비중이 높다고 생각하지만 COD가 발달한 것은 오히려 베트남의 쇼핑 문화 영향이 더 크다. 베트남 사람들은 기본적으로 타인을 잘 믿지 못하기 때문에 먼저 돈을 지불하고 싶어 하지 않는다. 배송 기사가 가져온 상품을 마치 오프라인에서 상품을 확인하듯 직접 확인하고 나서야 배송 기사에게 상품 대금을 지불한다. 이를 위해 배송 기사는 반드시 고객이 있는 시간에 방문해야 한다.

비대면 방식의 전자상거래와 결제 방식의 비중이 빠르게 늘고 있다고 하지만 이는 시스템만으로 해결될 문제는 아니다. 본질적으로 베트남 사람들이 신용카드나 전자 결제를 더 많이 사용하게 하려면 현금 사용으로 인해 얻게 되는 문화적, 심리적 혜택 이상의 경제적 혜택을 정부가 제도적으로 마련해야 할 것이다.

6. 경험-자아실현

베트남은 1년에 2모작 이상을 경작하며 먹거리가 풍부하다. 열대 과일은 물론 수산물도 많아서 먹고사는 문제를 걱정한 역사가 없다. 사람들의 성향은 느긋하고 여유롭다. 미래에 대한 걱정이 없으니 현재에 충실한 경향이 크다. 베트남 사람들을 풍자한 한 그림에는 눈앞에서 파도가 몰아치며 해안가를 덮쳐 오는데도 평화롭게 파도를 감상하고 있는 커플의 천진난만한 얼굴이 그려져 있다. 한국에서는 ‘올로’라는 말이 10년 전부터 유행했지만 베트남 사람들은 원래부터 미래보다는 현재를 사는 사람들이었다.

그림 1 2019~2030년 카테고리별 소비 지출 예상 성장률 (단위: %)



출처: 유로모니터

베트남의 Z세대, 알파세대는 현재 삶에 충실하는 수준을 넘어 자아실현을 찾아 많은 도전을 하고 있다. 생활수준이 높아지면서 생필품 소비와 교육에 대한 투자가 늘었고 이제는 여행과 다양한 취미를 통해 자기를 알 수 있는 경험 요소에 과감한 투자를 하고 있다.

7. 혁신-넥스트 한류

위에서 설명한 베트남의 소프트 파워가 결합될 때 나오는 게 결국 혁신이 아닐까 싶다. 혁신은 베트남 사람들의 다양한 본질의 결정판이다. 베트남도 한국과 같은 교육열과 근면 성실함이 내재된 국가이다. 그런데 21세기에 요구되는 소프트 파워까지 가지고 있다. 베트남의 청년들은 IT를 배워 다양한 국가의 청년들과 교

류한다. 빠르게 각 문화의 좋은 점을 흡수해 베트남만의 무언가를 만들 것이다. 아직까지 두드러지게 나타난 것은 없지만 세계 각지에서 선진국 교육을 받고 자란 비엠키에우(베트남 교포)들이 다시 베트남으로 돌아오며 창업에 도전하고 있기도 하다. 이 작은 날갯짓에서 넥스트 한류와 같은 혁신이 나오길 기대한다.

베트남 시장을 둘러싼 오해와 진실

한국에서 보는 베트남 시장과 현지에서 보는 베트남 시장은 다르다. 해외 사업을 할 때 이렇게 거리로 인해 발생하는 정보의 불균형은 시장에 대한 불확실성을 낳는다. 세상을 바라보는 프레임에 따라 행동이 달라지고 그 결과가 좌우되는 것처럼 베트남 시장을 좀 더 객관적으로 바라볼 수 있도록 노력해야 한다. 특히 베트남 시장은 한국 기업이 여러 차례 진입과 이탈을 반복하면서 낙관론과 비관론이 공존하는 듯하다. 베트남 시장을 바라보는 몇 가지 이견에 대해 정리해 보고자 한다.

1. 한류: 한물갔다 vs. 지금이 가장 핫하다

시장의 어느 세그먼트를 공략하느냐에 따라 다르다. 만약 프리미엄 시장을 공략한다면 한류는 한물갔다. 한류는 글로벌 시장에서 젊은 층에게 합리적인 가격으로 어필하고 있기 때문이다. 호찌민의 중심업무지구(CBD)인 1군(District 1) 지역은 서울보다 더 국제화된 메트로폴리탄이다. 수많은 글로벌 브랜드들이 들어와서 현지의 상류층을 공략하고 있다.

하지만 사회생활을 시작한 지 20년 미만인 MZ세대 중산층들에게 한국 상품은 품질, 가격 면에서 가장 매력적인 선택지이다. 한국 기업이 현재 인구 황금기를 맞은 베트남 MZ 고객층을 공략할 수 있는 가장 핫한 시기가 바로 지금이다.

분명 중국처럼 현지 브랜드가 성장하고 현지 소비자의 소득 수준이 올라감에 따라 한류 브랜드가 시장 전체에서 한물갈 때가 올지도 모른다. 이때를 대비해 젠틀몬스터처럼 MZ 고객의 기호에 맞는 프리미엄 한류 상품을 개발하기 위한 노력이 필요하다.

2. 사회주의: 중국과 같다 vs. 다르다

베트남은 중국과 같은 사회주의 국가이지만 자세히 살펴보면 중국과는 다르다. 우선 베트남은 대외 의존도가 높다. 중국은 14억 명이라는 인구를 기반으로 내수만으로 자생이 가능하기 때문에 강한 영향력을 발휘할 수 있지만 베트남은 1억 인구가 고작이다.

탄탄한 안정성을 추구하는 땅의 성질과 유연한 변신이 가능한 물의 성질을 가진 국가가 베트남이다. 이 같은 국가관이 반영된 듯 베트남은 사회주의 국가지만 동시에 중국처럼 폐쇄적이지 않고 매우 개방적이다. 베트남전쟁 당시 한국의 참전에 대해 베트남은 ‘과거를 딛고 미래로 가자’며 승전국으로서의 포용성을 내비쳤다. 한국을 배척하기보단 동맹하며 얻는 것이 더 크기 때문이다. 철저하게 외교적 실리를 얻기 위해 유연하게 대처했을 뿐이다. 즉, 베트남은 상황에 따른 유연한 전략 속에서 움직이기

때문에 중국과 다르게 동반 성장할 수 있는 여지가 있는 나라이다.

3. 시장: 한국과 비슷해 쉬운 시장 vs.

한국만큼 어려운 시장

베트남은 어려운 시장이다. 소비자들의 눈은 점점 높아지는데 광고 등으로 쉽사리 브랜드를 신뢰하지도 않는다. 하지만 베트남은 한국과 비슷한 점이 많다. 기본적으로 유교 문화를 바탕으로 유사한 정서를 공유하고 있다. 또한 초연결 시대가 되며 베트남만의 특수성보다는 글로벌 보편성이 더 많아지고 있는 상황이다. 따라서 까다로운 한국 소비자를 상대했던 경험을 바탕으로 베트남 소비자들을 제대로 이해하려고 노력한다면 베트남은 얼마든지 공략이 가능한 시장이 될 수 있다.

4. 유통: 온라인 vs. 오프라인

한국에서는 베트남 시장의 온라인 시장이 조명을 받고 있다. 한국에서 접근하기도 용이하고 연평균 35% 이상의 성장률을 보이며 빠르게 성장하고 있기 때문이다. 하지만 베트남의 온라인 시장은 전체 유통 시장의 5%에 불과하다. 베트남 현지 기업들은 변화하는 시장 기회를 놓치지 않기 위해 온라인에 투자를 하고 있지만 이들의 한 발은 오프라인에 깊숙이 딛고 서서 온라인에 발가락을 올려놓고 있는 형국이다.

만약 나의 상품이 온라인에서 대부분의 시간을 보내는 Z세대를 타깃으로 한다면 틱톡, 인스타그램과 같은 SNS 채널에 더 큰 비중을 둘 필

1 베트남 롯데리아의 성장 전략에 관한 더 자세한 내용은 DBR 363호 '팬데믹 위기를 새로운 성장 기회로, '20년 친구' 현지화 전략 열매 맺다' 참고.

요가 있다. 하지만 만약 대중을 상대로 한다면 온라인보다는 오프라인 채널이 더 적합하다. 빠르게 성장하는 시장과 이미 큰 시장 중 어느 파이에 첫발을 내디딜지는 모두 기업의 제품과 전략에 달려 있다.

또한 베트남은 도시를 중심으로 현대 유통 비중이 발달해 있고 이는 전체 유통 시장의 40% 수준이다. 현지 기업들은 아직 개발되지 않은 시골 지역의 전통 채널에 더 큰 기회가 있다고 보고 있으며 이 영역을 선점하기 위한 인프라와 시스템에 투자하고 있다.

왜 지금 베트남에 진출해야 하는가?

넥스트 차이나로서 베트남에 대한 관심은 매우 오래전부터 있어왔다. 필자는 2005년부터 베트남에 관심을 갖기 시작했고 이 시장의 어

려움도 잘 알게 됐다. DBR에 최근 소개된 베트남 롯데리아의 스토리를 보면서도 존경심이 우러났다. 20년 동안 해외시장에서 결실을 맺을 때까지 버텨내는 것은 아무리 대기업이라든 쉽게 할 수 있는 의사결정이 아니기 때문이다.

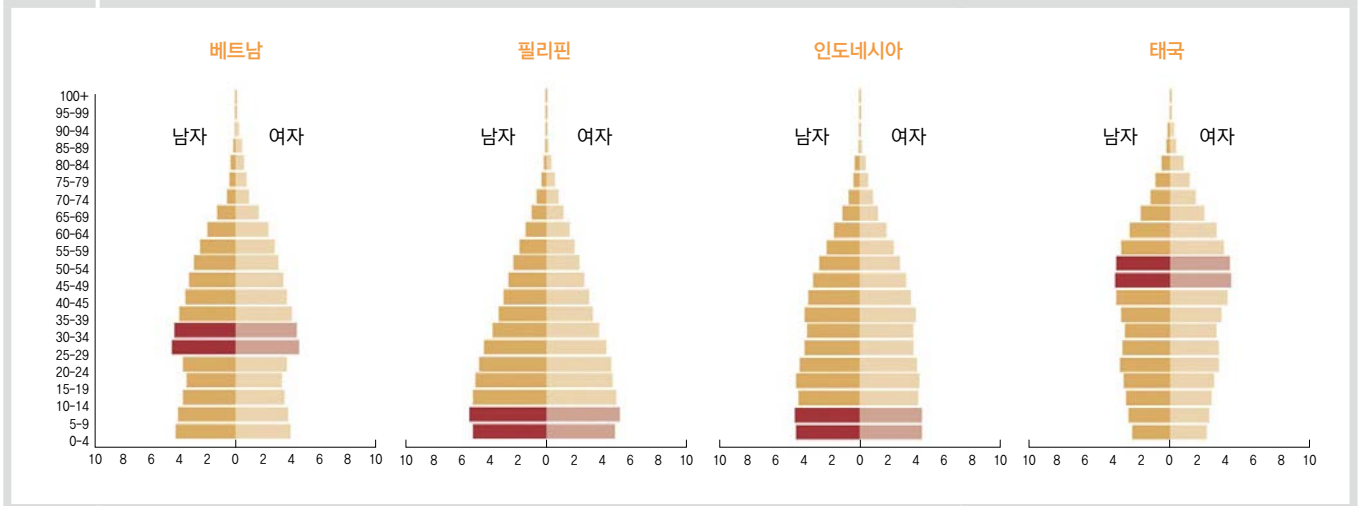
사업의 본질로 돌아가 보자. 사업에서 가장 중요한 것은 '고객에 대한 이해'와 고객의 문제를 해결해 줄 '핵심 역량'과 시장의 '타이밍'이다. 해외 사업에서는 특히 더 중요하다. 리스크가 더 크기 때문이다. 베트남은 한국이 가진 경제 성장 패러다임을 지속적으로 활용할 수 있는 고성장 시장이다. 왜 지금 베트남에 진출해야 하는지 3가지 측면에서 살펴보자.

1. 인구 황금기의 소비자

지금 베트남에 진출해야 하는 첫 번째 이유는

그림 2 동남아 4개국 인구피라미드

(단위: 나이/%)



출처: www.populationpyramid.net

‘인구 황금기’이기 때문이다. 동남아 주요 4개국의 인구 피라미드를 살펴보면 베트남은 주요 소비자이자 경제 중추에 해당하는 25세에서 40세 인구 비중이 가장 높은 시기이다. 필리핀과 인도네시아는 10대 이하 인구가 가장 많은 구조로 인구 황금기를 맞이하려면 10~20년이 더 소요될 것이다. 반면 태국은 40세 이상의 인구 비중이 가장 높아 이미 고령화 사회에 접어들었다고 볼 수 있다. (그림 2)

베트남에서는 1980년대생을 ‘땀 엑스’, 1990년대생을 ‘찐 엑스’라고 부른다. 이들은 각각 밀레니얼과 Z세대에 해당하는데 베트남의 시장 개방, 외국인 투자 증대로 이전 세대보다 더 나은 교육과 직업 기회를 누리며 성장했다. 또 디지털화 등 외부 환경의 변화로 트렌드와 정보를 빠르게 흡수하며 매우 주도적으로 자신의 가치관에 부합하는 브랜드를 찾아 스마트한 소비를 하고 있다. 그 결과 삶의 질이 이전 세대들보다 더 높다. 이전 세대가 먹고살기에 바빴다면 이들은 여행, 뷰티, 건강을 위해 많은 시간을 보낸다. 소비를 이끄는 주역인 땀 엑스와 찐 엑스가 가장 많은 시기라는 호재를 놓쳐서는 안 된다.

2. 한류라는 핵심 역량

‘한국’이라는 것만으로 프리미엄이 붙는 곳이 베트남이다. 최근 많은 글로벌 기업이 베트남에 진출하면서 한국 상품은 여러 옵션 중 하나로 전략할 수도 있겠다는 우려도 있었다. 그러나 이러한 우려는 시기상조이다. 현지 주류 시장에서 한류는 여전히 강하다. 최근까지도 베트남 현지 유통 기업들이 베트남 시장에 맞는

한국 상품 소싱을 위해 많은 의뢰를 해 오고 있다. 이들이 왜 이런 요구를 할까? 당연히 현지 소비자들의 수요가 높기 때문이다.

부연하자면 베트남은 소비자 욕구를 충족시켜 줄 콘텐츠가 부족한 상황이다. 1인당 GDP가 5000달러 이상이 되면 결핍(needs)에 의한 생필품 중심의 소비에서 욕구(wants)에 의한 사치품 소비로 소비 패턴에 변화가 생기기 시작한다. 경제 중심 도시인 호찌민의 1인당 GDP는 6670달러, 수도인 하노이는 5150달러로 베트남 전체 평균인 3716달러보다 높다. 2010년대 베트남은 ‘하드웨어’ 측면에서 짧은 시간 안에 가시적인 발전을 이룬 시기였다. 대형 쇼핑몰이 들어섰고 다양한 글로벌 유통업체들이 베트남으로 진입하면서 외형의 성장을 이뤘다. 하지만 자세히 들여다보면 이 하드웨어들을 구성하는 것은 대부분 생필품 중심이었다. 그런 이유로 베트남 중상층 소비자들은 원하는 수준의 상품을 해외에서 조달해 이용하고 있다. 이러한 상황에서 한류가 문화적 선망의 대상이 되며 황금기를 맞이한 MZ세대 소비자에게 한국 제품들이 큰 호응을 얻고 있다.

3. 디지털 혁명

디지털 기술로 인해 그 어느 때보다 베트남 진출을 위한 비용과 시간이 감소했다. 베트남 스타트업 중에는 테크 기반 사업이 특히 많다. 예를 들면 한국, 싱가포르, 독일 등 해외와 베트남을 왕래하는 여행자들의 빈 트렁크를 활용해 현지에서 필요로 하는 제품을 조달하는 공유 경제 서비스 ‘엑스파이프’가 대표적이다. 이런

현지의 디지털 서비스를 활용하면 아직 미개척 지인 시골까지도 영역을 확장할 수 있다. 비도시 지역은 베트남 인구의 60%가 거주하고 있는 잠재 시장으로 현재 로컬 기업들도 적극 공략을 시도하고 있다. 이곳에는 스마트폰으로 세계와 연결된 쥘 엑스(1990년대생)뿐만 아니라 더 좋은 상품을 이용하고 싶지만 도시에 가야만 구입할 수 있어 혜택을 보지 못하는 사람들이 많다.

베트남 진출 시 주의할 점

베트남은 어려운 시장이다. 외국 기업들이 한국 시장이 어려운 시장이라고 말하는 것과 비슷하다. 한국에도 월마트, 카르푸, 테스코 등 글로벌 유통 프랜차이즈가 들어왔으나 모두 철수했다. 프랑스의 오상(Auchan)도 베트남에 들어온 지 3년 만에 철수했고, 2000년대 초에 베트남에 진출한 프랑스 카지노그룹(Casino Group)이 운영하던 빅시(Big C)와 독일의 메트로캐시앤드캐리(Metro Cash & Carry)도 2016년에는 태국 기업들에 매장을 매각했다. 이 어려운 베트남에서 사업의 기회를 잘 활용하기 위해 어떤 점을 주의해야 할지 알아보자.

1. 커미션 문화

흔히 ‘뒷돈’이라 불리는 베트남에서 사업을 할 때 피할 수 없는 요소이다. 돈이면 다 된다고 생각할 수 있지만 사업이 어려울 경우 커미션을 감당하기 버거울 수 있다. 특히 매장 기반의 리테일 사업을 할 때 이러한 문제가 자주 발생한다. 문제를 최소화하는 방법은 자체 로드숍 매장 대신 쇼핑몰 안으로 들어가 쇼핑몰의 관리와 보호를 받는 것이다. 리테일 사업을 하는 입장에서 매장 위치는 전략적으로 중요한 사항이다. 쇼핑몰은 프리미엄으로 포지셔닝이 되는 곳인 만큼 나의 고객이 대중이라면 쇼핑몰에 입점하는 것은 맞지 않으며 임대료 또한 로드숍에 비해 더 높다. 다만 시설 투자비나 인테리어비는 쇼핑몰이 더 저렴할 수 있다. 체계적이지 않고 복불복의 관행으로 이뤄지는 커미션 문화에서 자유로우려면 온라인 사업으로 캐시카우(Cash Cow)를 먼저 마련할 필요도 있다. 동시에 지속적으로 베트남 정부에 투명한 사업 지원을 요청해야 한다.

2. 높은 대외 의존성

베트남은 인구수가 1억에 가까운 대국임에도 불구하고 인구가 적은 섬나라처럼 높은 무역의존도를 보이고 있다. 즉, 글로벌 경기 동향에 매우 취약한 사업 환경을 가지고 있다.

하지만 내수 시장을 겨냥한 일상 소비재의 경우 안정적인 시장이 형성돼 있다. 코로나가 왔을 때 한인 시장을 공략한 기업들은 크게 영향을 받았지만 현지인을 공략한 기업들은 잠깐 주춤 후 곧 회복이 됐다. 베트남 사업 시 대외 의존

표 1 GDP 대비 베트남, 싱가포르, 홍콩, 한국의 무역의존도(2021년) (단위: %)

	베트남	싱가포르	홍콩	한국
수출	92.63	102.28	181.97	35.60
수입	91.44	115.07	193.50	33.98

출처: KOSIS

성이 상대적으로 낮은 인더스트리에선 이 분야의 리스크를 줄일 수 있다.

3. 자국 중심주의가 강해지는 트렌드

외국 기업에는 피할 수 없는 위험 요인이다. 이 리스크를 최소화 할 수 있는 방안은 현지의 문화 코드를 잘 이해하고 현지인에게 신뢰를 얻는 방법밖에 없다. 롯데리아가 위기 상황에서 베트남을 떠나지 않고 추억 공유의 장소가 된 것도 오랜 기간 현지 소비자에게 맞춤형 솔루션을 주려고 노력하고 그들과 함께했기 때문이다.

4. 브랜드 선호

신뢰를 중시하는 베트남 사람들의 속성을 고려할 때 믿을 수 있는 브랜드라는 인식을 확보하는 것도 중요하다. 스타벅스처럼 글로벌 유명 브랜드가 아닌 이상 베트남 현지 진출 시 어떤 브랜드도 신규 브랜드일 수밖에 없다. 베트남 사람들에게 신뢰할 수 있는 브랜드가 되기 위해서는 먼저 베트남어로 된 홈페이지를 기본으로 구축해야 하고, 모기업이 한국에서 잘 알려진 믿을 수 있는 브랜드라는 것을 강조하기 위해 한국 기업 홈페이지와 연동할 필요가 있다.

5. ESG 경영 필수

한국 기업은 그들에게 외국 기업이기 때문에 현지에서 약자일 수밖에 없다. 따라서 법적 절차를 제대로 알아보고 현지에 진출해 투명한 지배구조를 만들어야 한다. 많은 기업이 현지

인 명의를 이용해 사업을 했으나 사업이 잘될 경우 사업권을 현지인에게 빼앗기는 사례가 빈번하다. 이런 편법을 쓰지 않고 제대로 신고 및 인허가 절차를 밟아야 베트남에서 합법적으로 번 수익을 한국으로 송금할 때에도 아무런 문제가 없다.

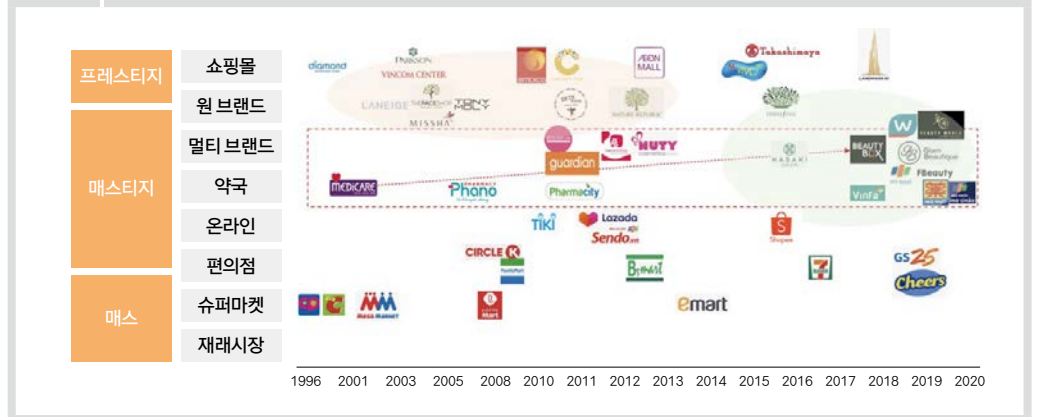
베트남은 환경 문제가 심각하기 때문에 사업 과정에서 발생하는 생산물과 부산물에도 책임 있는 자세를 가져야 한다. 마찬가지로 고용 촉진 및 현지 문화를 존중하고 한국 문화를 현지에서 경험하게 할 수 있는 다양한 활동을 펼쳐 볼 수 있다. 이런 노력들이 쌓이면 현지인에게 신뢰받는 기업으로 성장할 것이다.

철저한 소비자 이해와 현지화 전략은 필수

‘신뢰’라는 개념이 가장 가슴에 남길 바란다. 신뢰는 단시간에 쌓을 수 없다. 그럼에도 성장이 둔화된 한국을 넘어 베트남이라는 새로운 시장을 통해 지속 성장하고 싶다면 제대로 된 방향을 설정해야 한다. 이를 위해서는 현지 소비자들을 제대로 이해해 이들의 문화 코드에 맞게 현지화된 솔루션을 제공해야 한다. 사업 현지화가설을 수립해 검증하면서 현지화 전략을 준비해 가는 기업과 무조건 매장부터 연 다음 예상과 다른 고객 반응을 보고 다시 매장을 닫거나 높은 임차료만 지불해야 하는 기업 중 후자가 압도적으로 많다. 여기서 발생하는 시행착오와 기회비용을 보면 안타깝기만 하다.

최근 린스타트업 방식으로 해외 사업을 시작하는 기업이 늘어나고 있다. 스타트업뿐만 아

그림 3 브랜드 포지셔닝별 채널 분포



출처: 비자인캠퍼스

필자는 서강대 MBA를 졸업했고 한국코카콜라보틀링을 거쳐 CJ에서 뚜레쥬르, 투썸플레이스, 올리브영의 해외 사업을 비즈니스 디자인(비자인)했다. 2005년부터 지금까지 베트남의 빠른 변화 과정을 모니터링하면서 베트남 시장에 대한 전문성을 키웠다. 현재는 베트남에 진출하는 K-브랜드를 글로벌 브랜드로 성장시키기 위해 현지 소비자 조사부터 주류 고객이 이용하는 유통망 연결, 그리고 지속성장 가능한 마케팅 지원까지 진출 단계별 기업에 최적화된 비즈니스 디자인을 하는 신(新)리테일 테크 플랫폼 '퍼플홀스(<https://purplehorse.kr/>)'를 운영하고 있다. 저서로 『베트남 비즈니스 수업』(2020)이 있으며 EBS EBR Plus의 '잘나가는 베트남 스타트업 비밀'에 출연한 바 있다.

나라 대기업들도 사내에 스타트업과 같은 업무 프로세스로 신규 브랜드를 준비해 론칭하고 있다. 바로 고객 개발이라는 프로세스이다. 먼저 기업이 가진 가설에 대해 고객의 의견을 묻고, 그들의 행동을 관찰하면서 초기 가설을 수정해 가는 방식이다. 즉, 사업의 기본인 '시장에 답이 있다'는 것을 겸손하게 수용한 사업 기법이라 할 수 있다. 다만 해외 사업을 함에 있어 거리로 인해 이러한 고객 검증을 하려면 시간과 비용이 들고 언어 차이로 인해 해외 전문 인력이 필요하다. 최근에는 온라인으로 해외 소비자와 간편하게 연결해주는 '퍼플홀스' 등의 솔루션이 개발돼 비교적 이 과정이 간편해졌다.

이렇게 온·오프라인을 넘나들며 보다 검증된 현지화 전략 노선을 정하면 내 브랜드에 맞는 마켓 포지션을 구축할 수 있다. 만약 매스 시장을 공략하는 상품이라면 오프라인, 젊은 층을 상대하려면 온라인 중심으로 첫 시작을 할 수 있으리라. 그리고 진출 후에도 현지 고객들과

진중히 관계를 맺으며 투명하게 신뢰를 쌓아가야 한다. 유니레버와 롯데리아처럼 외국 브랜드지만 오랜 기간 현지 소비자들과 함께한 기업은 베트남 사람들이 자국 기업으로 인정해 주며 '이너 서클'에 포함시켜 주기 때문이다.

대기업도 베트남 시장에 진출할 때 마켓리서치 및 현지 전문 인력 양성에 큰돈과 긴 시간을 투자한다. 그럼에도 롯데리아처럼 20년 만에 흑자를 낼 정도로 힘든 것이 해외 사업이다. 하지만 지금은 어느 때보다도 우리가 가진 한류 등의 강점으로 베트남에서 성장할 수 있는 타이밍이다. 그리고 IT를 바탕으로 그 어느 때보다 저렴하게 현지 시장과 초연결이 될 수 있는 시 작점에 있다. ⑩