



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](#)

物流學博士 學位論文

유엔 조달 물류시장 진출 방안에 관한 연구  
-한국 물류기업을 중심으로-

A Study on UN Procurement Logistics Markets  
-Focused on Korean Logistics Enterprises



指導教授 郭圭錫

2014年 2月

韓國海洋大學校 大學院

物流시스템學科

辛石鉉

유엔 조달 물류시장 진출 방안에 관한 연구  
2014년 2월  
辛石鉉

物流學博士 學位論文

유엔 조달 물류시장 진출 방안에 관한 연구  
-한국 물류기업을 중심으로-

A Study on UN Procurement Logistics Markets  
-Focused on Korean Logistics Enterprises



指導教授 郭圭錫

2014年 2月

韓國海洋大學校 大學院

物流시스템學科

辛石鉉

본 논문을 신석현의 물류학박사 학위논문으로 인준함.



위원장	남 기 찬	(인)
위원	권 문 규	(인)
위원	한 철 환	(인)
위원	허 윤 수	(인)
위원	곽 규 석	(인)

2013년 12월 13일

한국해양대학교 대학원

# 목 차

List of Tables	i
List of Figures	iv
Abstract	v
<b>1. 서 론</b>	
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법 및 내용	4
1.3 기존 연구 고찰	7
<b>2. 국내 물류시장의 현황과 문제점</b>	
2.1 국내 물류시장의 현황	9
2.2 국내 물류시장의 문제점	13
2.3 요약	17
<b>3. 유엔 조달 물류시장</b>	
3.1 유엔 조달시장	18
3.2 유엔 조달 물류시장	31
3.3 유엔 조달 물류시장 전망	44
3.4 요약	47
<b>4. 유엔 조달 물류시장 진출 성공사례</b>	
4.1 진출준비	48
4.2 입찰개요	49
4.3 수송과정	53
4.4 성공요인 및 과제	58

<b>5. 유엔 조달 물류시장 진출 방안</b>	
5.1 국제물류주산업 대상 설문조사 .....	61
5.2 유엔 조달 물류시장의 SWOT 분석 .....	67
5.3 유엔 조달 물류시장 진출 전략 도출 .....	72
<b>6. 유엔 조달 물류시장 진출 지원 방안</b>	
6.1 관련법규 및 제도 개선 .....	78
6.2 유엔 조달 물류인력 양성 .....	80
6.3 유엔 조달 물류 정보센터 개설 .....	82
6.4 유엔 및 국제기구 조달 물류 연구 확대 .....	84
6.5 정책과제별 로드맵 .....	87
<b>7. 결론</b> .....	88
<b>8. 참고문헌</b> .....	92



## List of Tables

<b>Table 1</b>	The Status of Korea's Top 10 Logistics Companies .....	1
<b>Table 2</b>	Types of Bidding Amount .....	02
<b>Table 3</b>	Types of Solicitation .....	12
<b>Table 4</b>	Registered Vendors in Major Asian Countries .....	3
<b>Table 5</b>	Registered Vendors of Freight Forwarders Field in Republic of Korea .....	2
<b>Table 6</b>	Top 10 Countries Supplying the UN System in 2012 .....	4
<b>Table 7</b>	Types of Commodities Purchased 2012 .....	3
<b>Table 8</b>	Examples of Bid Notice .....	53
<b>Table 9</b>	PKO Mission Area .....	83
<b>Table 10</b>	SPM Area .....	8
<b>Table 11</b>	List of Freight Forwarders Applied for Bidding of UNPD RFPS-1856 .....	05
<b>Table 12</b>	Bidding Summary & Delivery Plan .....	4
<b>Table 13</b>	Major Contents of Questionnaire Survey .....	1
<b>Table 14</b>	Factor Analysis Results of Questionnaire .....	2
<b>Table 15</b>	Results of Factor Questionnaire for SWOT Analysis .....	8
<b>Table 16</b>	Factor Analysis Results of SWOT .....	9
<b>Table 17</b>	Results of SWOT Analysis .....	1
<b>Table 18</b>	Results of Questionnaire Survey for Expert Group .....	2
<b>Table 19</b>	Derived Strategic Targets from Expert Group .....	3
<b>Table 20</b>	Detailed Subjects per Strategic Target .....	7
<b>Table 21</b>	Proposed Information Center for UN Procurement Logistics .....	3
<b>Table 22</b>	The Example of Bidding .....	58
<b>Table 23</b>	Road Map for Pursuing Key Tasks .....	7

## List of Figures

Fig. 1	Flow Chart of the Study .....	1
Fig. 2	The Rate of Inter-subsidary Dealing of Main Conglomerates .....	10
Fig. 3	The Barriers to Enter Overseas Market by Local Logistics Companies .....	14
Fig. 4	Total Procurement of Goods and Services, 2008-2012 .....	18
Fig. 5	Proportion of Goods and Services Procured, 2007-2012 .....	19
Fig. 6	Country Proportion in no. of Registered Vendors in UNGM 2013 .....	22
Fig. 7	Procurement Trend for United States of America .....	51
Fig. 8	Procurement Trend for India .....	62
Fig. 9	Procurement Trend for Afghanistan .....	72
Fig. 10	Procurement Trend for Sudan .....	82
Fig. 11	Procurement Trend for Republic of Korea .....	92
Fig. 12	Procurement Trend 2003-2012: Value of Purchase Orders .....	120
Fig. 13	Procurement Division-Major Goods & Services Purchased in 2012 .....	125
Fig. 14	DFS Mission Support .....	175
Fig. 15	2010 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services .....	180
Fig. 16	2011 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services .....	181
Fig. 17	2012 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services .....	182
Fig. 18	Status of Freight Forwarding & Delivery Services 2003~2012 .....	184
Fig. 19	Status of Air Transportation Service 2003~2012 .....	185
Fig. 20	Prospect of Air Transportation Service and Freight Forwarding & Delivery Services in UNPD .....	186
Fig. 21	PD Awards of UNIV .....	187
Fig. 22	Inland Transportation Route for UNPD RFPS-1856 .....	188
Fig. 23	Inland Transportation Status .....	189
Fig. 24	Intention to Join in UNPD Market .....	190

## List of Figures

- Fig. 25** Reasons of Law Possibility to Join in UNPD Market .....4..
- Fig. 26** Difficulty Factors to Entry into UNPD Market .....5..
- Fig. 27** Plans for Consultative Bodies to Support Procurement Logistics ·9·
- Fig. 28** Proposed Detailed Plans to Foster Logistics Professionals .....1..



# **A Study on UN Procurement Logistics Markets**

## **-Focused on Korean Logistics Enterprises-**

Shin, Seok Hyun

Department of Logistics  
Graduate School of Korea Maritime and Ocean University

### **Abstract**

These days' logistics industries are expanding rapidly in accordance with the trend of globalization in manufacturing industries. Especially, whole change in this business environment affects the paradigm of logistics industries in high-value adding from simply the function-oriented service provider to wide spread inclusion of 3PL based IT solutions. Given the circumstances, the Ministry of land, Infrastructure and Transport(MOLIT) announced in September 2013 to foster logistics industries as a new growth industry in 21st Century and suggested various supporting policies. Despite their importance, as a future growth engine, Korean logistics enterprises are still attracting less attention, than export-driven manufacturing firms, in governmental policy decisions.

The occupancy rate of domestic logistics companies in the global market is shown as only 2.11%. And the rate of 3PL of global logistics companies in Europe and US is almost 80% while the Korean companies' share has been decreasing every year and now maintains approximately 30%. Not only domestic small and medium enterprises (SMEs) but also even 3PL expert large enterprises are faced with the limited growth owing to massive market invasion of domestic conglomerate logistics companies, so-called 2PL companies.

Thanks to the reelection of Ban Ki Moon as the UN General Secretary, Korea's global status improvement ranked 11th as financial contributor to the UN, and

tendency to expand suppliers from Asian and developing countries brought about a timely chance to bring out the importance of the emerging UN procurement market to governmental bodies and institutes. In this regard, relevant governmental organizations frequently have briefing sessions to encourage Korea's manufacturing companies to actively advance to potential UN procurement markets with following up supporting policy but this was mostly targeted on commodity manufacturers rather than the service market in field of logistics.

Most of local logistics companies have freight forwarder businesses which have taken a pivotal role in the trade and logistics field in Korea. This business area grew as the main market of ocean & international logistics work force according to the change of global shipping and transportation environments having a tendency to transfer some part of carrier's essential work to freight forwarders. The current local logistics market is in "Red Ocean" of worsening profit and unstable employment. Therefore, small and medium sized forwarders should consider expanding their market by reducing full dependency on the domestic market to the newly emerging free competition market, which is called: "U.N procurement logistics".

UN procurement market, typical small and medium sized market on which basis respective country's enterprises are supplying goods and services to certain PKO and SPM areas, and 40 or so umbrella organizations and the UN HQ.

The UNPD is ordering tender directly or acting for agents of involved organizations. As far as the UNPD tender is concerned, local logistics companies belong to freight forwarding and delivery services including customs clearance services.

The total scale of UNPD procurement market is \$3,174 Millions of which logistics market occupies 4.6% (USD145 Millions) in 2011 while in 2012 total \$2,872 Millions and 6.5% (USD187 Millions).

Currently, studies for the entry into UNPD market for domestic logistics companies are rare. Universal Sea & Air Co., Ltd.(UNIV), registered vender on Oct. 2009, has participated in bidding continuously, and for the first time among Korea 's freight forwarder was awarded the final bidding, July 2013, contract valued at USD600,000.

Based on the case study by local SM forwarder's successful award, the strategies to enter into the UN procurement market summarized as follows:

Firstly, relevant governmental organization should put more priority on supporting policies of SM logistics companies to enable them to advance in the UN procurement market.

Secondly, provide regular bidding information on the main beneficiary countries in UN procurements by establishing UN Procurement Logistics Information Center in cooperation with “P300 project” of KOTRA, “LogisZine” from(MOLIT), and International Logistics Weekly of KMI.

Thirdly, the marketing supporting polices need to expand overseas networks such as covering participation fees for network conferences and financial support for establishing overseas agents.

Fourthly, education programs to foster professionals for the UN Procurement logistics are needed, connecting with overseas intern programs by MOLIT, and long-term/short-term academic programs, supported by governmental budget.

Fifthly, fund expansion for strengthening competition of local small and medium sized logistic companies, and base capitals for a new growth industry among policy funds enforcing. Since 2009, from SMBA.

Finally, overseas procurement and ODA relative logistics bidding from Korean governmental bodies should encourage SM forwarders to be awarded tender in favor of vendor registration and consider as well as preference for bid qualification to UN tender awards in the future.

This paper studies effective entry strategies through analysis of the UNPD market, experiences of participation of bidding, and case studies, based on successful completion of the project, the final awards. It also suggests, for local logistics companies, how to achieve successful bidding on competition with European and American enterprises, who have global wide networks, by analyzing transportation case studies in frequently occurring UN logistics bidding areas and comes up with target strategies as well as supporting policies. In compliance with the government’s economy democratization of logistics industries, expect change of “measure for advanced logistics industry”. Based on this change, hopefully, this study will be of a help to make local logistics companies successful in their entry into the UN logistics market as well as creating high valued add, leading to growth of global logistics companies.

**KEY WORDS:** Freight Forwarder; UNPD; UN Procurement Logistics; UN Procurement Market; Bidding

# 제 1 장 서론

## 1.1 연구의 배경 및 목적

기업의 경영활동은 80년대의 규제 완화, 90년대의 글로벌화, 그리고 2000년대 이후 IT의 발달로 시간과 장소에 큰 제약을 받지 않고 글로벌 시장을 무대로 펼쳐지고 있다. 이와 같은 기업 경영활동의 글로벌화로 물류의 주요 영역인 조달, 생산, 판매는 전 세계를 대상으로 복잡하게 움직이는 체제를 이루게 되었으며, 이에 따라 이를 효율적으로 연계하는 글로벌 공급사슬관리(Global Supply Chain Management)가 경영활동의 핵심과제로 부상하게 되었다. 이러한 공급사슬관리 중 상류부문에 해당하는 공급은 기업이 직접 통제하면서 수행하고 있지만 물류부문은 이를 직접 수행하기 어려우므로 전문 물류기업에 아웃소싱하는 형태가 선진국을 중심으로 일반화되어 가고 있다. 이러한 선진 물류기업들의 변신은 이를 이용하는 화주기업들의 경쟁력을 제고시켰을 뿐만 아니라 물류산업이 새로운 부가가치를 창출하는 매우 중요한 산업임을 인식시키는 계기가 되었다.

특히 국제물류주선업으로 일컬어지는 복합운송업계는 예전부터 국제물류분야에서 화주를 대신하여 중요한 역할을 담당해 왔으며 최근 그 영역을 보다 확대하고 있는 추세이다. 현재 물류정책기본법에 의하면 국제물류주선업(구 복합운송주선업)은 '타인의 수요에 따라 자기 명의로 계산으로 타인의 물류시설·장비 등을 이용하여 수출입 화물의 물류를 주선하는 사업'으로 정의되어 있다. 세계적으로 선사들은 운송업무 외 기타 단순한 업무는 중국, 필리핀, 인도 등의 저임금 국가로 이전을 하고 있고 기존에 선박회사에서 담당하던 화주 대응 업무들을 국제물류주선업체(포워더)로 많은 부분을 이전하고 있는 실정이다. 이러한 변화 속에서 포워더는 단순 주선업무뿐 아니라 운송과 보관업 그리고 3자

물류 영역까지 진출하는 사례도 많아 수출입 물류에서 차지하는 비중은 더욱 확대되고 있으며, 국내 물류기업들 역시 대부분이 국제물류주선업을 겸업하고 있다.

국내에서는 그간의 관리부재로 중소 규모의 포워더가 난립하여 개정된 관세법<sup>1)</sup>과 물류정책기본법 제43조 제4항<sup>2)</sup>에 따라 국제물류주선업의 추가 시장 진입은 제한되고 있다. 그러나 기존 포워더 간의 과당 경쟁과 대기업 화주의 2차 물류 자회사 설립과 그 자회사의 시장지배로 인하여 국내의 국제물류주선 시장은 이미 포화 상태이다.

특히 재벌계열 물류기업의 해상수송 및 3차 물류시장 진출, 계열 협력회사를 통한 대규모 물량 유치는 이미 포화 상태인 국내 물류시장의 수익성을 악화시키는 또 다른 요인으로 작용하고 있다. 그 영향으로 국내 물류시장의 파이가 작아지고, 중소 물류업체의 폐업, 업계의 고용불안과 전문인력 양성에도 큰 걸림돌이 되고 있다. 이에 대한 타개책으로서 최근 국내 물류기업의 해외시장 개척과 진출이 새로운 돌파구로서 주목받고 있다.

최근 정부기관을 중심으로 기업의 해외시장 개척을 지원하는 정책의 일환으로 진입 장벽이 없으며 그 가치를 점차 주목받고 있는 유엔 조달시장에의 진출을 돕기 위한 설명회를 개최하고 있다. 전형적인 중소기업형 시장인 유엔 조달시장은 반기문 유엔 사무총장의 취임 이후 국내에서 관심이 높아지고 있기도 하다.

2007년부터 매년 외교부, 산업통상자원부(구 지식경제부), 중소기업청, 조달청, 대한무역투자진흥공사(KOTRA)가 유엔조달국(UNPD, United Nations Procurement Division) 등 주요 유엔기구의 조달관을 초청하여 유엔 조달시장 진출 가능성 및 진출 전략에 관한 설명회를 개최하고 있다. 주로 국내의 수출 제조업체를 대상으로 한 설명회이며, 물류업체에 대한 지원 프로그램으로는 ‘국제기구 조달 선도기업 육성사업(P300 프로젝트)<sup>3)</sup>’을 꼽을 수 있다. 해당 사업을 통

1) 관세법 제222조의 개정으로 국제물류주선업은 기존의 신고제에서 등록제로 변경되었다.

2) 2012년 12월 3일 개정·시행된 물류정책기본법 제43조 제4항 국제물류주선업의 신고제도가 신설되어 국제물류주선업자는 등록기준에 관한 사항을 등록기준일을 기준으로 3년이 경과할 때마다 신고해야 한다.

3) KOTRA, 중소기업진흥공단, 한국무역보험공사, 한국수출입은행이 국제기구조달시장진출지원을 위해 국제기구 조달 선도기업 육성사업(P 300프로젝트)을 공동으로 추진, 벤더 등록, 입찰지원, 홍보, 파트너 발굴,

해 유엔 벤더로 등록된 국제물류주선업체 중 일부에 입찰과 관련한 정보를 제공하고 있으나, 실제로 물류기업이 필요로 하는 입찰지역에 대한 정보는 미미하여 사실상 물류기업에 대한 지원은 전혀 없는 실정이다.

제조업체가 유엔 조달시장을 포함한 해외시장으로 진출하면 필연적으로 물류 비즈니스가 발생하고 이는 포화상태에 있는 국내 물류기업들에게는 해외로 시장의 범위를 확장할 기회이기도 하다. 그러나 물류업계의 블루오션이라 할 수 있는 유엔 조달 물류 서비스 시장은 제조업 중심의 유엔 조달시장과 비교하면 상대적으로 정부기관과 관련 업계의 관심과 인지도가 저조하다.

중소기업 육성 강화 정책을 내놓은 새 정부의 출범과 아시아 지역과 개발도상국에서의 공급처 확대를 추진하고 있는 유엔의 추세는 국내 중소 물류기업의 유엔 조달시장 진출에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 그러나 국내의 중소 물류기업이 단독으로 글로벌 물류기업들과 경쟁하여 유엔 조달 물류시장에 진출하기는 쉽지 않으며, 관련 선행연구와 자료도 부족하다. 또한, 2013년 상반기까지 국제물류주선업을 포함한 국내의 물류기업이 유엔 조달 물류시장에 진출한 사례는 전무하다.

이러한 점에 주목하여 본 논문에서는 유엔 조달 물류시장을 체계적으로 분석하여 유엔 조달 물류시장에 진출하고자 하는 국내 물류기업과 이미 벤더로 등록된 물류기업들이 조기에 성공적으로 유엔 조달 물류시장에 진출할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 자료의 접근 및 유엔 조달 물류시장의 관련성을 고려하여 국제물류주선업계 위주의 국내 물류시장의 현황과 문제점, 유엔 조달 물류시장 현황, 유엔 조달 물류시장 진출방안을 소개하고, 유엔 조달 물류 전문인력 양성, 정책 제언 등 실행 방안들을 제안하여 국내의 물류기업(중소 국제물류주선업체)이 유엔 조달시장 물류 서비스 부문에 원활하게 진출할 수 있도록 정책 방안을 제시하고자 한다.

---

정책자금 우대 등을 지원하고, 시장성과 재정 건전성, 중소기업 50%이상 등을 선정기준으로 하였다. 2011년 100개 기업으로 출발하여 현재 300개 기업으로 확대되었다.

## 1.2 연구의 방법 및 내용

성장 잠재력이 높은 유엔 조달 물류시장에 진출하기 위하여 우선 관련한 물류시장의 특성을 연구하고 분석하여 진출 전략을 수립해야 한다. 그러나 국내 물류기업의 유엔 조달 물류시장에 대한 통계자료와 선행연구가 거의 없는 실정이다.

이에 따라 기본적인 연구방법으로는 문헌조사를 통해 국내 물류시장 상황과 추이를 분석하고, 유엔 조달 물류시장 진출과 가장 관련이 있는 국제물류주선 업체를 대상으로 설문조사를 시행하였으며 또한 물류기업, 연구기관 전문가, 유엔본부에 파견된 KOTRA의 전문위원 등을 대상으로 전화 인터뷰, 이메일 설문을 시행하는 등 관련 종사자들에 대한 조사를 통한 실증분석 중심으로 연구를 수행하였다.

시장 진출방안 도출을 위해서는 유엔 조달 물류시장에 진출하려 하는 기업이나 유엔 조달시장에 벤더로 등록된 물류기업의 국내·외 SWOT 분석 등을 통해 효과적인 진출 전략과 우선순위를 도출하였다. 마지막으로 이를 통해 정책적 지원을 위한 전략과제를 도출하고, 과제별 세부추진과제를 설정하여 향후 장기적이고 안정적인 기업 지원방안을 제시하였다.

본 연구는 서론부터 결론까지 총 7개의 장으로 구성되어 있으며 각 장의 주된 내용은 다음과 같다.

1장은 서론으로 본 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법 및 내용을 언급한다. 2장에서는 국내 대기업의 2차 물류를 통한 내부거래 확대와 공격적인 3차 물류로의 영역확대로 전통적인 3차 물류의 영업 생태계가 붕괴하고 있는 국내 물류시장의 현황과 문제점을 살펴보고, 그 해결 방안으로서 유엔 조달 물류시장을 3장에서 다룬다. UNPD의 발주사례, 유엔 야전임무지원 운송지역의 특성, 최종 입찰성공 국가를 분석하고 정리하여 유엔 조달 물류시장의 현황을 연구하고 시장 전망을 분석한다.

4장은 유엔 조달 물류시장의 진출 성공사례 연구를 통하여 시장진출 준비과정부터 입찰개요, 수송과정, 성공요인을 실증자료로 제시하고, 국내 물류기업의

유엔 조달 물류시장 진출에 대한 SWOT 분석자료로 활용하였다.

5장은 4장의 성공사례 분석과 국제물류주선업을 대상으로 한 설문조사결과를 분석하여 국내·외 시장에 대한 SWOT 여건을 분석하여 효과적인 진출 전략과 우선순위를 도출하였다. 이를 토대로 국내 물류기업이 성공적으로 유엔 조달 물류시장에 진출할 수 있도록 전략과제와 이를 뒷받침하는 전략과제별 세부추진 방안을 제시하였다.

6장은 유엔 조달 물류시장 진출을 위한 정책과제로 관련 법규 및 제도 개선 방안, 인력양성분야, 조달 물류 정보센터 개설과 유엔 및 국제기구 조달 물류 연구 확대 등을 다루었다. 7장은 본 연구의 전체적인 내용과 시사하는 바를 정리하여 결론을 맺었다. 유엔 조달 물류시장에 대한 국내 자료, 선행 연구, 계량화된 자료들이 부족하여 본 연구가 제한적일 수밖에 없다는 한계점도 서술하였다.

본 연구에 사용되는 유엔조달 통계자료는 2012년을 기준으로 UNPD의 최근 수치를 이용하였으며 조달 상품<sup>4)</sup>과 서비스<sup>5)</sup>를 포함한 전체를 대상으로 하였다. 그리고 이 논문에서 언급되는 유엔 조달 물류시장은 UNPD의 서비스 부문을 말하며, 2012년 고시된 Freight Forwarding & Delivery Service의 통계자료를 인용하였다.

- 
- 4) 2012년 Annual Statistical Report on United Nations Procurement(ASR)에서 상품(Goods)은 원자재, 생산품, 장비와 고체, 액체, 기체 형태의 물질, 전기를 포함하는 모든 형태와 종류의 물체라고 정의하였다. 물품 공급에서 발생하는 부가적인 서비스의 경우, 그 서비스의 가치가 물품의 가치를 초과하지 않는다면 마찬가지로 상품에 포함된다.
  - 5) 2012년 ASR에서 서비스(Services)는 계약을 따르는 계약자의 업무, 의무 혹은 노동이라고 정의하였다. 계약 조건이 지정된 경우 서비스 제공은 설비 혹은 공공시설의 관련 조항을 포함해야 한다. 서비스의 전형적인 예로는 보안, 케이터링, 클리닝, 여행관리, 이벤트관리, IT서비스, 교육, 프레이트 포워더와 컨설팅 등이 있다.

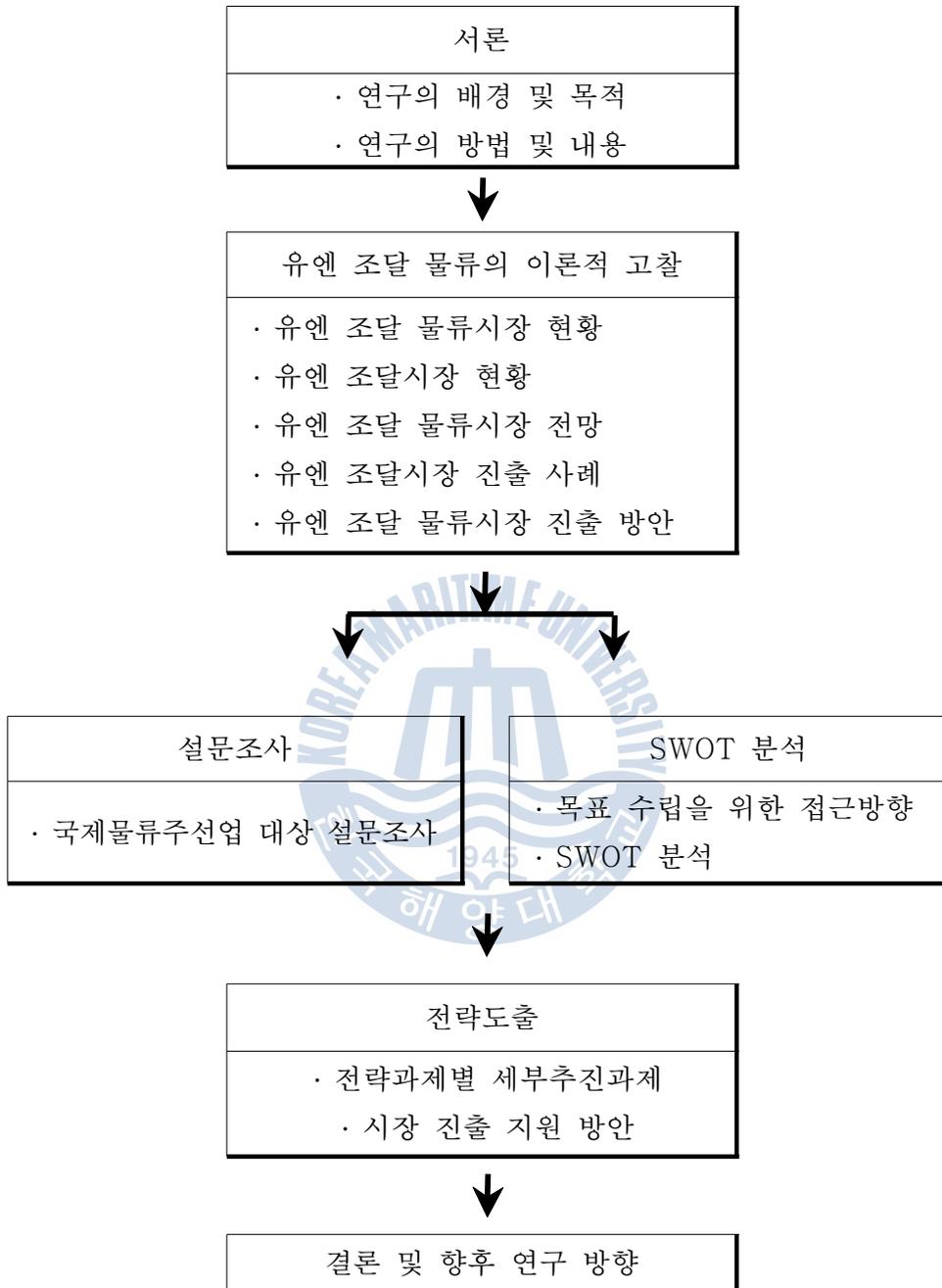


Fig. 1 Flow Chart of the Study

### 1.3 기존 연구 고찰

신석현, 광규석(2012)<sup>6)</sup>은 중소 포워더의 해외 진출에는 여러 장애 요인들이 산재하여 있으나, 끊임없는 도전과 해외파트너 발굴 등의 적극적인 참여 및 인식 전환을 통하여 국내에서의 제살깎기식 물량유치보다는 해외시장의 물량 유치를 통한 수익 창출 기회를 모색해야 한다고 주장하였다. 아울러 해외 물류시장 진출을 위하여 중소 포워더도 산학관연 협력을 통하여 새로운 자유 경쟁입찰 구조인 유엔 조달 물류시장에서 신규 수익창출을 위하여 국내 제조업체를 적극적으로 활용하고 또한 유엔 조달 물류서비스 분야의 입찰에 적극 참가하여 새로운 유엔 조달 물류시장에 도전해야 함을 강조하였다. 그리고 “유엔 조달 물류시장 진출”에 대한 기업들의 애로사항은 글로벌 네트워크 부족, 유엔 조달 지역의 해외 물류 파트너 발굴, 유엔 조달 물류지역에 대한 정보 부재, 정부의 정책 지원 부족, 인력부족, 유엔 벤더 등록 절차 및 입찰방법 등이라고 제시하였다.

KMI정책연구(2012)<sup>7)</sup>에 따르면 UN의 운송서비스에 대한 수요는 높은 편이나 우리나라 기업의 해당 서비스 분야 진출은 미미한 수준이며, 대부분 우리나라 기업들이 진출하고 있는 분야는 주로 건설 공사나 의료서비스 등에 치중되어 있다고 분석하였다. 그리고 지금까지 UN 조달 물류시장에 참여한 우리나라 기업의 활동은 주로 물품 납품을 위해 특정지역까지 운송만하는 경우가 대부분으로 물류전문기업이 UN 기관들에서 발주하는 운송서비스 분야에 참여하기보다는 자국에서 제조한 물품을 납품하려고 일정지역까지 직접 혹은 하청을 통하여 운송하는 형태라고 분석하였다.

그 외, 유엔 조달 물류시장에 대한 국내 기업 진출과 관련한 기존의 국내 자료는 외교통상부, 조달청, KOTRA 등에서 설명회를 위하여 발간한 설명회 자료집이 주를 이루며, 최근의 선행연구도 벤더 등록에 대한 절차를 중심으로 기술하여 실제 입찰 참가와 관련 전략에 대한 부분은 제공하지 못하고 있다고 문제

6) 신석현, 광규석(2012), 중소 국제물류주선업체의 유엔 조달시장 물류서비스 부분 진출방안 연구

7) KIM정책연구(2012), UN조달 물류시장 진출방안 연구

점을 지적하였다. 그리고 UNPD 및 세계식량계획(WFP, World Food Programme)과 같이 운송서비스의 수요가 많은 UN 기관에 집중적으로 참여할 수 있도록 물류기업에게 가이드를 제공해야 한다고 제안하였다. 이를 위해 관련 실무자와 전문가의 브레인스토밍을 통한 대응전략과 지원방안을 검증하여 시장분석, 장애요소 분석, 대응전략 제시, 현 지원체계의 문제점 분석 및 개선방안을 제시하였다.

그 외 신석현, 광규석, 권문규(2013)<sup>8)</sup>는 글로벌 시장에서 국내 중소 물류기업의 참여가 아주 저조하고 국내 물류시장에서도 그 점유율이 낮아지고 있다고 분석하였다. 그리고 이를 타파하기 위하여 새로운 틈새시장과 블루오션 시장을 개척해야 하는데 유엔 조달 물류시장이 이에 적합한 대상이라고 제안하고 있다.

또 성공적인 유엔 조달 물류시장 진출을 위한 장기적이고 단계적인 전략목표 구축이 우선시되어야 하며 유엔 조달 물류 주요 지역의 실제 운송사례를 분석하여 앞으로 국내의 중소 물류기업이 관련 시장에 진출하는 데 필요한 체계적인 지원 전략과제 등을 제안한 바 있다.

얼마 되지 않지만, 기존의 연구들에서 알 수 있는 것은 대부분 유엔 조달 물류시장이 향후 국내 물류기업들에게 새로운 시장개척의 영역이 될 수 있음을 제안하고 있었다. 그러나 실제 사업을 현장에서 추진해야 할 물류기업들의 의견을 다양하고 심층적으로 다루지 않아 체계적인 시장진출 전략을 도출하는 데 한계가 있다. 본 연구에서는 최근의 관련 시장현황을 보다 세밀하게 분석하고 더욱 다양한 현장 전문가들과 업계종사자들을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 특히 최근 국내 물류기업으로서 유엔조달 물류시장 입찰과 사업수행에 성공한 물류기업의 사례를 심층적으로 분석하여 기존 연구의 문제점을 보완하고 향후 보다 실질적인 기업지원 전략이 도출될 수 있도록 연구를 수행하였다.

---

8) 신석현, 광규석, 권문규(2013), 국내 물류기업의 유엔(시장)진출을 위한 경쟁력 강화방안 연구

## 제 2 장 국내 물류시장의 현황과 문제점

### 2.1 국내 물류시장의 현황

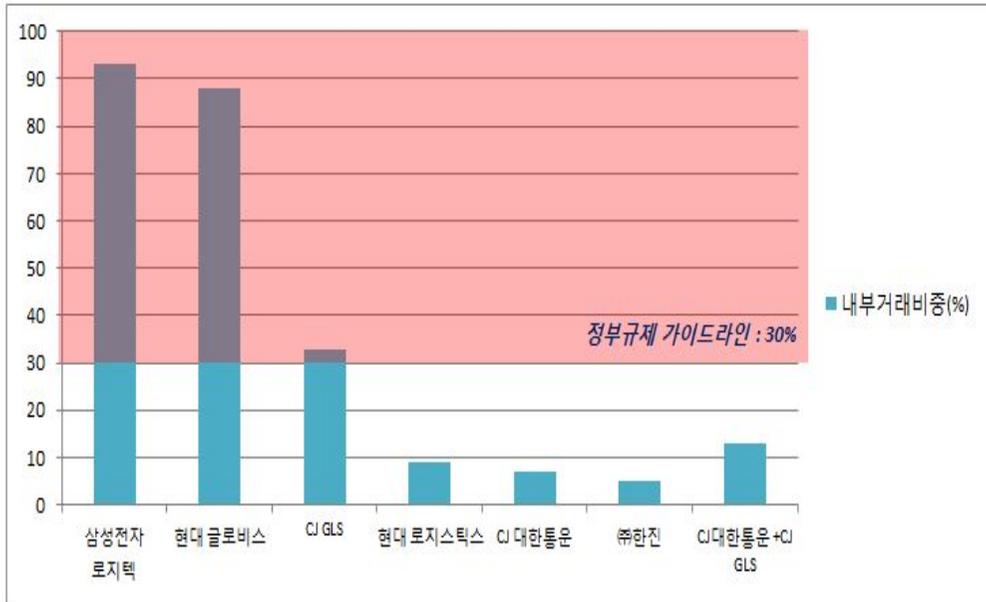
국내 물류시장은 국내 대기업의 2차 물류<sup>9)</sup>기업에 내부거래를 통한 일감 몰아주기의 오랜 관행과 최근 대기업 계열 물류기업의 수의계약 방식을 통한 ‘3차 물류<sup>10)</sup>’에의 진출로 점점 더 대기업 주도의 물류시장으로 되어 가고 있다. 그 결과, 국내 중소 물류기업의 시장 참여는 원천적으로 봉쇄되고 있으며, 전통적인 3차 물류 영업 생태계가 붕괴되고 있다. 이는 바로 국내 물류업계의 경쟁력 약화로 이어지고 있다. 한국선주협회의 발표로는 3차 물류의 비중은 2004년 53.5%를 정점으로 하락하여 2008년에는 43.0%, 2009년에는 39.6%로 하향곡선을 그리고 있는데 그 원인은 대기업의 2차 물류기업들이 시장을 대거 잠식한 결과로 추정된다.

2011년 11월, 공정거래위원회의 보도자료를 보면 국내 주요 대기업 물류 자회사(2차 물류)의 내부거래비중은 업체별로 차등이 있으나, 삼성전자로지텍과 현대글로비스의 경우는 정부 규제 지침인 30%를 크게 웃돌며 나머지 기업들의 물량도 대부분이 계열사를 거치는 것으로 나타났다(Fig. 2참조).

---

9) 기업이 물류 자회사를 설립하여 물류업무를 전문적으로 취급하는 것을 말한다. (자회사를 통해 물류 서비스를 받는 단계)

10) 하주 기업이 고객 서비스의 향상, 물류 관련 비용의 절감, 물류 활동에 대한 운영 효율성 향상 등을 목적으로 공급체인인 전체 혹은 일부를 특정 물류 전문업체에 위탁하는 것을 말한다(생산업체와 판매업체 사이의 물류를 외부 물류전문기업에 맡기는 것).



**Fig. 2** The Rate of Inter-subsidiary Dealing of Main Conglomerates (2011)

Source: Fair Trade Commission, KDB Daewoo Securities Research

또한, 공정거래위원회의 실태조사로는 대기업집단 계약사 20개사 간의 내부 거래는 수의계약의 비중이 높는데, 그중에서도 물류사업부문의 수의계약 비중은 99%에 달하는 것으로 나타났다. 이처럼 국내 물류시장에서 큰 비중을 차지하고 있는 대기업 물량은 대부분 물류 자회사를 통한 직접 핸들링과 하도급 형태의 간접 핸들링인 중소 물류기업에의 재하도급으로 처리되고 있다.

Table 1은 KDB 대우증권리서치센터가 2012년 12월 내놓은 산업분석으로 2011년 기준, 한국 10대 물류기업현황이다. 대기업의 물류 자회사와 물류 대기업이 상위권의 상당 부분을 차지하고 있다. 현대글로비스, 삼성전자로지텍, 범한판토스는 대기업의 물류 자회사이며, CJ대한통운, (주)한진, 현대로지스틱스는 물류전문 대기업이다.

**Table 1** The Status of Korea's Top 10 Logistics Companies (2011)

순위	기업명	매출액 (억원)	주사업영역	비고
1	현대글로비스	75,478	주선업, 해운업, 3PL	현대자동차계열사
2	CJ대한통운	22,441	3PL, 택배, 하역	CJ계열사
3	범한판토스	12,539	포워딩	범LG계열사
4	삼성전자로지텍	12,197	포워딩	삼성전자자회사
5	(주)한진	11,919	3PL, 택배, 하역	한진그룹계열사
6	CJ GLS	10,462	포워딩	CJ계열
7	현대로지스틱스	7,862	택배	현대그룹계열사
8	한솔CSN	3,571	포워딩	한솔그룹계열사
9	DHLKorea	3,319	포워딩, 택배	독일계
10	대우로지스틱스	3,065	포워딩, 3PL	포스코계열사

Source: Each Companies, KDB Deawoo Securities Research

국내 물류시장은 대기업의 물류 자회사, 물류전문 대기업과 중소 물류업체로 구분할 수 있는데, 대기업의 물류 자회사인 현대글로비스, 범한판토스, 삼성전자로지텍은 안정적인 수익을 획득하고 있지만 CJ GLS, 한솔CSN 등은 대기업 물류 자회사임에도 불구하고 물류전문기업으로 전환하기 위해 노력 중이다.

대기업 물류 자회사들이 국내 물류시장을 주도하고 있어 물류전문 기업들도 시장에서 성장하기는 어렵다. 물류 자회사들의 일감 몰아주기는 개선되지 않고 오히려 확산되는 추세이며, 최근에는 중견 화주기업들도 물류 자회사를 설립하여 운영하고 있는 실정이다. 제품 생산과 소비의 흐름에서 물류비는 부가가치 창출의 측면보다 비용으로 인식되고 높은 물류비는 제조업체의 경쟁력을 약화하는 요인이라는 인식이 지배적이다.

일반적으로 물류 자회사는 모회사의 물량을 받아 중소 물류업체에 하청을 주는데, 이는 자회사라는 단계를 한 단계 더 거치기 때문에 모회사에는 추가 비용을 발생시키고 하청을 받는 물류업체에는 단가인하의 압력으로 작용하여 모회사는 물론 하청을 받는 물류업체의 수익성도 동시에 악화시킨다.

1997년 외환위기 이후 개인 사업자가 대거 물류시장에 진입하여 시장은 과잉 공급의 상태가 되었고, 그로 인한 저수익성에 시달리고 있으며, 대부분의 업체가 영세한 상황에서 벗어나지 못하고 있다. 물류 환경 변화에 따라 업계는 오랜 침체시기를 벗어나 대형업체를 중심으로 재편될 것으로 예상하고 있지만, 대부분의 물류 자회사가 지배 구조상 모회사와 특수 관계에 있고 물류 자회사의 수익을 모회사 또는 특수 관계 대주주에게 다시 환원시키는 구조로 되어 있기 때문에 실현 가능성이 낮아 보인다.

국토해양부의 2012~2013년 물류시장 회고와 전망의 정책부문을 보면, 물류산업은 매출 75조 원 규모로 약 16만개 업체, 약 55만 명이 종사하는 국내 9위의 산업이다(2009년 매출액기준). 물류산업을 주관하는 국토교통부는 물류산업을 더욱 발전시키고 국내 물류산업의 어려운 환경을 극복하기 위하여 각 분야별 우수업체를 발굴하여 인증서를 수여하고, 창고업 등록제를 도입하였으며, 우리 기업의 해외진출 지원을 강화하는 등 다양한 정책을 펼쳤다.

그리고 '2013년 21세기 글로벌 물류강국의 실현'이라는 비전 아래 물류산업의 경쟁력을 강화하기 위하여 2012년의 중점과제로 물류체계의 효율화, 항만 경쟁력 제고, 녹색물류확산과 안전역량 강화, 해외진출 강화, 미래성장기반 마련을 제시하였고, 3자 물류 시장의 확대를 위해 세제지원과 컨설팅 사업을 추진하였다. 세제지원은 3자 물류 업체에게 물류비용의 30%를 맡기면 법인세의 3%를 공제해주는 제도이며, 컨설팅 지원으로 화주기업들의 물류 분야가 3자 물류로 전환될 수 있도록 유도하였다. 녹색물류 기업인증제도를 도입하고, 해외진출을 장려하기 위해 글로벌물류기업 인증을 추진하였으며, 글로벌 인턴제를 시행하여 우수한 인력들이 해외법인 연수와 취업을 할 수 있도록 기회를 제공하고 있다.

이외에도 물류산업 경쟁력 강화에 초점을 두고 국토교통부는 2013년 물류산업의 발전을 위한 정책, 경쟁력 강화와 선진화, 신성장동력 육성, 항만인프라 안전시스템 강화를 중점과제로 채택하였다. 물류산업 경쟁력 강화를 목적으로 공동물류지원사업의 신규 추진(지원금 10억), 3자 물류 활성화 컨설팅(5억), 물류에너지목표관리제 확대(20억)와 친환경 운송수단 비중 제고 위한 전환수송보조금(75억) 지급 등을 시행하였다.

국내의 중소 3자 물류기업들은 이러한 정부의 정책변화에 부응하여 활로를 모색해 나가야 할 것이다. 그러나 대기업 주도로 거의 한계 상황에 도달한 국내 물류시장에 의존하기보다는 ‘블루오션’ 시장인 유엔 조달 물류시장으로 눈을 돌려 이에 적극적으로 진출할 필요가 있다.

## 2.2 국내 물류시장의 문제점

2011년 5월, 대기업과 중소기업 간 사회적 갈등 문제를 발굴, 논의하여 민간 부문의 합의를 도출하고 동반성장 문화 조성 확산을 목적으로 설립된 동반성장 위원회는 중소기업 적합 업종과 품목을 선정하여 대기업과의 합리적인 역할 분담을 유도함으로써 중소기업의 사업영역을 보호하려는 취지에서 ‘중소기업 적합업종’을 선정하였다. 그러나 제조업 분야에 한정하여 접수를 시행하였는데 총 21개 업종 230개 품목이 접수되었다. 물류서비스 분야는 중소기업 고유 진출 업종으로 정의되어 있지 않으며 대기업과 상생 협력 분야에도 포함되어 있지 않다. 중소기업을 육성하고자 하는 정부의 정책도 제조업체를 중심으로 펼쳐져 물류 서비스 분야는 주목받지 못하고 있다.

대한상공회의소가 실시한 ‘국내 물류기업의 해외시장 진출 현황 및 애로 실태’ 조사<sup>11)</sup> 결과에 따르면, 상당수의 국내 물류기업들이 해외진출의 필요성에 공감하고 있지만, 실제로 해외로 진출한 비율은 22.3%에 불과한 것으로 나타났다. 기업들이 해외진출이 필요하다고 꼽은 원인으로는 글로벌 네트워크 구축, 과당 경쟁으로 인한 국내시장의 수익률 저하, 자원개발과 FTA 등으로 인한 해

11) 대한상공회의소는 2011년 6월 27일~7월 1일, 국내 물류기업 300개사를 대상(대기업 33개사, 중소기업 267개사)으로 ‘국내 물류기업의 해외시장 진출현황 및 애로실태’를 조사하였다(전화 및 FAX 응답).

외 물류시장 기회 선점 등이 있다.

해외진출의 필요성이 있다고 응답하였으나 실제로 해외시장 진출이 저조한 원인과 기업들이 해외진출에 있어 체감하고 있는 가장 큰 애로 사항은 물량 확보에 대한 불확실성(38.6%)이다. 그 외, 자금 동원 능력 부족, 법과 세제 등 현지 지역에 대한 정보 부족 등도 원인으로 꼽았다(Fig. 3).

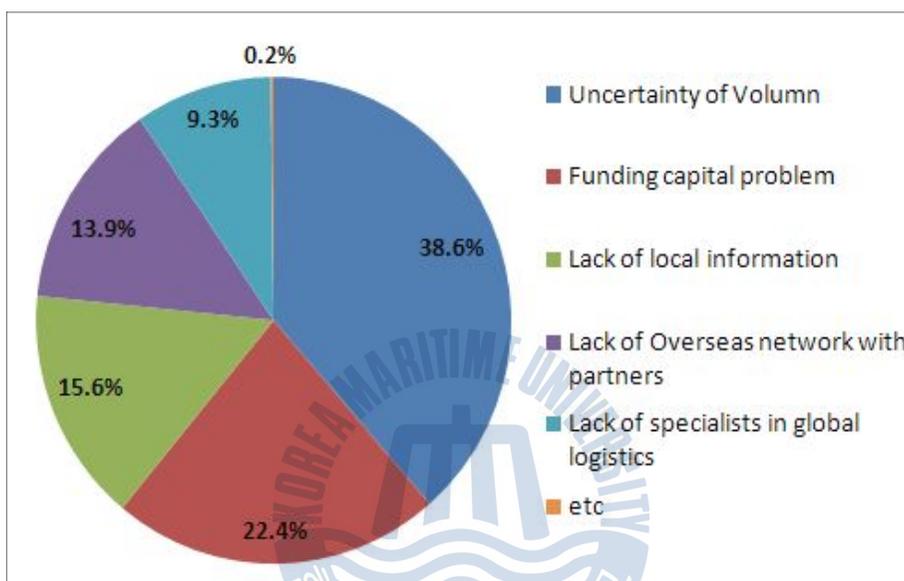


Fig. 3 The Barriers to Enter Overseas Market by Local Logistics Companies

Source: The Korea Chamber of Commerce and Industry

대한상공회의소의 분석에 따르면 국내물류산업은 지속적으로 성장하고 있으나 과당경쟁으로 업체당 부가가치가 줄어드는 추세이며, 신성장동력 확보와 역량 제고를 위한 해외시장 진출의 필요성을 공감하지만, 선뜻 임무를 내지 못하는 상황이라고 한다.

업계의 저수익성과 대기업 물류 자회사로의 물량 위탁, 제조기업 동반 진출의 어려움 등도 걸림돌이다. 기업들은 국내 제조업체 등 화주와의 동반 진출을 가장 선호하는 것으로 나타났는데, 실제로 동반 진출의 성과는 저조하다. 그 원

인으로는 물류기업의 처리 역량 부족, 적합한 화주기업 모색의 어려움, 화주 측의 일방적인 계약 조건 제시 등이다. 물류기업이 필요로 하는 정책 과제로는 국내 화주기업과의 동반 진출 체계 구축, 대규모 자금지원, 맞춤형 지역 정보 제공 및 사업 검토, 컨설팅 제공, 현지 기업과 파트너십 알선 등으로 응답하였다.

선진국의 3자 물류 비중은 서유럽 89%, 북미 80%, 일본 70%인데 비하여 한국은 30% 수준에 불과하며 그마저도 매년 축소되고 있다. 정부는 3자 물류를 활성화하기 위하여 대기업의 물류 계열사 내부거래를 30% 이하로 규제하고, 일감 몰아주기 규제에 대한 법 개정을 2013년 말까지 추진하겠다고 밝혔다. 3자 물류 활성화로 물류 선진화를 기대하는 긍정적인 반응과 기업 전체의 경쟁력 저하를 우려하는 반응이 양립하고 있으나, 중소 물류기업을 보호하고 자유경쟁을 통한 영업 물량확보와 성장을 위하여 대기업이 물류 자회사를 통하여 편법으로 계열사 물량 몰아주기를 줄이고 대신에 전문 물류기업으로 위탁하여 중소 물류기업과 동반성장을 할 수 있도록 인식을 전환하고 노력해야 한다.

국내의 국제물류주선업 형태는 자사이름으로 송하인과 직접 계약하여 운송을 책임지고 운송증권을 발행하는 중·소규모 형태의 무선박, 무항공기 소유자인 복합운송인으로 실제 운송인(actual carrier)과 달리 직접 운송 수단을 보유하지 않고 실제 운송인처럼 운송주체자로서 기능과 책임을 다하는 운송 계약을 체결하는 계약운송인형(contracting carrier) 국제물류주선업이 대부분이다. 거대 물류기업처럼 특정화물 수송을 위하여 자사선박을 보유한 실제 해상운송인형 복합운송주선업은 소수에 불과하다.

많은 비중을 차지하고 있는 계약운송인형 업체들이 겪고 있는 애로 사항으로 영업력 부족이 손꼽힌다. 그 원인으로는 업체 간의 과당경쟁으로 말미암은 낮은 운임 이윤, 선사 운임 이외의 부가운임 비용 증가, 실화주의 운임결제 지연, 특수화물 운송 관련 장비 확보의 어려움, 장비 임차료 부담, 숙련된 인력부족, 과중한 리스크 등이 있다.

최근 대한상공회의소에서 시행한 ‘2014년 물류시장에 대한 전문가 의견 조사’<sup>12)</sup>에 따르면 2014년 국내 물류시장 전망은 전반적으로 올해보다 나아질 것

으로 예상됐다. 선진국을 필두로 각종 경기지표가 점차 개선되어 있고, 3PL을 중심으로 물류시장이 소폭 성장할 것이라는 전망이다.

내수 물류시장에 영향을 미치는 주요 요인으로는 주요 선진국의 경기변동(59.8%), 국내 경기회복세(47.1%), 환율과 유가 변동(41.2%), 물류부문 규제(18.6%), 물류기업 간 경쟁심화(17.3%), 해외 신흥국의 성장률(12.7%), 대형물류기업의 글로벌 시장진출(8.8%), 한-EU, 한미 FTA(6.9%), 물류인력 수급(2.0%) 등의 순으로 나타났다.

물류기업이 지속적으로 성장하기 위한 조건으로 '물류서비스 역량 강화(47.1%), 기본 물류서비스 외 다양한 수익모델 구축(39.2%), 협력사와의 안정적 거래관계 확립(34.3%) 등이 필요하다고 응답하였다. 글로벌 네트워크 구축, 전문인력 양성 및 인적자원 관리, 물류인프라 투자, 물류환경 변화에 따른 적절한 대응, 기타 등의 응답도 있었다.

국내 소재의 해외물류기업을 대상으로 시행한 '글로벌 물류기업의 국내 진출 현황 및 시사점 조사<sup>13)</sup>'의 결과에서 보면, 향후 국내 물류시장에 대하여 '성장이 기대되나 주변국과 경쟁심화로 폭이 다소 줄 것'(45.6%), '현 수준 유지'(34.3%) 등으로 조사되었다. 국내에서 주력하고 있는 분야는 '복합운송업(포워더)'(42.7%), '화물운송업(육상, 해운, 항공)'(40.7%), '창고보관업'(7.3%), '터미널 운영업'(47%) 등으로 나타났다.

이들 기업이 국내 시장에 성공적으로 정착할 수 있었던 이유로는 글로벌 네트워크에 따른 경쟁 우위 점유(51.4%), 글로벌 화주와의 동반 진출로 물동량 확보(21.1%), 국내 협력사와의 성공적인 관계 구축(12.1%), 모기업의 전폭적인 자금지원(9.3%) 등을 꼽았다.

그리고 항만, 공항, 도로 등 물류 인프라부문에서는 경쟁력이 꾸준히 상승하고 있으나, 규제 개선 및 통관, 세관의 행정서비스 간소화 등의 소프트웨어 측면에서는 개선해야 할 여지가 있는 것으로 나타났다.

12) 대한상공회의소는 기업의 물류담당 임원 및 학계, 연구소 전문가 등 102명을 대상으로 2013년 11월 4일~15일, 전화 및 FAX를 통한 설문조사를 시행하였다.

13) 국내에 진출한 글로벌 물류기업 220개사를 대상으로 대한상공회의소는 전화 및 FAX 응답을 통하여 '글로벌 물류기업의 국내 진출 현황 및 시사점 조사'를 2013년 8월 12일~23일까지 시행하였다.

이들 기업들의 성공적인 국내 시장 진출을 타산지석으로 삼아 국내 물류기업이 해외로 진출하기 위해서는 글로벌 네트워크 확충, 현지 기업과의 협력관계 구축을 통한 글로벌 역량 강화 등의 역량을 제고해야 할 것이다.

## 2.3 요약

국내의 중소 물류기업이 국내 물류시장에서 성장을 지속해 나가기 위해서는 이상에서 살펴 본 바와 같은 문제점들이 해결되지 않으면 안 된다. 그 중에서도 대기업 물류 자회사의 물량 위탁에 따른 물량 부족 문제, 제조업 중심의 국내 산업 육성 및 지원정책 문제는 해결하는 데 상당한 시일을 요하는 문제라 판단된다.

이러한 상황을 감안하여 국내의 중소 3자 물류기업들은 새로운 시장을 적극 찾아 나서야 한다. 그 새로운 시장 중에서 우리나라의 현재 여건에 가장 적합한 시장이 ‘블루오션’ 시장으로 인식되고 있는 유엔 조달 물류시장이라고 생각한다.

3장에서는 이 유엔 조달 물류시장에 대해서 자세히 알아보기로 한다.



## 제 3 장 유엔 조달 물류시장

### 3.1 유엔 조달시장

ASR<sup>14)</sup>(2013)에 따르면 2012년 유엔 전체 조달 금액은 154억 달러로 2011년 143억 달러보다 11억 달러(7.7%)가 증가하였고, 이 중 조달 물품은 약 68억 달러, 서비스부문은 85억 6천 4백 달러를 차지하였다.

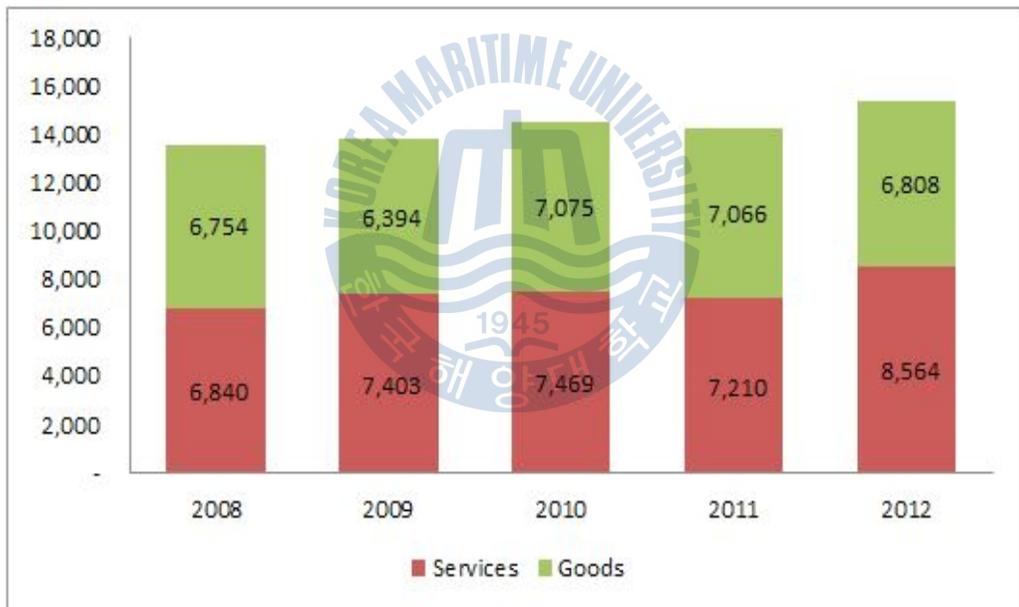


Fig. 4 Total Procurement of Goods and Services, 2008–2012

\*Millions of US Dollars

Source: 2012 ASR(2013)

14) 2012 Annual Statistical Report on United Nations Procurement: ASR

Fig. 4는 2008년에서 2012년까지 최근 5년 간 유엔 산하기관의 물품과 서비스에 대한 각각의 조달 물량을 나타낸 것이다. 유엔의 전체 조달 금액은 2008년 136억 달러에서 2012년 154억 달러로 18.8% 증가하였다. 그 중에서 조달 물품은 5천 4백만 달러 증가에 그쳤지만, 조달 서비스 분야는 17억 2천만 달러로 지난 5년간 25% 가량 증가하여 조달서비스 분야의 성장세가 두드러지게 나타났다.

조달 물품과 서비스가 전체시장에서 차지하는 비중을 살펴보면 2007년에는 물품은 52%로 서비스분야보다 더 많은 비중을 차지하였으나 2008년에는 물품과 서비스가 각각 50%의 비율로 나타났다. 2010년과 2011년에는 그 비중이 다소 주춤하기는 하였으나 2008년 이후 서비스 분야는 매년 50%를 상회하는 비율을 보였다. 2012년에는 뚜렷한 증가세를 보이며 56%를 차지하였다(Fig. 5 참조).

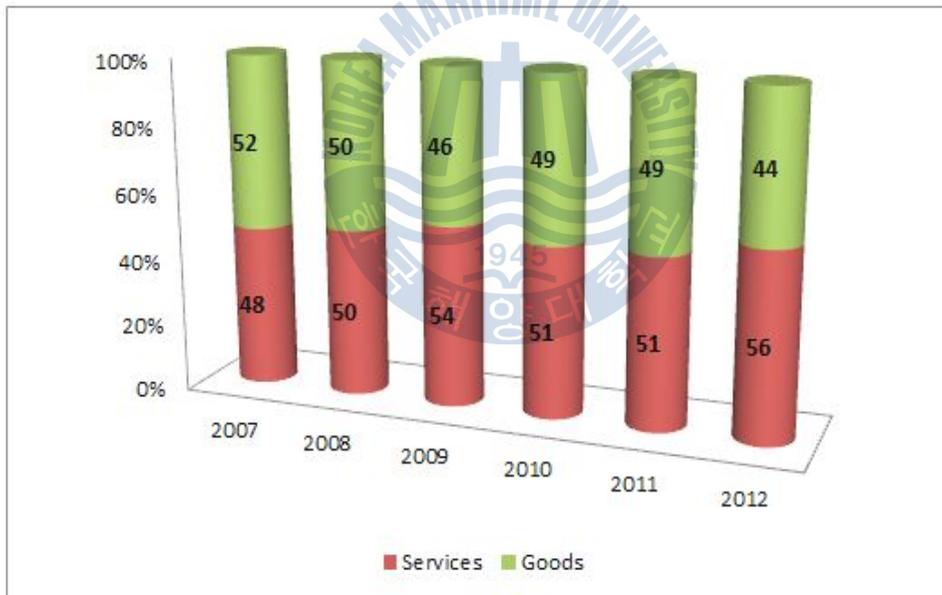


Fig. 5 Proportion of Goods and Services Procured, 2007–2012 in Percentage

Source: 2012 ASR(2013)

유엔 조달시장의 입찰에 필요한 자격은 벤더 등록이다. 업체의 일반 정보, 재무 정보, 해외진출 경력과 조달 공급을 희망하는 기관을 선택하고, 제품 코드화 등의 절차를 거쳐 신청서를 제출하면 약 2주에서 10주간의 평가 후 승인을 받게 된다. 승인 후 주어진 UNGM(United Nations Global Marketplace)의 계정이 활성화되면 입찰에 참여할 수 있다.

UNGM은 유엔 조달 시스템의 글로벌 포털로 조달 업무의 일관성과 투명성을 높이고 공통 공급업자에 관한 정보를 유엔의 각 기구가 이용할 수 있도록 통합된 시스템으로서 조달 담당자와 공급 업체를 연결하는 역할을 한다. 이는 개발도상국의 공급업체들도 조달에 참여하여 최종입찰을 할 동등한 기회를 주며, 유엔회원국의 웹 접근성을 쉽게 한다.

입찰은 웹 사이트에 공시되며, 이메일로 벤더 등록업체에 정보가 제공된다. 장래 수요 물품 관련 정보, 입찰 관련 업무처리 절차에 따라 진행되며 의향 요청서를 제출하여야 한다. 주요 입찰 방식은 조달 금액과 입찰공고 방식, 입찰 방식에 따라 구분된다.

유엔 조달시장의 입찰 방법을 살펴보면 Table 2와 같이 입찰 금액에 따라 분류할 수 있다. 3만 달러 이하의 입찰은 최저가를 제시한 공급자가 낙찰되고, 3만 달러 이상에서 10만 달러 이하는 제한 경쟁 입찰을 실시하여 최저가를 제시한 공급자가 낙찰된다. 10만 달러 이상의 경우, 국제 경쟁 입찰이 원칙이며 평가에서 가장 높은 점수를 받은 공급자에게 낙찰된다.

Table 2 Types of Bidding Amount

입찰 금액	낙찰자	선정 방법
3만 달러 이하	최저가 제시자	견적서 분석 기초, 규격, 인도조건 충족
3만~10만 달러	최저가 제시자	제한 경쟁 입찰 (Limited Competitive Bidding)
10만 달러 이상	최고 평가자	국제 경쟁 입찰

Source: UNGM(2013)

입찰 방식에 따라 3가지 형태의 공식 입찰공고 형식을 사용한다(Table 3 참조). 일반적으로 입찰이 공지될 때 제출 서류들이 함께 첨부된다.

**Table 3** Types of Solicitation

입찰공고	금액	입찰방식
Request for Quotation 견적요청	USD100,000까지	최저 가격입찰
Invitation to Bid 입찰초대	USD100,000이상	
Request for Proposal 제안요청		최적 가격입찰 (종합적 검토)

Source: UNGM(2013)

견적요청(RFQ)은 공식적인 권유에 속하지는 않으나, 규격화되고 스펙이 분명한 표준규격의 시장에 공급이 바로 가능한 조달 물품을 대상으로 10만 달러 이하의 입찰에 활용된다. 최저가격을 제시한 벤더가 최종 입찰받는 방식이다.

10만 달러 이상의 입찰에는 입찰초대(ITB)와 제안요청(RFP)의 방법이 이용된다. ITB는 비교적 규격화된 물품 및 서비스 구매에 활용되며 최저 가격을 제시한 공급자에게 조달의 기회가 주어지며, 기술 적격성과 준수 또한 결정 요인이다.

반면, RFP는 전문지식을 요하는 품목을 대상으로 하며, 최적 구매방식의 입찰에 이용된다. 낙찰자 결정 시 가격 이외에도 다양한 방법으로 입찰 요구에 부응하며 전반적으로 최고의 해결책을 제시하는지 여부를 종합적으로 검토하여 결정하는 방식이다.

그 외, 의향서(EOI)<sup>15</sup>, 공개국제경쟁(OIC)<sup>16</sup>, 제한국제경쟁(LIC)<sup>17</sup>, 지역경쟁

15) 의향서(Express on Intention): 특정 기회에 대하여 공급자가 물품, 자원, 경력에 관한 정보를 제공한다.

16) 공개국제경쟁(Open International Competition): 상대적으로 높은 가격의 물품이나 서비스에 적합하며 공

(Local Competition), 직접계약(Direct Contracting) 등의 대안들이 있다.

UNGM의 Procurement Volume by Country or Area 통계자료에 의하면 2013년 12월 10일을 기준으로 등록된 유엔 벤더 수는 총 9,989개 업체이다. 미국은 가장 많은 벤더를 보유한 국가로 4,205개의 업체가 등록되어 전체의 42.1%를 차지하고 있다. 영국은 827개로 8.28%를 차지하고 있으며, 이들 2개 국가의 벤더 수가 벤더 전체의 절반을 차지하는 것으로 나타났다. 그 뒤를 이어 오스트레일리아, 캐나다, 인도, 우간다, 독일 순이고, 우간다, 케냐, 남아프리카공화국 등 유엔 조달 물류의 주요 발생지역인 아프리카 국가의 벤더 수도 상당한 것으로 파악되었다.

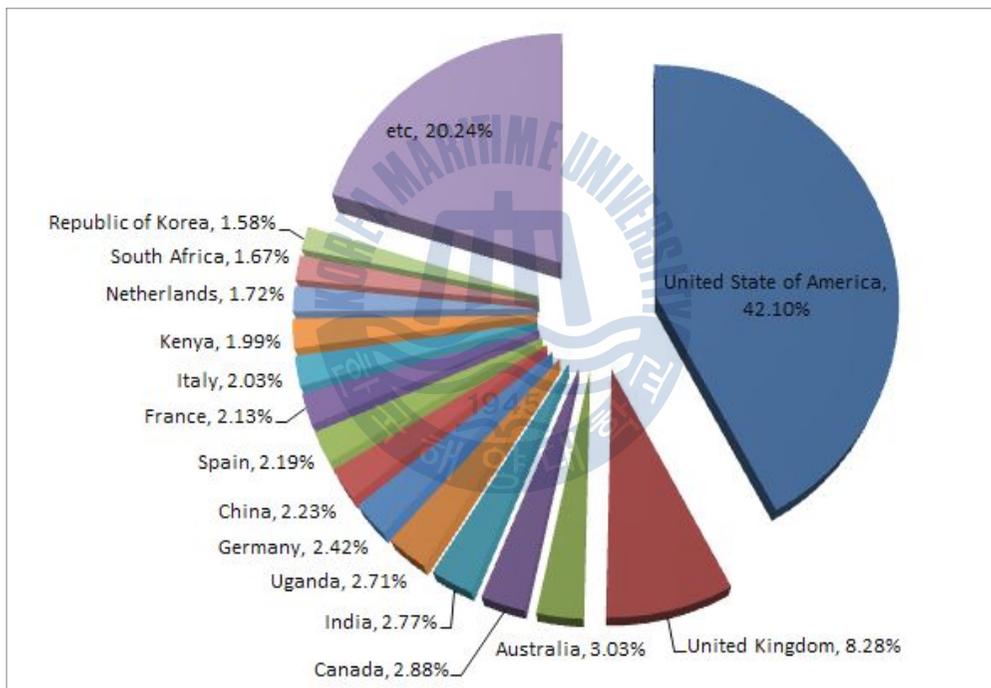


Fig. 6 Country Proportion in no. of Registered Vendors in UNGM 2013

Source: UNGM(2013)

고를 통해 개시된다. 참여를 원하는 공급자는 사전에 적합한 서류를 제공해야 한다.

17) 제한국제경쟁(Limited International Competition): 검증된 공급자만 참여할 수 있으며, 가격, 중요도, 물품 혹은 서비스의 제한이 있는 경우, OIC가 적합하지 않은 경우 시행된다.

아시아 주요 국가들의 벤더 등록 현황을 살펴보면, Table 4와 같이 인도, 중국, 한국, 싱가포르 순으로 나타난다.

**Table 4** Registered Vendors in Major Asian Countries (Goods & Service)

국명	등록 업체수	국명	등록 업체수
인도	277	말레이시아	44
중국	223	일본	41
한국	158	파키스탄	36
싱가포르	52	태국	29

Source : UNGM(2013) Procurement Volume by Country or Area

인도와 중국, 한국, 싱가포르를 제외한 아시아 국가들은 등록된 벤더 수가 많지 않은 것으로 미루어, 해당 시장에 대한 관심도 높지 않은 것으로 생각된다. 동아시아에서 치열한 경쟁 관계에 있는 일본과 대만의 관심도가 낮은 것은 우리나라 중소 물류기업에게는 플러스 요인으로 작용할 것으로 보인다.

2013년 12월 10일 현재, UNGM의 벤더로 등록된 우리나라 기업은 총 158개 업체이며 그 중 물류 서비스 분야에 등록된 업체는 6개이다(Table 5 참조).

**Table 5.** Registered Vendors of Freight Forwarders Field in Republic of Korea

Company Name	Registered Date	Remarks
KOREAN AIR.	U/N	Carrier(Air)
UNIVERSAL SEA & AIR CO., LTD.	22 OCT. 2009	Freight Forwarder
PANTOS LOGISTICS CO., LTD.	28 OCT. 2009	Freight Forwarder
SAMYOUNG EXPRESS CO., LTD.	23 FEB. 2010	Freight Forwarder
US COM LOGISTICS INC,	16 JUN. 2011	Freight Forwarder
HYUNDAI GLOVIS	13 MAY 2013	Logistics Service & else

Source : UNGM(2013) Procurement Volume by Country or Area

항공캐리어인 (주)대한항공과 대기업의 2차 물류 자회사 격인 (주)범한판토스, (주)유에스컴로지스틱스, 현대글로벌비스를 제외한 순수 독립 중소 포워더는 (주)우주해운항공<sup>18)</sup>과 (주)삼영익스프레스 2개사에 불과하다. 자유경쟁 시장이자 틈새시장인 유엔 조달시장에 독립 중소 물류기업들의 많은 참여와 지속적인 진출이 필요하다.

ASR(2013)에 따르면 2012년도 입찰 상위 10위까지에 해당하는 국가는 미국, 인도, 아프가니스탄, 스위스, 벨기에, 프랑스 영국, 수단, 케냐, 러시아이다. 이들 국가는 전체 조달의 41.8%인 64억 2천만 달러를 점유하고 있는 것으로 나타났다(Table 6 참조).

**Table 6** Top 10 Countries Supplying the UN System in 2012 in Millions of US Dollars and Percentage

Country	Goods \$Million	Service \$Million	Total \$Million	% of Total
USA	449.5	1048.5	1498.0	9.7%
India	772.1	103.2	875.3	5.7%
Afghanistan	54.6	637.9	692.5	4.5%
Switzerland	257.4	353.7	611.1	4.0%
Belgium	563.4	46.4	609.7	4.0%
France	349.2	96.4	445.6	2.9%
United Kingdom	251.4	186.3	437.7	2.8%
Sudan	202.1	229.4	431.5	2.8%
Kenya	93.6	322.7	416.3	2.7%
Russian Federation	49.8	353.2	403.0	2.6%
<b>Top 10 Total</b>	<b>3,043.1</b>	<b>3,377.6</b>	<b>6,420.7</b>	<b>41.8%</b>
<b>Grand Total</b>	<b>6,807.6</b>	<b>8,564.5</b>	<b>15,372.1</b>	<b>100.0%</b>

Source: UNOPS<sup>19)</sup>(2013)

18) (주)우주해운항공: 부산광역시 선정 “선도기업-해양산업분야”로 선정된 부산소재의 국제물류주산업체로. 연 매출 130억 원의 중견 기업이다.

주로 미국과 유럽 국가들이 시장에서 우위를 차지하고 있는 가운데 유엔 평화유지군의 주둔지역과 특수임무 지역에 위치한 수단, 케냐, 아프가니스탄도 상위를 차지하였다.

미국은 벤더로 등록된 수가 전체 등록 벤더의 42.1%인 4,205개에 달하나, 실제 입찰 금액은 9.7%에 불과하다. 세계 경제와 유엔에서의 위상에 비하면 유엔 조달시장에서의 미국의 영향력은 그리 크지 않아 이 또한 우리나라 중소기업의 진출에 플러스 요인으로 작용할 것으로 생각된다. 미국의 주요 조달 물품에는 백신 & 생물학적 제제, 피임기구, 통신장비, IT 장비, 자동차부품 등이 있으며, 서비스 부문은 건설서비스, 운송/물류서비스, 렌탈/임대 서비스, 인도적 구호, 통신서비스 등이다.

2007~2012년 사이 미국의 조달 물품의 증가세는 크게 눈에 띄지 않으나 조달 서비스 분야는 3억 9천 4백 4십만 달러에서 14억 9천 8백만 달러로 3.8배 증가하여 두드러진 성장세를 보인다(Fig. 7 참조).

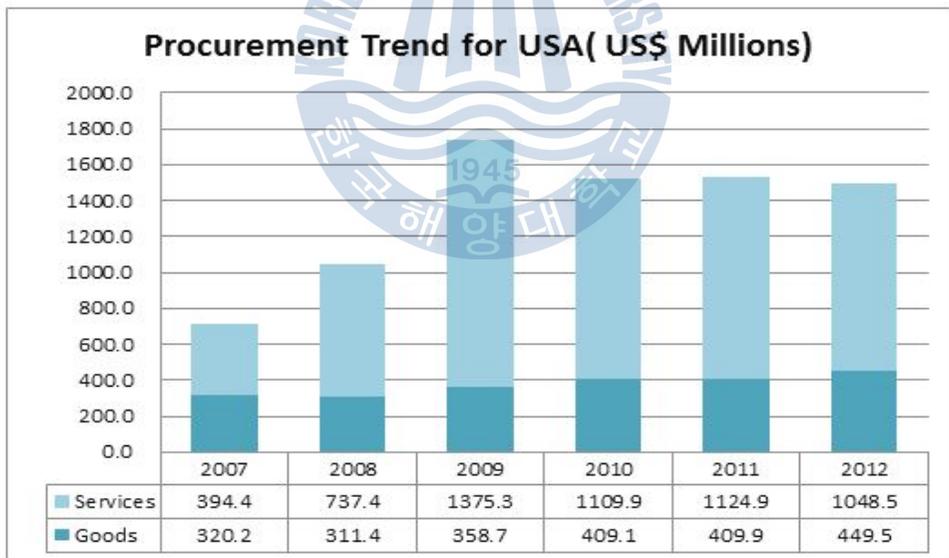


Fig. 7 Procurement Trend for United States of America (\$ Million)

Source: UNOPS(2013), 2012 ASR(2013)

19) United Nations Office for Project Service: UNOPS

미국에 이어 5.7%를 차지한 인도의 경우, 전체적으로 조달 물품의 비중이 상당히 높다. 백신/생물학적 제제, 식량 공급, 의료장비, 의약품, 모기장 등의 조달 물품과 관리컨설팅서비스, IT/소프트웨어 개발서비스, 건설서비스, 기술컨설팅서비스, 운송/물류서비스를 조달하였으며, UNICEF<sup>20)</sup>, WFP<sup>21)</sup>, PAHO<sup>22)</sup>에서 주로 조달한 것이다.

전반적으로 물품과 서비스 부문에서 지속적인 증가세를 보인다(Fig. 8 참조).

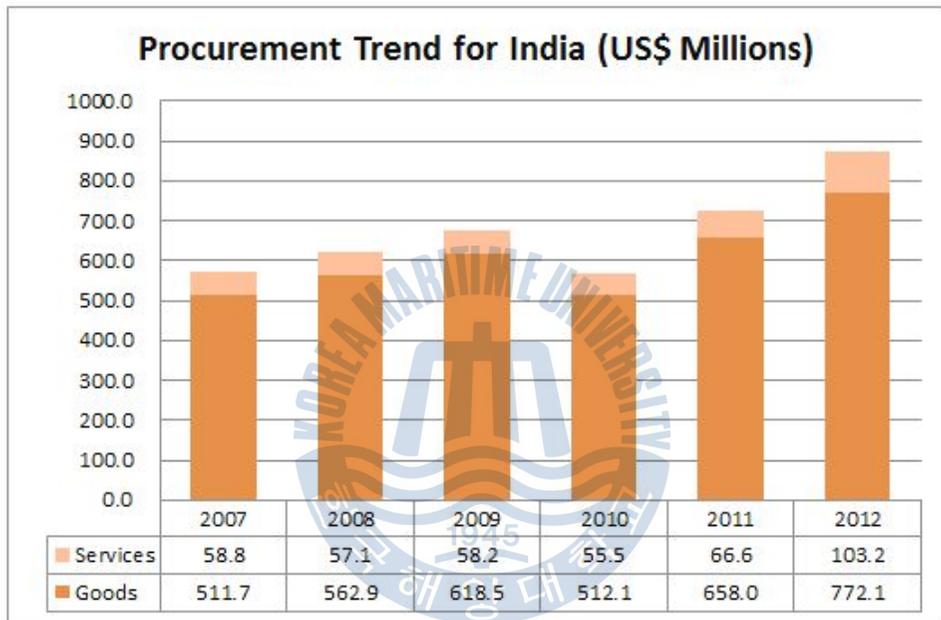


Fig. 8 Procurement Trend for India (\$ Million)

Source: UNOPS(2013), 2012 ASR(2013)

20) United Nations Children's Fund: UNICEF

21) World Food Programme: WFP

22) Pan American Health Organization: PAHO

미국과 인도에 이어 3위에 랭크된 아프가니스탄은 미국과 마찬가지로 서비스 부문의 비중이 높다(Fig. 9 참조). 아프가니스탄은 벤더로 등록된 업체의 수는 10개에 불과하지만, UNDP<sup>23)</sup>와 UNOPS<sup>24)</sup>의 국내 계약자들이 실행하는 보안서비스와 건설이 주를 이룬다.

아프가니스탄의 입찰 금액은 2007년 2억 6천 7백 8십만 달러에서 2012년 6억 3천 7백 9십만 달러까지 가파른 성장세를 보였다. 주요 조달 서비스는 보안서비스, 건설서비스, 인도적 구호와 광산작업, 토목기사 서비스가 있으며, 조달 물품으로는 연료와 오일, 자동차, 건설장비, 건설재료, IT 및 사무용품 등이다.

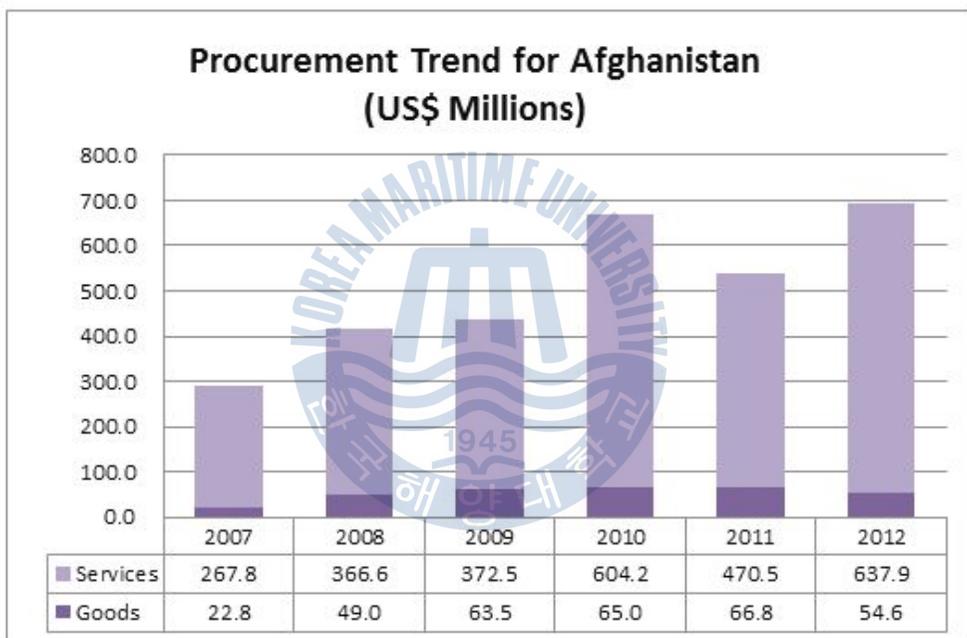


Fig. 9 Procurement Trend for Afghanistan (\$ Million)

Source: UNOPS(2013), 2012 ASR(2013)

23) United Nations Development Programme:UNDP

24) United Nations Office for Project Services:UNOPS

그 외, 2.8% 비중을 차지하고 있는 수단의 경우를 살펴보면, 2012년 기준으로 상품과 서비스가 비슷한 비율을 보이고 있으나, 2009년과 2010년의 경우 서비스 부문이 큰 비중을 차지하였다(Fig. 10 참조).

주요 조달 서비스 분야는 운송과 물류 서비스, 건설 서비스, 렌탈과 임대 서비스, 건설관리 및 수리가 있으며 물품 분야로는 연료, 건설재료, 발전기, 연구 장비 등이 있다. 이 물품과 서비스는 UNPD, WFP, UNDP에서 조달하는 것들이 대부분이다.

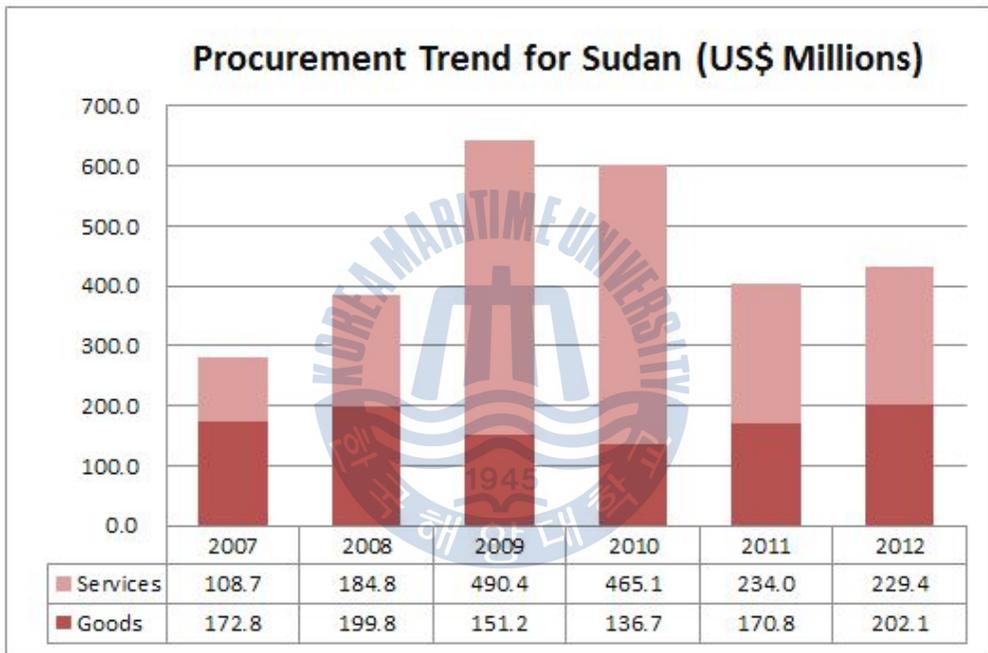


Fig. 10 Procurement Trend for Sudan (\$ Million)

Source: UNOPS(2013), 2012 ASR(2013)

우리나라의 조달 규모는 2012년 기준으로 약 5천 270만 달러(0.34%) 수준이며, 연도별 편차가 큰 것으로 나타났다(Fig. 11 참조).

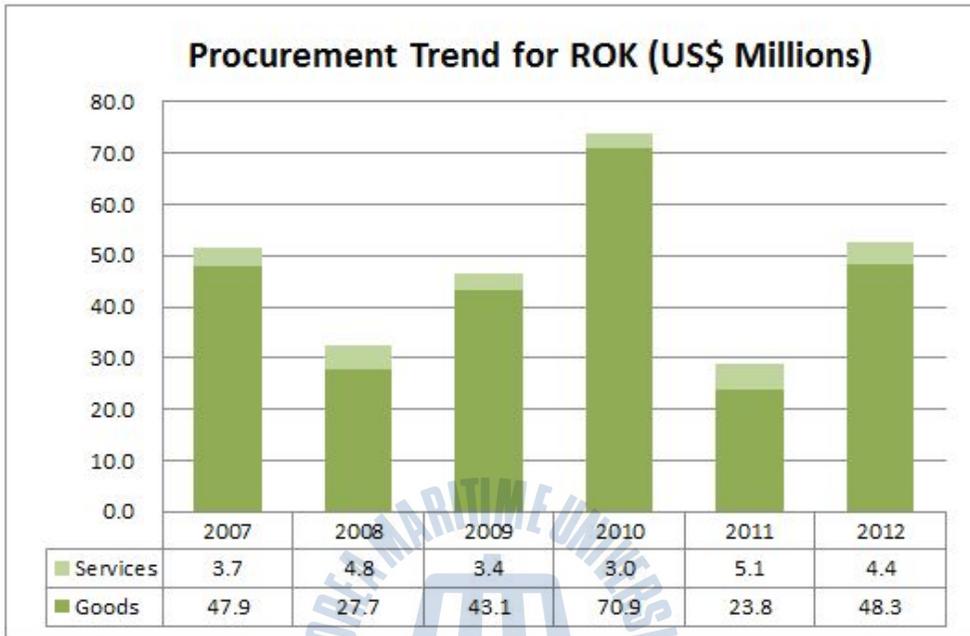


Fig. 11 Procurement Trend for Republic of Korea (\$ Million)

Source: UNOPS(2013), 2012 ASR(2013)

조달 물품 부문이 대부분의 비중을 차지하고 있으며 서비스 부문은 미미하다. 주요 물품으로는 항공 조명 장비, 캠핑 장비, 백신 & 생물학적 체제들이며 서비스 부문은 운송/물류 서비스, 에이전트 협력사업, 미디어서비스, 행정서비스 등이 있다.

중국은 등록된 벤더 수가 223개에 달하며, 조달금액면에서는 1억 7천 2백 7십만 달러로 1.12%를 차지하였다. IT 장비, 그물침대, 피임기구, 자동차 모터/발전기, 포장용 가방 등이 주요 조달 물품이고, 건설서비스, 장치관리, 통역서비스, 운송/물류 서비스 분야에 참여하였다. 2007년~2011년까지는 물품의 비중이 절반 이상을 차지하였으나 2012년은 서비스 부문이 9천 6백 5십만 달러로 7천 6백 2십만 달러의 물품 부문을 앞질렀다. 세계의 물류시장에서 중국이 차지하는 비중이 커지고 있으므로, 앞으로도 이러한 경향이 유지될지 여부는 주의 깊게 관찰해야 할 필요가 있다. 또한 중국에서 발주되는 물품의 운송서비스에도 적극 참여하도록 해야 한다.

일본은 자동차, 오토바이, 연구 장비와 재정 및 보험서비스, 렌탈과 임대서비스, 기술조언서비스 분야에 참여하여 전체의 0.8% 비율을 보이며, 우리나라보다는 다소 높은 비율을 보였다. 그러나 2008년을 최고치로 점점 그 규모가 감소하고 있는 추세에 있어 우리나라 중소 물류기업에는 유리하게 작용할 것으로 판단된다.

국내 제조업체들을 대상으로 유엔 조달시장의 상품 부문에 대한 진출 소개를 KOTRA가 설명회를 통하여 하고 있으나, 서비스 부문인 조달 물류시장으로의 진출에 대한 소개는 이루어지지 않았다. 관련 공사와 정부 부처는 물론이고 해당 업계인 국제물류주선업체들에도 이 시장은 아직 인지도가 낮은 생소한 분야로 남아 있다.

그러나 유엔 조달시장의 발주 금액 및 규모, 조달 서비스 분야의 비율이 증가하고 있고, 무엇보다 재난, 분쟁 지역으로 평화유지군 보급품과 관련한 물품의 조달 수요가 지속적으로 발생하고 있으므로 유엔 조달 물류서비스 시장은 더욱 확대되고 시장 진출 기회는 앞으로도 늘어날 것으로 전망된다. 특히 높은 신용도와 확실한 대금을 보장하는 기관인 유엔의 조달시장에 국내 중소 물류기업이 벤더 자격을 갖추어 국제 자유입찰 경쟁에 참여한다면 새로운 부가가치를 창출하는 것은 물론이고, 기업의 국제적인 인지도를 향상시키는 좋은 기회가 될 것이다.

## 3.2 유엔 조달 물류시장

앞 절에서 설명한 바와 같이 2012년 유엔 전체 조달 금액은 154억 달러였고, 이 중 조달 물품은 약 68억 달러, 서비스 부문은 85억 6천 4백 달러를 차지하였다.

이 논문에서는 유엔 조달 물류시장은 유엔의 산하기관에서 발주하는 구매 물품과 서비스 중 화물수송과 관련된 서비스 구매만을 의미하는 것으로 정의한다. 구체적으로는 UNPD 분류의 "Freight Forwarding & Delivery Services"에 해당하는 것으로 한다. "Air Transportation Services" 항목에도 화물수송과 관련된 서비스가 포함되어 있으나 다른 서비스(항공기 차터 서비스, 유엔 평화유지군 병력이동, VIP 수송 등)에 비해 상대적으로 규모가 작고 별도의 자료를 찾을 수 없어 여기에서는 부득이 제외하였다.

UNPD가 주관하여 발주한 2012년 조달시장의 전체 규모는 28억 7천 2백만 달러였다. 그 중에서 "Freight Forwarding & Delivery Services"는 1억 8천 7백만 달러 규모이다. 즉 UNPD가 주관한 조달 물류시장의 규모라고 말할 수 있다. 이 비율을 유엔의 전체 조달시장에 적용하여 유엔 조달 물류시장의 규모를 추정하면 약 10억 달러에 이른다.

유엔의 전체 조달 물류시장에 대한 세부 자료를 구하기 어려워 아래에서는 UNPD가 주관하여 발주하는 유엔 조달 물류시장을 중심으로 기술하기로 한다.

### 3.2.1 UNPD의 발주 규모

UNPD가 주관하여 발주한 전체 발주 금액(상품과 서비스 금액 포함)은 2003년에 약 9억 달러였으며, 전반적으로 증가 추세를 보이고 있다. 2009년에 최고치를 기록한 후 2012년까지 다소 감소세를 보이고 있기는 하나 2012년 약 29억 달러로 기록하였으며, 지난 10년 사이에 3배 이상 증가하였다(Fig. 12).

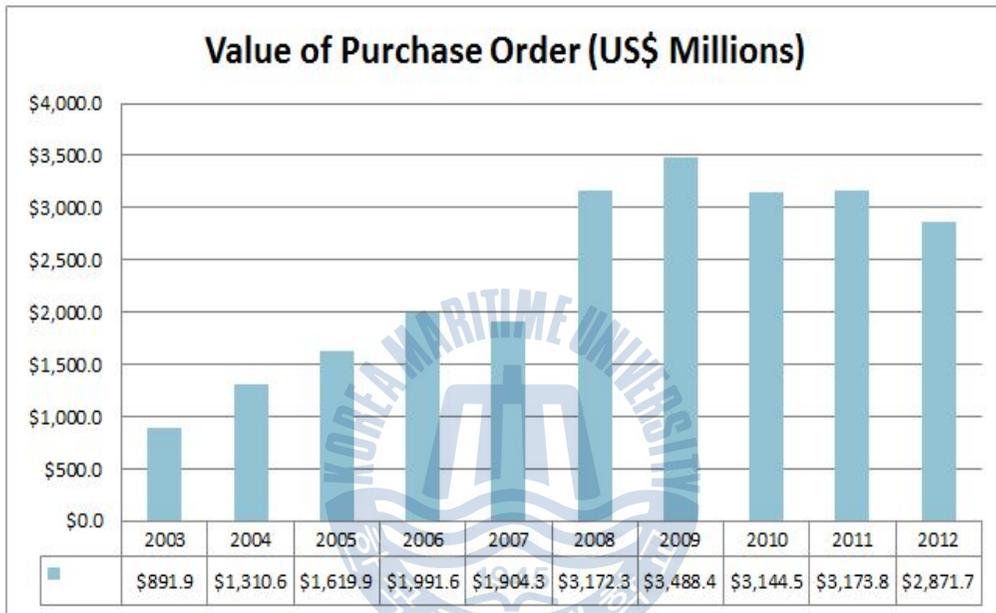


Fig. 12 Procurement Trend 2003–2012: Value of Purchase Orders

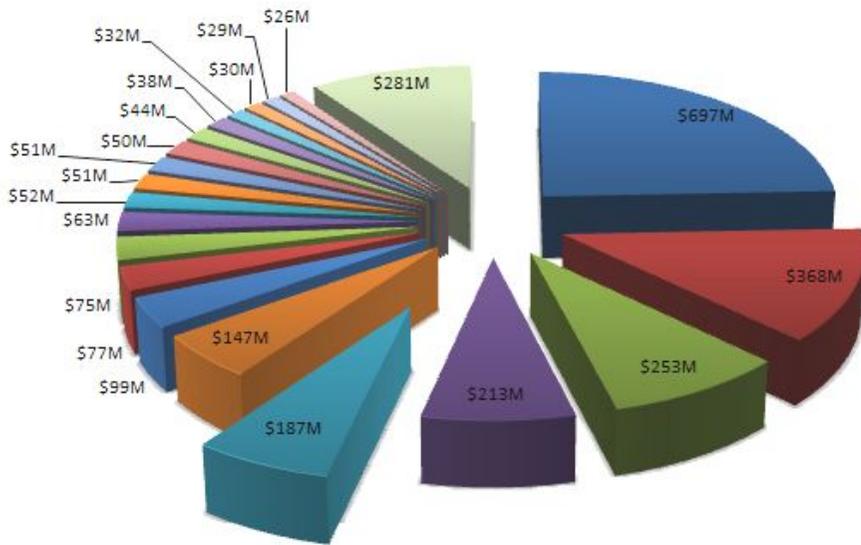
Source: 2012 Annual Statistical Report on United Nations Procurement (2013)

Table 7은 2012년도 유엔 본부와 로컬 미션을 포함한 UNPD 조달시장의 규모를 나타낸 것이다. UNPD 조달시장의 전체 규모는 28억 7천 2백만 달러이며 그 중에서 유엔 조달 물류서비스 시장은 1억 8천 7백만 달러 규모이다. UNPD 전체 조달시장의 상품과 서비스 구매 중에서 항공수송서비스, 석유화학제품, 식량 보급/케이터링 서비스, 건설엔지니어링 및 관련 서비스에 이어 5번째인 6.5%의 비중을 차지하고 있다(Fig. 13 참조).

Table 7 Types of Commodities Purchased 2012

Description	HQ	Local Missions	Total
Air Transportation Services	\$693,076,357	\$3,470,560	\$696,546,917
Chemical & Petroleum Products	\$180,256	\$367,837,986	\$368,018,242
Food Rations/Catering Services	\$101,711	\$252,866,202	\$252,967,913
Architecture, Engineering & Construction Related Services	\$181,538,939	\$31,114,356	\$212,653,295
<b>Freight Forwarding &amp; Delivery Services</b>	<b>\$51,175,469</b>	<b>\$136,101,845</b>	<b>\$187,277,314</b>
Rental & Lease	\$104,520,942	\$42,967,231	\$147,488,174
Telecommunication Equipment & Services	\$12,731,775	\$85,923,222	\$98,654,997
EDP Equipment and Maintenance Services	\$19,179,358	\$57,763,466	\$76,942,824
Management Services	\$21,189,125	\$53,583,229	\$74,772,354
Motor Vehicles/Parts & Transportation Equipment	\$39,812,210	\$23,372,801	\$63,185,011
Maintenance & Repair Services	\$24,357,596	\$37,383,673	\$61,741,269
Travel and Related Services	\$50,403,130	\$354,273	\$50,757,403
Building Management & Maintenance	\$4,502,013	\$46,228,336	\$50,730,349
Computer & Information Technology Related Services	\$46,288,774	\$3,417,527	\$49,706,301
Security & Safety Equipment & Services	\$2,663,518	\$41,428,099	\$44,091,617
Electrical Apparatus; Electronic Components	\$264,883	\$37,278,884	\$37,543,767
Banking & Investment	\$27,915,822	\$4,361,450	\$32,277,272
Furniture	\$5,764,199	\$24,174,318	\$29,938,517
Air Conditioning, Heating & Plumbing	\$189,903	\$29,303,407	\$29,493,310
Prefabricated Buildings	\$1,648,204	\$24,090,915	\$25,739,120
Others	\$42,761,125	\$238,440,637	\$281,201,762
<b>Grand Total</b>	<b>\$1,330,265,310</b>	<b>\$1,541,462,417</b>	<b>\$2,871,727,727</b>

Source: UNGM(2013)



**Procurement Division**  
**Major Goods and Services Purchased in 2012 in Millions(US\$)**

Air Transportation Services	\$697M	24.3%
Chemical & Petroleum Products	\$368M	12.8%
Food Rations/Catering Services	\$253M	8.8%
Architecture, Engineering & Construction Related Services	\$213M	7.4%
<b>Freight Forwarding &amp; Delivery Services</b>	<b>\$187M</b>	<b>6.5%</b>
Rental & Lease	\$147M	5.1%
Telecommunication Equipment & Services	\$99M	3.4%
EDP Equipment and Maintenance Services	\$77M	2.7%
Management Service	\$75M	2.6%
Motor Vehicles/Parts & Transportation Equipment	\$63M	2.2%
Maintenance & Repair Services	\$52M	2.1%
Travel and Related Services	\$51M	1.8%
Building Management & Maintenance	\$51M	1.8%
Computer & Information Technology Related Services	\$50M	1.7%
Security & Safety Equipment & Services	\$44M	1.5%
Electrical Apparatus; Electronic Components	\$38M	1.3%
Banking & Investment	\$32M	1.1%
Furniture	\$30M	1.0%
Air Conditioning, Heating & Plumbing	\$29M	1.0%
Prefabricated Buildings	\$26M	0.9%
Others	\$281M	9.8%
<b>Total</b>	<b>\$2,872M</b>	<b>100.0%</b>

**Fig. 13** Procurement Division–Major Goods & Services Purchased in 2012

유엔 조달국에서 운송 루트, 서비스 형태, 특이사항 등의 입찰정보를 공고하면, 벤더로 등록된 업체들은 제시된 조건에 맞는 의향서와 견적서를 기한 내에 제출한다.

Table 8은 2012년 UNGM에 공고된 주요 입찰 사례들로, 이 발주 사례에서 보듯이 유엔 조달 물류지역은 전쟁, 분쟁, 재해 지역이나 관련 인근 국가, 유엔 본부, 특정 정치적 임무 지역이 주로 해당하며, 이 물류 서비스의 특성은 전 세계에 걸친 다양한 루트에서 유엔 소유의 장비 이동, 유엔평화유지 파병부대의 장비 이동, 유엔본부 이사화물 등을 선적하고 운송, 보관 그리고 통관 서비스까지 제공하는 것이다.

Table 8. Examples of Bid Notice

구 분		내 용	에이전시
수단	운송루트	아프리카 인접국(우간다, 케냐, 채드), 이탈리아, 중국 등지 -> 수단(포트수단, 엘 파시르, 엘 제니나, 니알라, 자랑게이)	UNPD
	서비스	PKO 컨테이너 운송, 통관, 도어투도어서비스	
우간다 공화국	운송루트	이탈리아(제노아) -> 우간다(엔테베)	UNPD
	서비스	PKO 컨테이너/조립식건물 운송, 통관, 도어투도어서비스	
미국	운송루트	미국, 그 이외 국가 간	UNPD
	서비스	유엔본부 사무실 이전, 본부직원의 이사화물, 유엔의 가정제품 선적관련 모든 서비스의 포워딩, 보관	
아프가 니스탄	운송루트	전 세계 -> 아프가니스탄	WB
	서비스	PKO 아프가니스탄의 내륙운송 서비스, 유엔 소유 장비의 내륙 유통, 운송 등	
라이 베리아	운송루트	라이베리아	UNPD
	서비스	PKO 수출입 해상, 항공화물 통관서비스	
케냐	운송루트	케냐(나이로비)	UNPD
	서비스	SPM유엔 나이로비사무실 통관, 포워딩, 국제 운송 서비스	
콩고	운송루트	콩고 -> 킨샤사, 마타디, 콩고	UNPD
	서비스	PKO 콩고 수출화물 포워딩, 통관 서비스	
북한	운송루트	중국내륙 -> 북한(약수, 류동, 명천, 모풍 협력농장)	UNDP
	서비스	북한지역 내륙 운송서비스	
아이티	운송루트	국경지역 항공, 항구 -> 아이티	UNOPS
	서비스	PKO화물 운송 및 통관	
솔로몬 제도	운송루트	온통 자바, Ndai 섬 -> 렌넬, 벨로나	ADB
	서비스	국내 해운지원 프로젝트 선사 서비스(내국 해상 프로젝트)	
이스라엘	운송루트	이스라엘	UNTSO
	서비스	운송, 포장, 도어투도어서비스	

Source: UNGM(2012), Tender Notices

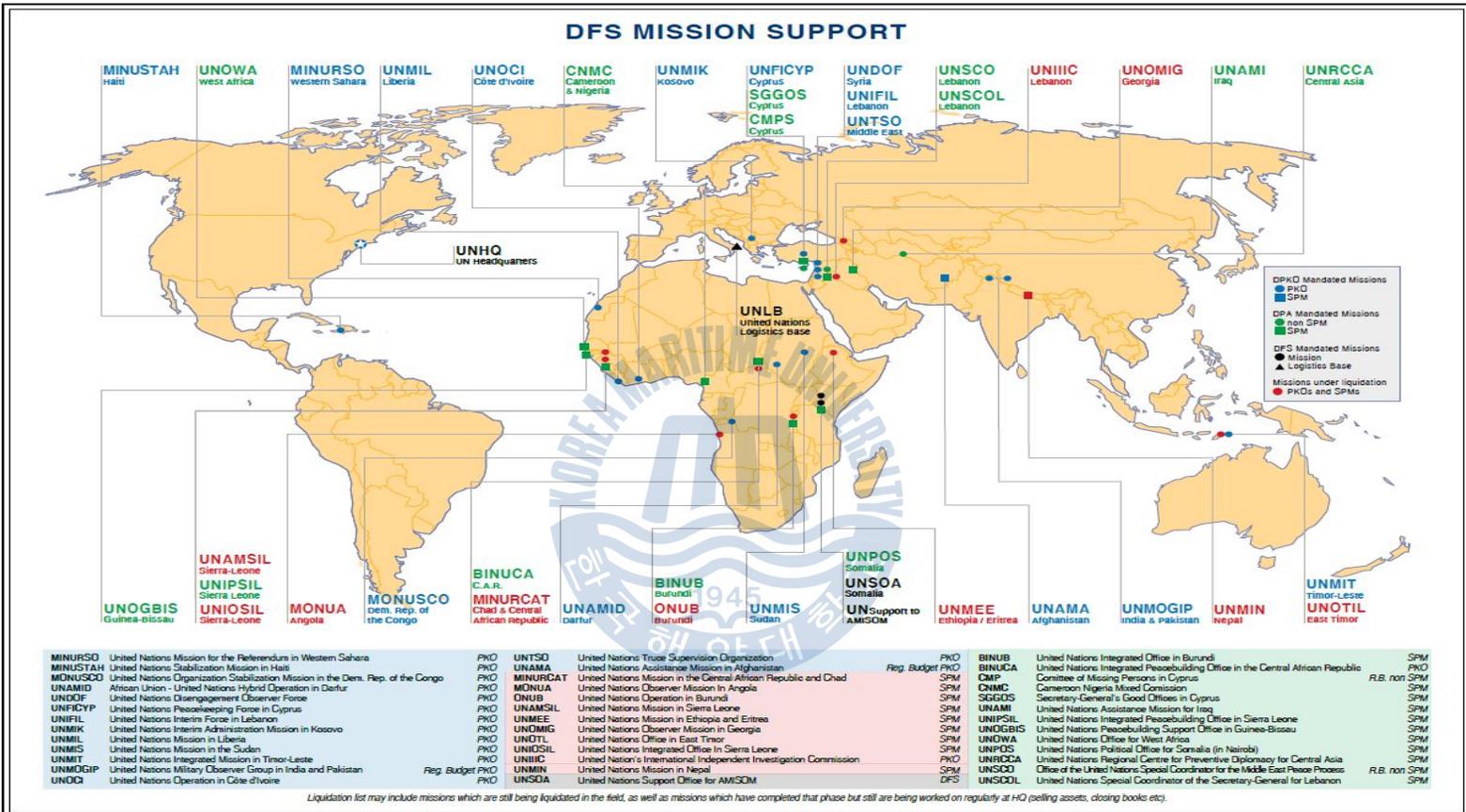
### 3.2.2 DFS(Department of Field Support) Mission Support 운송지역

DFS는 평화유지군의 야전임무와 정치적인 특수 임무를 지원하며, 지원 서비스에는 평화와 안정 유지를 위한 금융, 군수품 보급, 정보통신기술, 인력 지원 등이 있다. 유엔 평화유지 관련 부서에는 유엔 평화유지국(DPKO)<sup>25</sup>과 야전지원국(DFS)이 있는데 유엔 조달 물류시장의 일부분인 평화유지군의 보급품 수송과 통관 공고는 DPKO가 직접 수행하기도 하며, UNPD가 입찰을 대행하기도 한다.

Fig.14는 실제로 물류서비스가 발생하는 DFS의 물류 지원 지역이다. DFS의 유엔 물류 베이스인 UNLB(United Nations Logistics Base)는 이탈리아 브린디시에 위치하며, 아래에 표시된 지역은 실제로 운송이 일어나는 중점 지역이다.



25) Department of Peace Keeping Operations(DPKO): 유엔평화유지국



UNITED NATIONS  
Map No. 4370, Rev 5  
February 2011

Department of Field Support  
Logistics Support Division  
Cartographic Section

Fig. 14 DFS Mission Support

PKO는 현재 14개의 평화유지 작전지역과 1개의 유엔지원미션조직(UNAMA)으로 군인, 경찰, 민간인으로 구성되어 있으며, 치안, 정치, 조기평화정착 지원 임무를 수행한다. Table 9는 2012년 12월 기준의 PKO 기구들이다.

**Table 9.** PKO Mission Area (발주기관: UNPD)

명칭	
UNTSO	UN Truce Supervision Organization
UNMOGIP	UN Military Observer Group in India and Pakistan
UNFICYP	UN Peacekeeping Force in Cyprus
UNDOF	UN Disengagement Observer Force
UNIFIL	UN Interim Force in Lebanon
MINURSO	UN Mission for the Referendum in Western Sahara
UNMIK	UN Interim Administration Mission in Kosovo
UNMIL	UN Mission in Liberia
UNOCI	UN Operation in Cote d'Ivoire
MINUSTAH	UN Stabilization Mission in Haiti
UNAMID	African Union-UN Hybrid Operation in Darfur
MONUSCO	UN Organization Stabilization Mission in the Democratic Republic of the Congo
UNISFA	UN Interim Security Force for Abyei
UNMISS	UN Mission in the Republic of South Sudan
UNAMA*	UN Assistance Mission in Afghanistan

Source: UN(2013)

SPM(Special Political Mission) 지역은 현재 21개의 특정 정치임무 지역으로 세 분되어 있다. 특정국가에 관련된 개별 국가별 정치적인 야전임무를 수행한다. Table 10은 2012년도 SPM 기구들과 각 기구의 임무 지역을 나타낸다.

**Table 10.** SPM Area (발주기관: UNPD)

명칭	
MINURCAT	UN Mission in the Central African Republic and Chad
MONUA	UN Observer Mission in Angola
ONUB	UN Operation in Burundi
UNAMSIL	UN Mission in Sierra Leone
UNMEE	UN Mission in Ethiopia and Eritrea
UNOMIG	UN Observer Mission in Georgia
UNOTIL	UN Office in East Timor
UNIOSIL	UN Integrated Office in Sierra Leone
UNMIN	UN Mission in Nepal
BINUB	UN Integrated Office in Burundi
CMP*	Committee of Missing Persons in Cyprus
CNMC	Cameroon Nigeria Mixed Commission
SGGOS	Secretary-General's Good Offices in Cyprus
UNAMI	UN Assistance Mission for Iraq
UNIPSIL	UN Integrated Peacebuilding Office in Sierra Leone
UNOGBIS	UN Peacebuilding Support Office in Guinea-Bissau
UNOWA	UN Office for West Africa
UNPOS	UN Political Office for Somalia(in Nairobi)
UNRCCA	UN Regional Centre for Preventive Diplomacy for Central Asia
UNSCO*	Office of the United Nations Special Coordinator for the Middle East Peace Process
UNSCOL	UN Special Coordinator of the Secretary-General for Lebanon

\*R.B. non SPM

Source: UN(2013)

PKO와 SPM 지역의 공통점을 보면 평화유지 야전임무와 정치적 야전임무가 빈번하게 발생하는 정치적, 군사적으로 불안정한 지역으로 물류인프라가 극히 낙후된 지역인 반면에 물류 수요는 매우 높은 지역이다.

각국의 유엔 조달 물류 포워드링 벤더들은 DPKO와 DFS(SPM 포함)가 발주하는 운송 입찰에 경쟁적으로 참가하고 있다. 벤더로 등록된 국내의 물류기업들은 이들 지역에 관한 정보와 물류파트너 네트워크가 부족하여 입찰참여에 어려움을 겪고 있다.

### 3.2.3 UNPD 최종 입찰성공 국가 분석

UNPD가 주관하여 발주한 최근 3년간의 최종입찰 국가를 현황을 살펴보면 아래와 같다.

2010년도 최종입찰 국가 현황은 Fig. 15와 같이 덴마크 28.9%, 미국 26.8%, 프랑스 11.3% 순으로 유럽계 포워드더가 전체의 67.5%를 차지하였다.

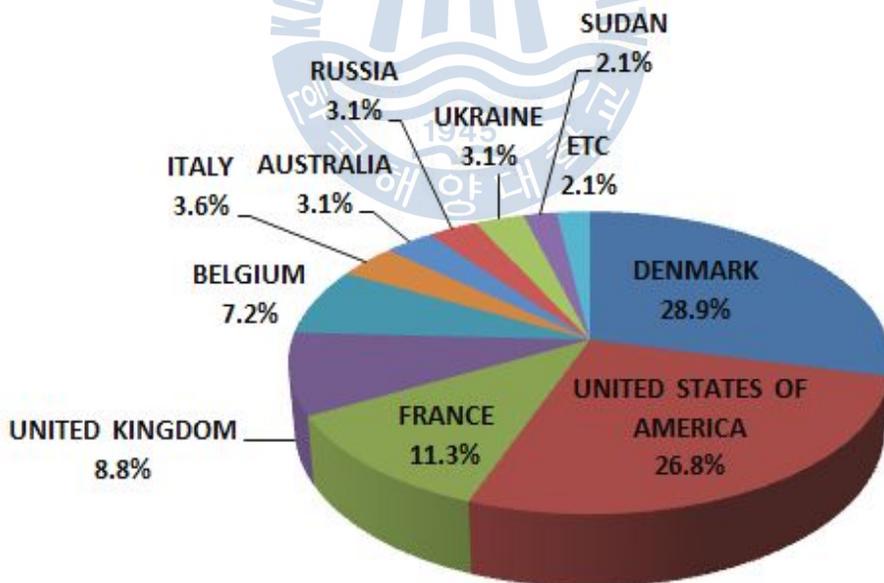
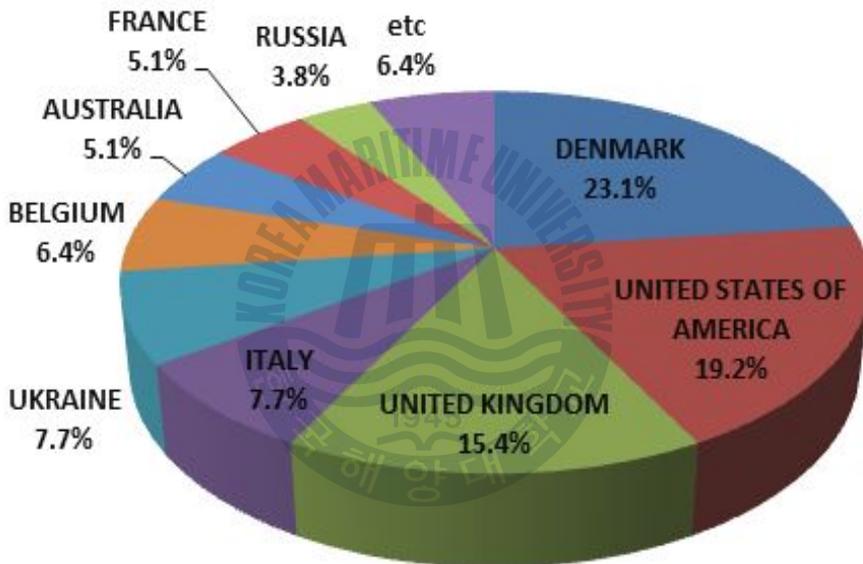


Fig. 15 2010 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services

Source: UNPD(2013)

이렇게 유럽계 포워더가 압도적으로 많은 이유는 입찰이 빈번하게 일어나는 아프리카 지역은 유럽국가의 식민통치 영향으로 유럽계 포워더가 현지에 진출하여 있는 경우가 많기 때문인 것으로 추정된다. 기타 국가로는 일본(1건), 네덜란드(1건), 독일(2건) 등이 있으며 아시아 지역에서는 일본이 유일하게 입찰에 성공하였다.

2011년도의 최종입찰 결과는 덴마크 23.1%, 미국 19.2%, 영국 15.4%의 순으로 유럽계 포워더가 2010년과 마찬가지로 약 69.2%의 큰 비중을 차지하였다(Fig. 16 참조).



**Fig. 16** 2011 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services

Source: UNPD(2013)

기타 국가로는 아제르바이잔, 요르단, 일본, 파키스탄, 수단이 각 1건씩 입찰에 성공하였다. 러시아, 우크라이나 등지의 중앙아시아 포워더의 비중이 증가한 것으로 나타났는데 이는 중앙아시아의 풍부한 자원 운송을 목적으로 하는 유럽계 포워더의 중앙아시아 진출 증가에 기인한 것으로 추정된다.

2012년도 최종입찰 결과는 미국(32.8%), 덴마크(21.9%), 영국과 벨기에(각 10.9%), 이탈리아(7.8%), 우크라이나(6.3%), 프랑스(4.7%), 러시아(3.1), 케냐(1.6%) 순이었으며 미국과 유럽계 포워더의 시장 점유율은 88%에 육박하여 그 비중이 더욱 높아졌다(Fig 17 참조).

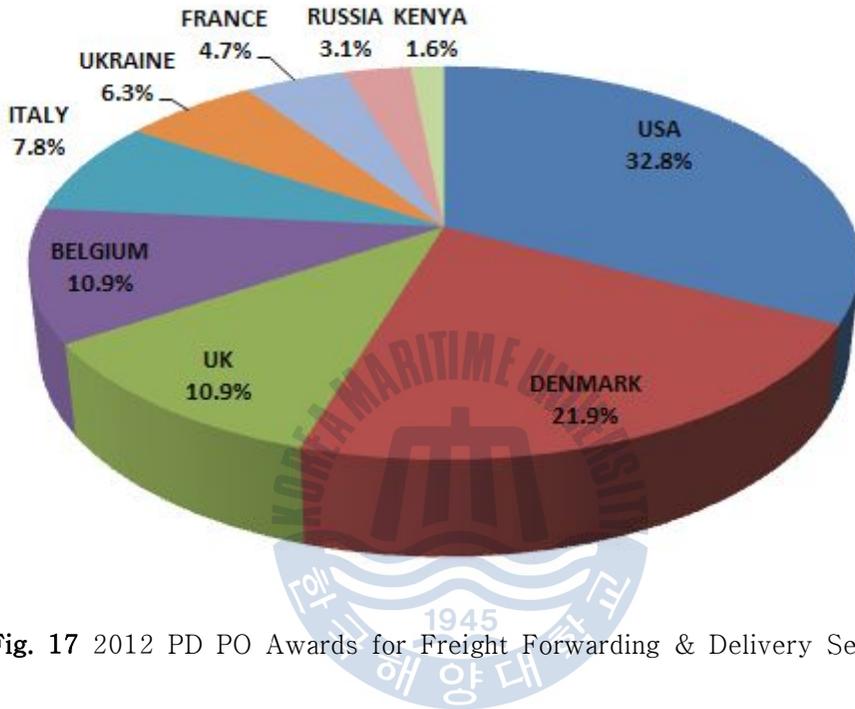


Fig. 17 2012 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services

Source: UNPD(2013)

2010년 ~ 2012년간 UNPD의 공식통계를 보면 유엔 조달 물류 시장의 주요 발주 지역은 아프리카 혹은 저개발국가 지역이며, 글로벌 네트워크를 보유하고 있는 대형 물류업체, 특히 미국과 유럽계의 물류업체가 시장을 주도하고 있다. 아시아 지역은 2011년 12월 파키스탄, 10월 일본, 2004년~2011년 일본이 최종 입찰을 받은 기록이 있으나 등록된 벤더 수나 해외 네트워크 구축 측면에서도 이미 시장을 선점하고 있는 미국과 유럽계 물류업체보다 열세를 보이고 있다.

우리나라의 경우는 2013년 7월 23일 (주)우주해운항공이 국내 물류업체로는 최초로 유엔 조달 물류시장의 최종입찰에 성공하였다. 유엔에서 발주한 부산항에서 남수단의 보르(Bor) 구간까지 도어 서비스를 제공하는 조건이며 발주금액은 약 60만 달러에 달한다. 2009년 10월 국내 포워더로는 최초로 유엔 벤더로 등록한 이래 여러 차례에 걸친 입찰참여 도전 끝에 얻어낸 결과이며, 지속적으로 삼국 간 운송 입찰에도 도전하고 있다. 유엔조달국에 등록된 국내 벤더 중 물류기업은 6개 업체뿐이며, 등록된 벤더 중에서도 실제로 유엔 조달 물류시장 입찰에 적극적으로 참여하는 기업은 극소수로 추정된다.

국내 물류기업이 입찰에 성공하지 못하는 주된 원인은 외국 포워더에 비해 뒤지는 입찰 가격 경쟁력과 오지 지역의 물류 정보 부족 등으로 분석되고 있다. 유엔의 주요 물품 도착 지역은 대부분이 저개발국의 오지 지역이고, 운송 조건은 DDP<sup>26)</sup>이기 때문에 도착항에서 오지 지역인 최종 목적지까지 효율적인 정보 수집이 대단히 중요하다. 글로벌 네트워크를 이미 확보한 유럽 및 미국의 대형 물류기업이 입찰에 우위를 보이는 것도 바로 지역 물류 정보에서 앞서기 때문이다. 유엔 조달 물류를 운송한 경험이 있고, 신뢰할 수 있는 현지 물류 파트너를 발굴하기 어려우므로 최종 도착지까지의 정확한 물류비용 산출이 어려워 입찰의 걸림돌로 작용하고 있다.

최종입찰에 성공하더라도 입찰 보증금과 리스크에 대한 부담, 신규 발굴한 해외 파트너의 사전 신용 정보 부족에 대한 문제점 등이 있으며, 입찰 준비에서부터 입찰 신청까지 걸리는 시간과 결과의 불확실성, 해당 분야의 전문인력 부족과 교육 미비 그리고 조달 물류 지역의 물류 정보 부족과 사전 마케팅 부족도 기업들이 직면한 애로사항이다.

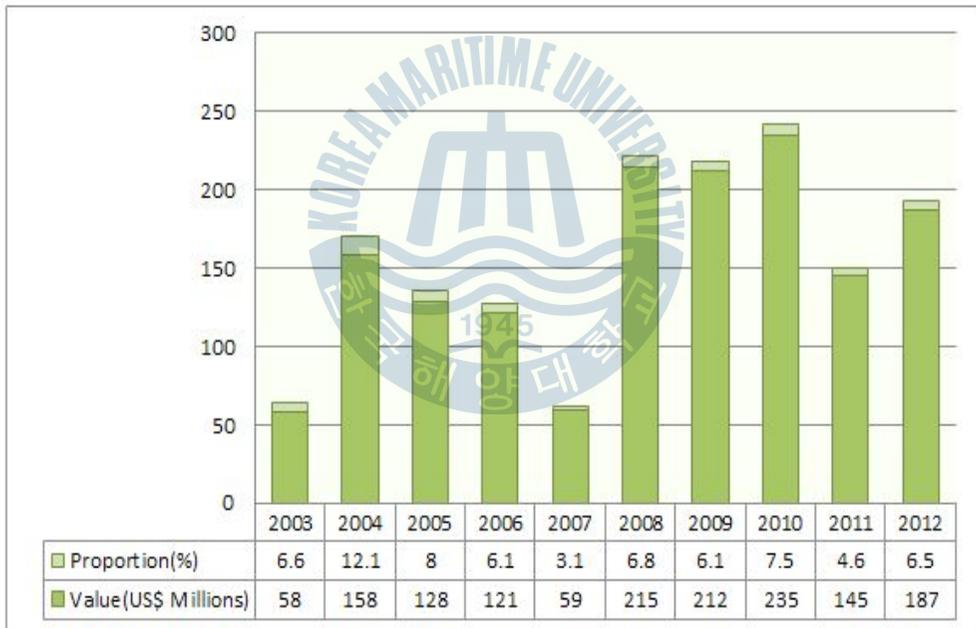
---

26) DDP(Delivered Duty Paid): 관세지급인도조건

### 3.3 유엔 조달 물류시장 전망

서론에서 언급한 바와 같이 유엔 조달 물류시장은 유엔 조달시장의 전반적인 물량의 증가와 서비스 분야의 증가 추세와 함께 증가가 지속될 것으로 전망된다.

Fig. 18은 2003년에서 2012년까지 프레이트 포워딩과 운송서비스 시장의 조달 금액과 비율을 나타낸 것이다. 2003년의 조달 금액은 5천 8백만 달러였으나, 2010년에는 최고치인 2억 3천 5백만 달러에 달하였다. 2012년은 1억 8천 7백만 달러를 기록하며 전체 조달 금액의 6.5%를 차지하였다. 연도별로 편차가 있으나, 유엔 조달의 전체 시장에서 평균 7%가량을 유지하고 있다.



**Fig. 18** Status of Freight Forwarding & Delivery Services 2003~2012

Source: UNPD(2012)

Fig. 19는 UNPD가 발주한 조달시장에서 1위를 차지하고 있는 항공수송서비스(Air Transportation Service)의 조달규모와 전체 시장에서 차지하는 비율을 보여준다. 2003년부터 지속적인 증가세를 보이고 있으며, 전체 조달 물량에서 차지하는 비중도 평균적으로 26%를 차지한다.

2011년 8억 6천 3백만 달러로 최고치를 기록하였고, 2012년에는 다소 감소한 6억 9천 7백만 달러를 기록하였다.



Fig. 19 Status of Air Transportation Service 2003~2012

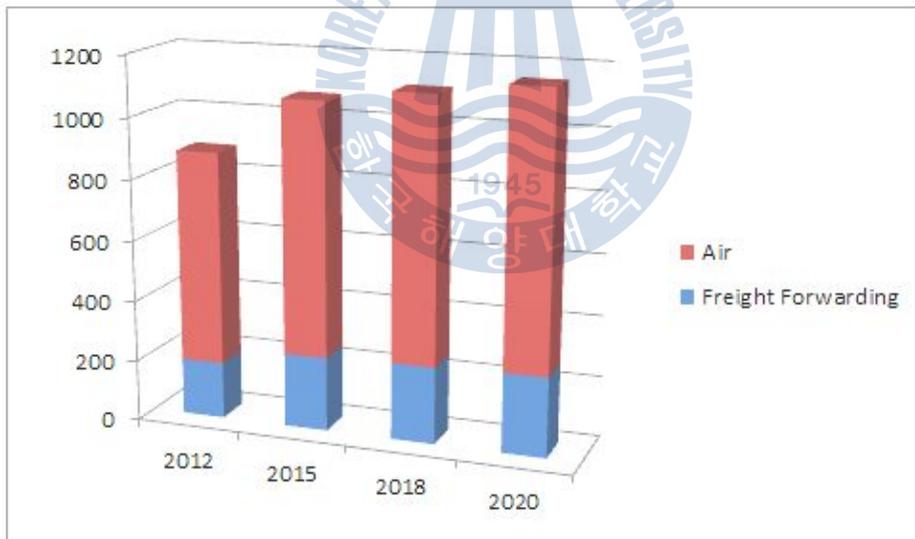
Source: UNPD(2012)

항공서비스 시장은 항공기 차터서비스, 유엔평화유지군 병력이동, VIP 수송 및 장비수송 등의 서비스를 제공하는 것으로 국내 항공사와 물류기업이 아직까지 개척하지 못한 시장이다. 이 분야의 벤더 등록은 더욱 까다로운 절차를 거치는데, 항공기를 보유한 항공사로 항공수송운영증명서를 보유해야 하며, 유엔평화유지부서에서 실시하는 항공검사를 받아야 한다. 유엔의 항공담당 부서의 벤더 참여 자격을 사전에 철저히 검토해야 한다.

항공수송서비스의 벤더 항공사와 유엔 조달 벤더 포워더가 협력하여 함께 UNPD에서 큰 비중을 차지하고 있는 항공수송서비스 시장에 진출하는 것도 국내 물류업체의 새로운 부가가치 창출에 기여할 수 있는 한 방안이 될 것이다. 항공사는 항공수송을 담당하고 이후의 육로수송은 포워더가 실행하여 각각 역할을 분담하는 방식이다.

대형 자연재해 증가와 국지적 분쟁 등 유엔의 지원 대상이 확대되면서 긴급 구호품의 공급과 재건 프로젝트를 중심으로 한 조달 물류시장의 성장세는 당분간 지속될 것으로 전망된다. 29억 달러 규모의 UNPD 외에 32억 달러 규모의 UNDP<sup>27)</sup>, 25억 달러의 WFP<sup>28)</sup>, 25억 달러의 UNICEF<sup>29)</sup> 등 4개의 유엔기관이 유엔의 전체 조달 규모의 약 72%를 차지하고 있다.

항공수송서비스와 프레이트 포워딩 및 운송서비스 분야의 규모는 유엔 조달 물류시장의 증가 추세에 맞춰 지속적으로 증가할 것으로 예상된다. 지난 5년간의 평균 증가 금액과 성장률로 추산한 2020년까지의 전망은 Fig. 20과 같다.



**Fig. 20** Prospect of Air Transportation Service and Freight Forwarding & Delivery Services in UNPD (\$ Million)

27) UNDP(United Nations Development Programme): 유엔개발계획

28) WFP(World Food Programme): 유엔세계식량계획

29) UNICEF(United Nation's Children's Fund): 유엔아동기금

UNPD가 주관한 유엔 조달시장의 규모는 지난 5년간 20%, 연간 평균 4%의 성장률을 보였으며, 항공서비스는 전체의 25%, 프레이트 포워딩 및 운송서비스는 전체의 7%를 차지하였다. 2020년까지 항공서비스는 8억 9천만 달러, 프레이트 포워딩 및 운송서비스는 2억 6천만 달러까지 성장할 것으로 예상된다.

이렇듯 유엔 조달 물류 서비스 시장은 지속하여 성장하고 있으며, 국내물류기업은 시장의 성장세를 유엔 조달시장 진출의 기회로 여기고 도전하면 좋을 것이다. 최근, 국내 물류기업의 유엔 조달 물류시장 진출 성공은 침체한 국내 중소 물류기업계에는 희소식으로 새로운 해외 물류시장 개척의 좋은 사례라 할 수 있다.

### 3.4 요약

국내 물류기업(포워더)들과 직접 관련되는 UNPD가 발주한 2012년 "Freight Forwarding & Delivery Services" 시장규모는 1억 8천 7백만 달러 규모이며 산하기관 전체의 유엔 조달 물류시장의 규모를 추정하면 약 10억 달러에 이른다.

또한 UNPD가 발주한 조달시장에서 1위를 차지하고 있는 항공수송서비스(Air Transportation Service)는 2003년부터 지속적인 증가세를 보이고 있으며, 전체 조달 물량에서 차지하는 비중도 평균적으로 26%를 차지한다. 향후 2020년까지 UNPD 항공서비스는 8억 9천만 달러, 프레이트 포워딩 및 운송서비스는 2억 6천만 달러까지 성장할 것으로 예상된다.

이와 같이 프레이트 포워더와 항공수송서비스를 포함하는 유엔 조달 물류시장은 성장 추세로 전망이 밝기 때문에 포화상태에 있는 국내 중소 물류기업들이 돌파구로 유엔 조달 물류시장에 적극적으로 진출할 필요가 있다.

4장에서는 유엔 조달 물류시장에 진출하고자 하는 국내 물류기업들에게 국내 물류업계의 진출 성공사례를 소개하며 진출 준비에 도움을 주고자 한다.

## 제 4 장 유엔 조달 물류시장 진출 성공사례

### 4.1 진출준비

KOTRA에서 진행한 유엔 조달시장 진출에 관한 설명회는 제조업체를 중심으로 진행되어 물류 서비스 분야에 진출하고자 하는 물류기업들에게 직접적인 도움이 되지 못하였다. 그러나 중소기업의 제조업체들이 성공적으로 유엔 조달 시장에 진출하여 새로운 시장에서 고부가가치를 창출하고 해외시장 진출의 매력을 발견하는 기회가 되었다. 더 나아가 조달시장의 서비스 분야인 조달 물류 시장이라는 새로운 시장을 인지하고 물류기업 또한 유엔 조달 물류시장으로 영역을 확대하는 새로운 계기를 마련해 주었다.

(주)우주해운항공은 2009년 10월 22일, 국내의 국제물류주선업체로는 최초로 벤더로 등록하고 조달시장의 서비스 분야인 프레이트 포워드와 운송 부문의 입찰 공고에 지속적으로 도전하여 왔다. 과당 경쟁과 저수익 구조를 벗어나지 못하고 있는 국내 물류시장의 한계를 절감하고 새로운 돌파구로서 조달 물류시장을 선택한 것이다. 진입 장벽이 없고 대금 지급이 보장되는 점 또한 유엔 조달 물류시장 진출에 대한 큰 매력으로 작용하였다.

벤더 등록을 하고 나면, 기업의 규모에 관계없이 동등하게 입찰의 기회가 주어지고 유엔 조달관은 해당 벤더에 입찰 관련 이메일도 발송하는데, 입찰 참여 여부를 떠나 성실하게 응답해야 한다. 입찰에 참가하지 않을 경우에도 참가하지 않는다는 의사를 명시하여 회신을 해야 한다. 입찰에 참가할 경우, 제시된 입찰 공고에 부합하는 기술 제안서와 비용 제안서를 제출하게 되는데, 조달 물류의 특성상 제출 서류 작성에 어려움이 따른다. 재해, 전쟁, 분쟁지역 혹은 오지지역들이 주요 목적지이며, 도착지 항구에서 내륙으로 운송 및 통관 서비스

를 포함하는 결제 조건이 주를 이루므로, 도착지의 해외 네트워크와 신뢰할 수 있는 성실한 파트너 선정은 경쟁력 있는 제출 서류 작성에 있어 무엇보다도 중요하다. (주)우주해운항공의 경우는 해외 파트너 물색과 대금 결제, 국제적인 물류의 흐름을 파악하기 위하여 글로벌 물류 네트워크에 회원으로 가입하여 파트너 물색에 이용하였다. 그리고 정기선이 운항하지 않는 구간의 운송 루트 확보를 위하여 차량수송에 적합한 자동차 전용 운반선을 운항하는 국내 대기업 물류회사와 협력하였다.

또한, 국제물류시장에서 수요가 늘어나고 있는 브레이크벌크, 프로젝트 화물, 플랜트 화물 등의 비컨테이너 화물과 특수 화물에 대한 연구와 해외파트너 구축도 계속하였다. 그리하여 다양한 형태와 종류의 화물 처리, 유엔 조달 물류지역의 비정기 운송 루트에 대한 선박 수배 네트워크 구축, 오지 지역의 로드서베이, 운송 장비 확보 등을 준비하여 입찰 가격 경쟁력을 강화하였다.

## 4.2 입찰개요

2013년 7월 1일, 약 60만 달러 상당의 장비 운송서비스에 관한 입찰이 UNGM에 공고되었다. 아프리카 수단 현지의 재건 사업에 필요한 31대의 건설장비 차량과 부속장비를 부산항에서 선적하여 최종 목적지인 아프리카 남수단의 보르(Bor)까지 도어 서비스하는 것이 입찰의 주요 내용이다. 해당 화물을 부산항에서 선적하여 선박이 케냐의 몸바사 항구에 도착한 후, 화물을 양하하고, 육로로 우간다 국경을 거쳐 최종 목적지인 보르까지 1,800km의 거리를 운송하고 통관, 서베이 등의 물류 서비스를 모두 포함하는 조건이다.

이 입찰에는 미국, 이탈리아, 덴마크, 프랑스 등 5개국의 11개 업체가 참가하여 경쟁을 벌였다(Table 11참조). 미국과 유럽의 업체들은 이미 조달 물류시장에서 상당 부분을 차지하고 있는 선진 물류 업체들로 세계적 네트워크를 보유하고 있다.

**Table 11** List of Freight Forwarders Applied for Bidding of UNPD RFPS-1856

Country	Company Name
Italy	BAGGIO S.P.A. TRANSPORTI COMBINAT
	FAGIOLI S.P.A
	GORGONI SRL
	JAS S.P.A. FORWARDING WORLDWIDE
USA	CHARRIER GIBSON & ASSOCIATES INC
	GLOBAL CARGO LOGISTICS.
	MIQ GLOBAL LLC.
	SDV (USA) INC
Denmark	SCAN GLOBAL LOGISTICS A/S.
France	DAHER INTERNATIONAL S.A.S.
Republic of Korea	UNIVERSAL SEA & AIR CO LTD.

Source: Universal Sea & Air(2013)

입찰 운송 조건과 일정이 여러 차례 변경되어 그 때마다 견적을 정정하여 제출하였고, 3차례의 유찰을 겪은 후에 최종적으로 입찰에 성공할 수 있었다. 유엔 조달 물류시장에서 국내 포워더가 최초로 입찰에 성공한 사례이자 유엔에서 발주하는 국내물품의 운송을 국내 물류기업이 입찰에 성공하여 운송하게 된 사례이다. 물품부문의 벤더로 등록된 국내의 제조업체가 물품 조달 입찰에 성공할 경우, 이와 관련된 물품의 운송 서비스에 대한 수요도 필연적으로 발생하며, 이 수요에 대한 입찰이 공고된다. 이러한 공고는 제 3국에서 일어나는 운송서비스보다 접근하기가 유리하므로, 적극적으로 참여할 필요가 있다.

제시된 입찰의 해상수송 조건에 부합하고 선진 물류업체들과의 가격 경쟁력을 유지하면서도 화물의 특성을 고려한 안전한 운송을 하기 위해서 LO-LO<sup>30)</sup>선박 대신 RO-RO<sup>31)</sup>선을 이용한 운송을 계획하였다. 기존의 평택항에서 아시아, 중동을 거쳐 케냐 몸바사항까지 항로를 서비스하는 자동차 전용 운반선의 운항사인 국내 대기업의 물류회사와 연계하여, 기존 운항 루트에는 포함되어 있지 않은 부산항을 선적항으로 하였다. 선적 이전 단계에서 발생할 수 있는 불필요한 비용과 작업 시간을 절감하고 파손 위험을 원천적으로 방지하여 경쟁력 있는 해상수송의 입찰 가격을 산출하여 입찰 경쟁력을 높이고자 하였던 것이다.

또한, 도착지인 남수단 보르지역 구간의 열악한 도로와 기반시설, 지역 특성을 사전에 고려하고, 이에 능동적으로 대처할 수 있는 현지 파트너를 선택하여 도착지에 적합한 육상운송 가격을 산출하고 화물을 안전하게 책임 운송할 수 있는 기술 제안서를 제출하여 입찰의 경쟁력을 높일 수 있었다.



30) LO-LO(Lift-on, Lift-off)선박: 화물을 선박 또는 안벽에 장치한 크레인으로 들어 적재하는 선박으로, 선박에 크레인을 장착하여 선적과 하역 작업을 할 수 있으며, 선박 수배가 다소 용이하다.

31) RO-RO(Roll-on, Roll-off): 선측 혹은 선미를 통하여 화물을 선적하는 선박

Fig. 21은 (주)우주해운항공이 최종입찰 받은 사본이다.



UNITED NATIONS      NATIONS UNIES

PROCUREMENT DIVISION <i>Facsimile Cover Sheet</i>	
<b>TO:</b> Universal Sea & Air Limited	<b>FROM:</b> Fatih Strategic Cargo Logistics & Transportation Section
<b>ATTN:</b> Simon Shin	<b>DATE:</b> 23 July 2013
<b>PHONE:</b> +8 <b>FAX:</b> +82-51 <b>MOBILE :</b> + <b>EMAIL:</b> sim	<b>TEL:</b> (21 <b>FAX:</b> (21 <b>EMAIL:</b> t
<b>TOTAL NUMBER OF PAGES INCLUDING COVER SHEET: 3</b> If TRANSMISSION NOT RECEIVED IN GOOD ORDER, PLEASE CALL (212)	

**SUBJECT: Notice of Award for Sea shipment of the Korean Contingent Owned Equipment from Port Busan, Korea to Door Bor, South Sudan in support of UNMISS.**

1. We are pleased to inform you that your proposal dated 11 July 2013 has been successful and selected for the performance of the above shipment, subject to your submission, at your own expense and without equivocation, a performance bond in the amount of USD representing ten percent (10%) of the contract price and to your adherence to the terms and conditions of REPS-1856 dated 1 July 2013. The main terms are as follows:

**2. Scope of Work and Special Conditions**

Sea shipment of the Korean Contingent Owned Equipment from Port Busan, Korea to Door Bor, South Sudan in support of UNMISS.

Summary of the Cargoes are as follows:

<b>Origin</b>	<b>Busan, Korea</b>
<b>Destination</b>	<b>Bor</b>
<b>Unit</b>	<b>Eng Coy</b>
<b>No. of vehicles/trailers</b>	<b>23/4</b>
<b>No. of containers</b>	<b>4</b>
<b>Break bulk</b>	<b>0</b>
<b>Total shipping units</b>	<b>31</b>
<b>Total area (m<sup>2</sup>)</b>	<b>704.00</b>
<b>Total volume (m<sup>3</sup>)</b>	<b>1,952.00</b>
<b>Total weight (m. tons)</b>	<b>313.95</b>

Fig. 21 PD Awards of UNIV

Source: Universal Sea & Air(2013)

### 4.3 수송과정

이번 입찰 프로젝트의 마지막 관건은 케냐 몸바사 항구에서 최종 목적지인 보르까지 성공적으로 육로운송을 완료하는 것이었다. 주요 위험지역에는 무장 경호 병력을 배치하고 이동 중에 발생할 수 있는 테러와 약탈 행위를 미리 방지하기 위해 군사 작전을 방불케 하는 운송작전을 수행하였으며 우리나라에서는 전례가 없는 전쟁지역 구간에 대한 화물 보험에 가입하였다.

물류 기반시설이 열악한 남부수단 지역에는 독립 카고 서베이어(Cargo Surveyor)가 없어서 케냐 몸바사에서 검사관이 수단으로 이동하여 마린 서베이(Marine Survey)를 실시하였다. 육로운송은 통관진행 절차에서 예상보다 많은 시간이 지연되었는데, 그 결정적인 원인은 남수단의 주바(Juba) 세관 당국 때문에 발생하였다. 면세로 진행되는 유엔 화물의 면세 승인을 고의적으로 지연시키는 등 저개발 국가의 고질적인 관료주의 태도 때문이었다.

아프리카 내륙지역의 열악한 기반 시설뿐만 아니라 기후도 적기운송에 큰 장애가 되었다. 계약된 운송기간인 10월 초, 24대의 트럭이 남수단의 보르 인근 15km 부근까지 도착하였지만, 우기여서 해당 지역의 비포장도로는 차량 움직임이 불가능한 상태가 되었다. 열악한 기반 시설과 장비 부족으로 견인차량도 없어서 비가 멈추고 도로가 마를 때까지 대기하는 것 이외에는 대안이 없었으며, 하루에 겨우 200m를 이동하는 경우도 있었다. 심한 우기와 그로 인한 도로 봉쇄, 차량 고장 등의 난제를 극복하고 25톤 크레인이 적재된 마지막 트럭이 2013년 10월 21일 최종 목적지에 도착함으로써, 성공적으로 프로젝트가 완료되었다.

유엔 물자 수송에 경험이 있는 해외 파트너와 유엔본부 및 현지 유엔 직원과의 원활한 소통 그리고 현지에 파견된 당사 임원의 투철한 책임감, 파병 한국군의 긴밀한 업무 협조와 헌신적인 노력으로 화물은 안전하게 도착할 수 있었으며, 파손이나 도난, 클레임 없이 프로젝트를 성공적으로 완료하여 만족스러운 결과를 얻었다. 또한, 이번 프로젝트는 국내의 다른 중소 물류기업에게 유엔 조달 물류시장 진출이라는 새로운 시장에 도전할 수 있는 용기를 심어 주었을 것

으로 생각한다.

Table 12는 이번 유엔 조달 물류입찰 개요 및 최종 목적지까지의 운송 계획을 정리한 것이다.

**Table 12.** Bidding Summary & Delivery Plan

<b>1. Bidding Summary</b>			
Origin	Busan, Korea	ATD Busan	06 Aug. 2013
Destination	Bor, South Sudan	ATA Port Mombasa	06 Sep. 2013
		ATA Bor, South Sudan	21 Oct. 2013
Unit	Eng Coy	No. of Vehicles/Trailers	23/4
No. of Containers	4	Total Shipping Units	31
Total Area	704.00m <sup>2</sup>	Total Volume	1,952.00m <sup>3</sup>
Total Weight	313.95 M/T	Total Cargo Value	USD3,022,960
Vessel	M/V NOCC Kattegat RO/RO, Dedicated		
<b>2. Required Equipment</b>			
Total	23 Trucks + 2 CMVs		
Details	21 Flat Bed(Semi Trailer Trucks) 2 Low Loader Trucks 2 Convoy Movement Vehicles(CMV) for this Project from Mombasa Port up to Bor.		
<b>3. Inland Transportation Route</b>			
Route Outline	Ex Mombasa to Bor, South Sudan		
Route Detail	Mombasa Port ~ MARIA KANI(Weighbridge) ~ VOI Town ~ ATHI River Weighbridge ~ Nairobi ~ GILGIL ~ WEBUYE ~ NAKURU ~ ELDORET ~ Malaba Border ~ MBALE ~ SOROTI ~ LIRA ~ GULU ~ NIMULE ~ NESITU ~ JUBA ~ GEMEIZA ~ BOR		

<b>4. Movement Status and Lead Time</b>	
Cost time	Status
7 days	After cargo discharge from Vessel at Mombasa Port Mombasa Customs clearance + Truck Mobilization + Positioning + Loading + Latching:
1 day	Transit Times ~ Mombasa to MARIA KANI after flag off of Trucks:
1 day	From MARIAKANI to ATHI River ~ Nairobi
1 day	From ATHI River ~ Nairobi to WEBUYE Weighbridge:
2 days	From WEBUYE to Malaba Border + Border Customs formalities:
2 days	From Malaba Border up to LIRA ~ Nimule South Sudan Border:
3 days	Nimule South Sudan Customs clearance (with TAX Exemption in place):
2 days	From Nimule Border after Customs release to NESITU, then to BOR:
19 days	Total Transit Time from Vessel discharge Mombasa up to BOR:
<b>5. Guard ~ Security Plan during Movement:</b>	
Details	Hire approx. 6 SPLA Armed officers from the SPLA Military Base at Nimule Border (escort the Trucks up to Bor)
<b>6. Relaxation Place from Mombasa to Bor, South Sudan</b>	

Source: Universal Sea & Air(2013)



Fig. 23은 케냐 몸바사항구에 양하된 조달물품을 육로로 보르까지 운송하는 모습으로, 현지의 열악한 물류 기반시설, 비포장도로와 장거리 육로 운송 중에 발생할 수 있는 도난, 분실 및 테러에 대비한 무장 보안요원 동원, 그리고 장애요인으로 악천후와 그로 인한 도로손실 등 적기운송에 악영향을 미칠 수 있는 요소들을 잘 보여준다.



**Fig. 23** Inland Transportation Status: Mombasa-Bor – Lack of Infrastructure(Left-top), Armed Securities(Right-top), Unexpected Obstacle: Heavy Rain(Below)

Source: Universal Sea & Air(2013)

## 4.4 성공요인 및 과제

해당 입찰의 성공은 유엔이 발주한 물류서비스 부문의 운송 프로젝트에 국내 물류기업으로는 최초의 성공이며, 분쟁 및 클레임 없이 프로젝트를 완수하였다는 데에 의미가 있다. 또한, 앞으로 진행되는 조달 물류 입찰에서 입찰 정보를 우선하여 통지받을 수 있고, 제한 경쟁입찰에 참여할 수 있는 실적이 되었다.

입찰에 제출한 기술 제안서와 비용 제안서는 사전의 세밀한 운송 계획과 예기치 않은 장애 요소들과 손실, 도난 및 클레임에 대비한 화물 보험가입 등 발생할 수 있는 모든 비용을 산출하여 제시하였다. 이러한 성공은 화물의 안전한 운송과 가장 경쟁력 있는 비용으로 운행 가능한 선박을 이용하고, 현지의 경험이 많으며 신뢰할 수 있는 파트너와의 협력을 통해서 이끌어낼 수 있었다.

이번 입찰은 발주 금액이 60만 달러에 달하는 것으로, 입찰 자격 또한 50만 달러 이상으로 등록된 레벨 2 이상의 벤더<sup>32)</sup>를 대상으로 이루어졌다. (주)우주해운항공은 레벨1에 해당하는 벤더였으나, 입찰 참여를 위하여 재무상태 및 업체 정보 등을 추가로 제출하고 레벨 2로 벤더 등급을 상향 신청하고 조정하여 참여할 수 있었다. 공고된 입찰에 대한 의문이 있을 때는 담당 조달관에게 질의하여 입찰에 대한 정보를 정확히 확인하고 명확하게 답을 얻는 것이 중요하다. 철저히 준비하고 적극적으로 도전하면 국내의 중소 물류기업도 유엔 조달 물류시장에 진출할 수 있다는 충분한 가능성을 보여준 사례라 할 수 있다. 그 성공 요인은 다음과 같이 분석된다.

첫째, (주)우주해운항공은 유엔 벤더로 등록된 이래 지속적으로 입찰에 참여하였다. 수요가 발생하는 지역의 특성상 유엔이 요구하는 경쟁력 있는 견적서를 제출하는 것이 쉽지 않고, 해당 국가와의 시차나 짧은 준비 기간과 같은 시간상 제약도 많은 편이다. 이러한 어려움으로 실패를 거듭하였으나, 재도전하며 실패 요인을 분석하고 보완하였다.

---

32) UNGM은 등록된 벤더의 등급에 따라 입찰에 참가할 수 있는 기회를 차등적으로 부여한다. 기본레벨은 4만 달러미만, 레벨 1은 4만 달러 이상 50만 달러미만, 레벨 2는 50만 달러 이상의 입찰 계약에 참가할 수 있다. (2013년 3월 1일 개정)

둘째, 유엔 조달 물류시장은 주로 삼국 간의 운송이 주를 이룬다. 이번처럼 한국에서 물품이 발주되는 경우는 드문 상황이다. 이번 입찰은 이례적으로 한국에서 발주되어 국내 물류기업에게는 상당히 매력적이고 도전의식을 고취하는 사례라 할 수 있다. 최종입찰에 성공하겠다는 목표를 가지고 입찰에 참여한 외국계 포워더들과 경쟁하여 3번의 유찰이라는 힘든 과정을 거치며 포기하지 않고 적극적으로 참여하였다. 그 과정에서 제출한 견적제출서와 관련한 조달관의 질의와 요청에 성실하고 신속하게 답하고, 성의 있는 태도를 보였다.

셋째, 중소 물류기업은 대체로 운항선박을 보유하지 않은 NVOCC<sup>33)</sup>(비선박 운항업자)이고, (주)우주해운항공의 경우도 비선박운항업자이다. 해상운송에 있어 운송 루트 변경과 운임 적용에는 불리한 입장에 있다. 따라서 운항선박을 보유한 업체와의 협력이 필요하였고, 운항항로와 운송의 적정성을 검토하여 해당 지역의 운항서비스를 하고 있는 대기업 물류 자회사와 협력하였다. 대기업이 안전한 선박 항해와 정확한 항로 스케줄을 보장하고, 중소 물류기업이 주관하여 이루어낸 모범적인 사례라고 할 수 있다.

넷째, 유엔 조달 물류의 수요는 유엔 평화유지군의 주요 활동지인 아프리카 및 분쟁 지역에서 반복하여 발생한다. 입찰에 지속하여 참여하려면 주요 거점 지역의 해외 물류 파트너 발굴이 필수이다. 이번 입찰을 통하여 해당 지역의 파트너를 발굴하고, 진행상황을 공유하며 파트너에 대한 신뢰를 쌓고 네트워크를 구축하여 손실이나 클레임 없이 프로젝트를 완수할 수 있었다. 그리고 국내의 물류인력을 파견하여 운송 과정을 관리, 감독하여 현지의 운송 환경과 야기될 수 있는 장애요인들을 체험하여, 차기의 프로젝트 진행에 기본 자료로도 활용할 수 있도록 하였다.

유엔 조달시장은 업체의 규모와 상관없이 벤더로 등록된 업체에게는 레벨별로 동등한 기회가 부여된다. 입찰할 수 있는 자격을 갖춘다면 차등 없이 도전할 수 있는 시장이라는 점이 이 시장의 큰 장점이다. 그리고 이번 성공 사례에서도 보듯이 진출 성공요인이 우리에게 주는 시사점은 적지 않다. 유엔 조달 벤더들이 시장 접근 시 겪는 문제는 결국 우리 물류기업들이 도전하고 풀어야 할 문제이다.

---

33) NVOCC(Non Vessel Operating Common Carrier: 비선박운항업자

유엔 조달 물류 시장 진출에 있어 정보획득의 어려움, 입찰과정의 지식부족, 계약규모의 부담, 입찰 준비부족, 까다로운 계약조건, 현지의 돌발 상황, 그로 인한 적기운송의 어려움과 화물의 파손, 약탈, 도난에 대한 위험 부담 등은 유엔 조달 물류시장과 해외 시장에 도전하는 국내물류기업이 직면하게 되는 어려움이라는 데는 이견이 없을 것이다. 게다가 언어 장벽의 문제, 계약 수주의 불확실성 등은 또 다른 장애물이다.

유엔 조달 물류시장에 맞춰 성공요인을 분석하고 예상되는 문제점에 대하여 보완책을 마련하고 대비해야 할 필요가 있다. 고려해야 할 사항을 정리하면 다음과 같다.

첫 번째는 정보에 관한 것이다. 조달 물류 정보에 대한 접근성을 높이고 입찰과정, 계약조건, 준수사항을 충분히 이해하도록 한다. 관련기관은 정보의 질적 수준을 향상시키며, 입찰 참여 기업인 벤더들을 대상으로 지속적인 유엔 조달 물류에 대한 교육을 실시한다.

두 번째는 입찰에서 경쟁력 있는 가격을 제시하는 것이다. 이는 확고한 네트워크 확보와 종합 솔루션을 통하여 얻을 수 있는 것이며, 최저 가격을 고려하기보다는 발생할 수 있는 모든 상황을 고려하여 적정 가격을 제시하여야 한다.

세 번째는 네트워크 구축 문제이다. 초기에는 간접 진출 방식이나 국내 유엔 조달 벤더와 협업 혹은 물류대기업과의 제휴를 통한 공동 입찰로 시장 진출과 성공의 확률을 높이는 방안을 모색하는 것도 한 방법이다. 해외 파트너 검색과 신용정보 조회에 정부나 관련 부처의 지원도 필요하다. 아울러 우리 물류기업의 인지도 증대 방안도 함께 모색되어야 할 것이다.

이와 같은 방법이 단기에 성공적인 유엔 조달 물류시장 진출을 보장하지는 않지만, 장기적인 안목으로 시장에 접근하고 점차 그 역량을 확대하는데 필요한 것이 무엇이며 어떠한 곳에 초점을 두어야 하는지에 대한 시사점을 제공하고 있다는 데는 이견이 있을 수 없을 것이다.

## 제 5 장 유엔 조달 물류시장 진출 방안

### 5.1 국제물류주선업 대상 설문조사

#### 5.1.1 설문조사 개요

본 논문의 설문지는 유엔 조달 물류시장의 서비스 분야에 해당하는 국내의 중소 규모 국제물류주선업체 300개사를 대상으로 2012년 5월 중에 전화와 팩스, 이메일로 발송하고 회수하였다. 연간매출에는 관계없이 본사와 지사를 포함하여 실시하였고, 회수된 설문지는 총 70부이다.

설문 내용은 크게 유엔 조달 물류시장, 해외시장 진출현황, 유엔조달 물류시장 진출 필요성 및 진출방식, 애로사항에 관한 부문으로 구분하였다.

Table 13. Major Contents of Questionnaire Survey

항 목	내 용	비 고
응답자현황	업체명, 직책, 규모	
일반사항	유엔 조달 물류시장 인지도, 해외시장 진출 의향, 해외시장 진출현황, 진출방식, 애로사항	
선호도	시장 관련 정보, 전문인력, 협력 진출, 지원정책 확대 선택	

Table 14. Factor Analysis Results of Questionnaire

항목	요인1	요인2	요인3			
유엔조달 참여 의향	50%	23.8%	26.2%			
항목	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	
참여를 원하나 가능성이 낮다고 응답한 이유	24.5%	13.4%	37.6%	23.5%	1%	
항목	요인9	요인10	요인11	요인12	요인13	요인14
진출 시 예상되는 애로사항	36.7%	27.3%	16.4%	11.4%	5.3%	2.9%

\*비고\*

요인1	참여를 원하고 참여할 가능성이 있다	요인8	기타
요인2	참여를 원하지도 않고 가능성도 없다	요인9	네트워크 부족
요인3	참여를 원하나 가능성이 낮다	요인10	파트너 발굴의 어려움
요인4	입찰 가능성	요인11	정보 부재
요인5	전담인력 부족	요인12	정책 지원 부족
요인6	해외 네트워크 문제	요인13	전문인력 부족
요인7	자금 문제	요인14	등록절차, 입찰방법의 어려움

### 5.1.2 조사결과

국내의 중소 국제물류주선업체를 대상으로 23.3%의 응답률을 보인 설문조사 결과에 따르면 유엔 조달 물류 시장에 관한 문항에서 응답 기업의 30%가 유엔 조달 물류시장을 “알고 있다”고 답하였다. “모른다”라는 응답이 70%를 차지하여 유엔 조달 물류 시장에 대한 업계의 낮은 인지도를 나타냈다. “알고 있다”고 응답한 경우, 알게 된 계기에 대한 문항에서는 신문, 뉴스 등 매스컴, 관련업계/지인의 소개, 조달 관련 설명회 안내 등이 있었다. 외교부, 산업통상자원부, 조달청 등 정부 관련부처가 유엔의 조달관련기구 관계자를 초청하여 설명, 상담회 개최 등 다양한 기회와 경로를 제공하여 시장에서의 낮은 인지도를 극복해야 할 필요가 있다.

“유엔 조달 물류시장에 참여할 의향”에 대한 문항에서는 “참여를 원하고 참여할 가능성이 있다.”(50%), “참여를 원하지도 않고, 가능성도 없다.”(23.8%), “참여를 원하나 가능성이 낮다.”(26.2%) 순으로 나타났다(Fig. 24 참조).

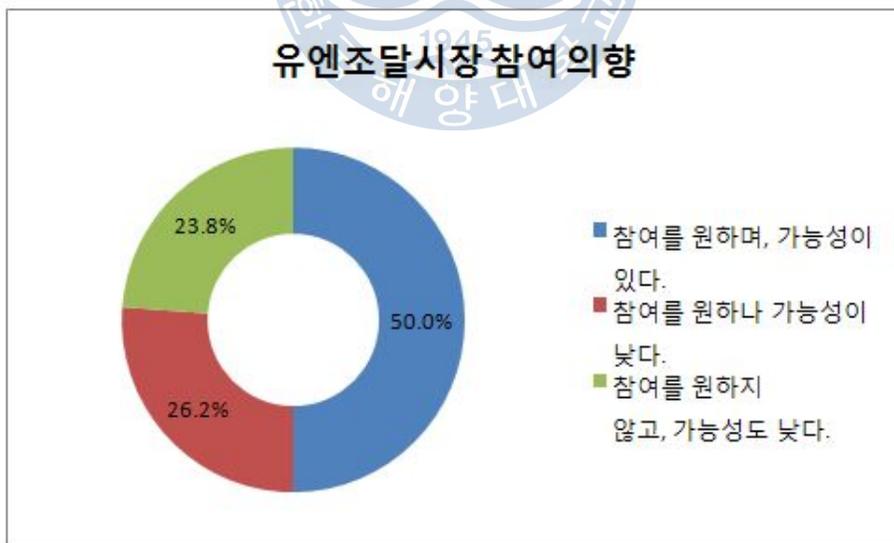


Fig. 24 Intention to Join in UNPD Market

해당 시장에 대하여 인지하고 있는 업체의 경우, 유엔 조달시장에 대한 관심은 있으나, 실제로 시장진출 참여에는 다소 미온적인 입장을 나타내는 것으로 보인다.

유엔 조달시장에 참여를 원하나 가능성이 낮다고 응답한 이유로는 “입찰 가능성”(24.5%), “전담인력 부족”(13.4%), “해외 네트워크 문제” (37.6%), “자금 문제”(23.5%), “기타”(1%) 순이었다(Fig. 25 참조).

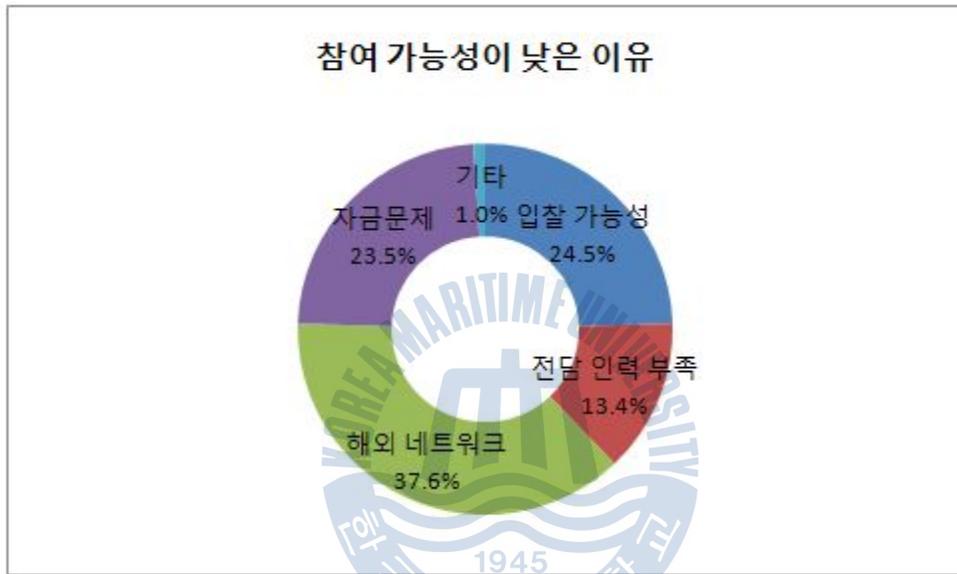


Fig. 25 Reasons of Low Possibility to Join in UNPD Market

유엔 조달 물류시장 진출 시 예상되는 애로사항으로는 “글로벌 네트워크 부족”(36.7%), “유엔 조달 지역의 해외물류 파트너 발굴의 어려움”(27.3%), “유엔 조달 물류 지역에 대한 정보 부재”(16.4%), “정부의 정책 지원 부족”(11.4%), “전문인력 부족”(5.3%), “유엔 벤더 등록 절차 및 입찰방법의 어려움”(2.9%) 순으로 답하였다(Fig. 26 참조).

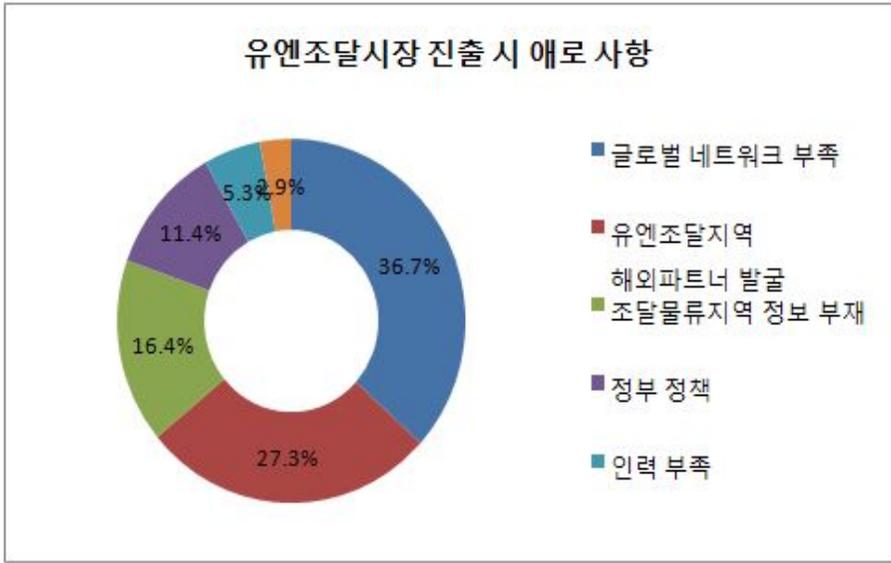


Fig. 26 Difficulty Factors to Entry into UNPD Market

설문결과에 대한 나타난 바와 같이 정책대안으로 첫째, 유엔 조달시장 참여에 관심을 높이기 위하여 KOTRA가 현재 제조업체를 대상으로 개최하는 유엔 조달시장 설명회와 같이 국제물류주선업체를 관리하는 관련 정부부처나 한국 국제물류협회가 유엔 조달시장의 물류시장 부문을 소개하고 정책적으로 홍보하는 것이 필요하다.

둘째, 유엔 조달 물류시장의 입찰참여가 낮은 이유로 입찰성공에 대한 불확실성 요소와 벤더 등록 및 입찰 참가를 전담할 전문인력 부족, 해외 네트워크 부족 등을 들 수 있다. 이를 해결하기 위하여 관련 정부부처가 예산을 지원하여 유엔 조달시장 입찰에 경험이 있는 컨설턴트를 활용하고 입찰참여에 관심이 있는 물류기업을 대상으로 벤더 등록을 지원하고, 해외 네트워크 구축을 위하여 한국해양수산개발원(KMI)이 유엔 조달 물류서비스 시장 거점지역에 KOTRA와 기타 관련 정부기관과 연계하여 가칭 ‘유엔 조달 물류 정보센터’를 운영하면 국내 물류기업의 유엔 조달 물류시장 진출을 유도할 수 있을 것이다.

셋째, 유엔 조달시장 진출 시 애로사항으로 인력부족, 아프리카 오지 지역의 해외 물류파트너 발굴, 자금지원 등을 들고 있다. 유엔 조달시장 진출이 쉽지 않고 끊임없는 도전과 인내가 필요하므로 정부지원으로 시행하는 해외물류인턴 파견제도와 연계하여 유엔 조달 물류 전문인력도 병행하여 양성하는 것이 바람직하다. 인턴교육의 일환으로 특정한 오지 지역의 물류 정보 조사도 병행하면 국내 기업의 해외물류 파트너 발굴과 유엔 시장 진출에 대한 사전 마케팅에도 도움이 된다. 또한, 유엔 조달 물류시장 진출을 위하여 인턴 파견 교육을 마친 사람이 현지 에이전트 개설을 원할 때 자금지원을 해 줄 필요가 있다.

국제물류주선업은 "끊임없는 네트워크 경쟁" 업종이다. 국내 업체 간 물량유치를 위하여 치열하게 경쟁하고 있고 포화상태인 국내 물류시장 의존도를 낮추고 유엔 조달 물류시장으로 눈을 돌려야 할 때이다. 일정한 벤더 등록 요건을 갖추어 등록하게 되면 완전한 자유경쟁시장에서 새로운 부가가치를 창출할 기회를 가지게 된다. 하지만 중소 국제물류주선업은 글로벌 네트워크 구축, 유엔 조달 지역의 해외 파트너 발굴에 드는 자금, 인력부담 때문에 유엔 조달 물류시장 진출에 어려움을 겪고 있다. 이런 문제를 해결하기 위하여 관련 정부 부처는 유엔 조달 물류 벤더로 등록된 중·소 국제물류주선업체의 해외 네트워크 구축을 위하여 글로벌 물류 네트워크 커뮤니티가 개최하는 컨퍼런스와 전시회 등의 참가비와 마케팅 비용을 지원하여 업체들이 전 세계적인 흐름을 파악하고 직접 네트워크를 구축할 수 있는 기회를 가지게 하여야 한다. 유엔 조달 물류 지역의 물류 정보를 제공하고, 산·학·관·연 협의체를 구성하여 전문인력 양성 등과 같은 적극적인 정부의 정책 지원 또한 필요할 것이다.

## 5.2 유엔 조달 물류시장의 SWOT 분석

### 5.2.1 전략목표 수립을 위한 접근방향

유엔 조달 물류시장은 자유경쟁 입찰로 중소 물류업체에는 큰 매력을 지니고 있는 시장이나, 전 세계적 네트워크를 지닌 유럽, 미국계 업체 및 현지 기업들과 경쟁하여 입찰에 성공하는 데에는 어려움이 따르는 것이 현실이다. 그러나 유엔 조달 물류지역의 네트워크를 확보하고 전문성과 가격 경쟁력을 강화한다면 한국 업체들도 장기적으로는 신규 물류시장으로서 유엔 조달 물류시장의 진출기회를 얻을 수 있을 것이다.

시장 진출 전략 수립에 앞서 객관적으로 국내 물류기업의 대내외적인 물류 환경에 대하여 냉정하게 평가해야 하며, 진출에 적합한 분야인지, 또한 어떤 의미가 있는 것인지에 대한 고찰이 필요하다.

본 연구에서는 유엔 조달 물류시장에 진출하려 하는 기업이나 유엔 조달시장에 벤더로 이미 등록된 물류기업의 국내·외 SWOT 여건을 분석하여 효과적인 진출 전략과 우선순위를 도출하기로 한다.

### 5.2.2 유엔 조달 물류시장의 SWOT 분석

2012년 11월부터 2013년 1월까지 3개월 간, 전화와 팩스로 설문지를 배포하여 35부의 응답지를 회수하였다. 기존의 유엔 벤더 등록 업체와 해당 시장 진출에 관심을 표명한 업체 200개사를 대상으로 하였다.

설문 내용은 국내 물류업체의 유엔 조달 물류시장 진출에 대한 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인으로 구성되었다.

강점요인으로 응답기업의 43%가 유엔평화유지군 파병과 관련한 조달 물자의 수송 기회를 꼽았으며, 대기업 물류회사와 연계한 동반 해외시장 진출(34%), 중량물 전용선 건조 및 숙련된 전문 포워더(15%), 다양한 수송 노하우 잠재력 보유(8%) 순으로 나타났다.

약점요인으로는 글로벌 네트워크 부족과 소수의 벤더 등록(50%)을 꼽았고, 시장개척 자금 부족(20%), 해외사업 수행 부족(15%), 입찰관리 및 조달 물류 지역에 대한 정보 부재(10%), 글로벌 물류 전문인력 부족(5%)의 순이었다.

기회요인으로는 정부의 중소기업에 대한 정책 지원 기대(39%), 국내 물류 포화상태를 해외물류로 전환(23%), 정부의 유엔 조달시장 지원정책 강화(18%), 유엔 조달시장 규모 확대 추세(13%), 유엔에서 한국위상 우호적 추세(7%) 순이었다.

위협요인으로는 저개발 국가 및 오지 지역의 운송 리스크(36%), 해외 물류기업 대비 약한 가격 경쟁력(33%), 해외 파트너와의 투자 불확실성(17%), 유럽 기업의 독과점 및 높은 시장 장벽(10%), 분쟁 및 클레임 법률지원 전무(4%) 순으로 나타났다.

Table 15. Results of Factor Questionnaire for SWOT Analysis

항 목	내 용	비 고
응답자현황	업체명, 직책, 규모	
일반사항	국내 물류업체의 유엔 조달 물류시장 진출에 대한 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인으로 구성	
선호도	국,내외 물류환경을 각 요인별로 빈도 분석	

Table 16. Factor Analysis Results of SWOT

항목	요인1	요인2	요인3	요인4	
강점요인	43%	34%	15%	8%	
항목	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9
약점요인	50%	20%	15%	10%	5%
항목	요인10	요인11	요인12	요인13	요인14
기회요인	39%	23%	18%	13%	7%
항목	요인15	요인16	요인17	요인18	요인19
위협요인	36%	33%	17%	10%	4%

\*비고\*

요인1	조달 물자의 수송 기회	요인11	국내 물류 포화상태
요인2	대기업과 동반 해외시장 진출	요인12	지원정책 강화
요인3	숙련된 전문 포워드	요인13	유엔시장 규모 확대 추세
요인4	수송 노하우 잠재력 보유	요인14	한국위상 우호적 추세
요인5	네트워크 부족	요인15	운송 리스크
요인6	시장개척 자금 부족	요인16	가격 경쟁력
요인7	해외사업 수행 부족	요인17	투자 불확실성
요인8	정보 부재	요인18	유럽국가의 높은 시장
요인9	전문인력 부족	요인19	법률지원 전문
요인10	정책 지원 기대		

### 5.2.2.1 내부환경분석

설문조사를 바탕으로 국내 물류업계 현황, 유엔 조달시장의 특징, 유엔 조달 물류시장 관련 정부 정책 및 제도 등의 내부환경을 분석하여 강점요인과 약점요인을 도출하였다

강점요인(Strengths)으로는 국내 건설사의 지속적인 해외건설 수주와 선박, 해양플랜트의 수출 확대에 기인한 국내 물류업계의 다양한 수송 노하우 잠재력 보유, 유엔평화유지군 파병 관련 유엔 조달물자 수송에 대한 기대 확대, 국내 중량화물 전용선 공급확대와 숙련된 중량화물 전문 포워더의 존재, 국내 대기업의 물류 자회사와 협력한 유엔 조달시장 동반 진출 등을 도출하였다.

약점요인(Weaknesses)으로는 글로벌 네트워크 부족, 해외사업 수행능력 부족 및 시장개척 자금 부족, 성장하고 있는 국가의 위상에 미치지 못하는 소수 업체에 한정된 조달 물류 벤더 등록, 글로벌 물류 전문인력 부족, 입찰관리 및 조달 물류지역에 대한 정보 부재 등을 도출하였다.

### 5.2.2.2 외부환경분석

전 세계적으로 FTA 체결이 확대되고 있는 가운데, 이미 포화상태인 국내 물류 시장의 한계를 극복하고, 세계적 물류 환경의 흐름과 변화에 적극적으로 대응하기 위하여 해외 물류시장으로의 진출이 필요하며, 성공적으로 신흥 시장에 진출하기 위하여 전략수립이 필요한 시점이다.

유엔 조달 물류시장의 직·간접적인 수요지라 할 수 있는 저개발국가의 사회간접 인프라 건설과 자연재해 지역, 전쟁 및 분쟁지역, 유엔 평화유지군의 임무증대 등의 외부환경 분석을 토대로 기회요인과 위협요인을 도출하였다.

기회요인(Opportunities)으로는 포화상태인 국내 물류시장을 해외 물류시장 개척의 기회로 전환, 정부 및 관련 기관의 유엔 조달시장 진출에 대한 지원정책 강화, 중소기업 정책 강화와 중소 물류기업에 대한 정책 지원확대, 유엔 분담금 확대 등이며, 유엔 내에서 한국의 위상이 우호적인 점과 유엔 조달시장 규모의 확대 추세로 국내 물류기업의 해외시장 진출 가능성이 증대되고 있는 점 등을

도출하였다.

위협요인(Threats)으로는 해외의 물류기업에 비하여 약한 가격경쟁력, 유럽계와 미국계 기업의 독과점으로 높은 시장 진입 장벽, 저개발국가 및 오지 지역을 목적지로 하는 특성상 야기될 수 있는 운송리스크, 해외 파트너와의 투자 불확실성, 분쟁 및 클레임에 대한 법률지원 미비 등을 도출하였다. 내·외부 환경 분석을 표로 정리하면 Table 17과 같다.

Table 17. Results of SWOT Analysis

	강점요인(Strengths)	약점요인(Weaknesses)
내부환경	S1. 글로벌 플랜트시장 수출 확대로 다양한 수송 노하우 잠재력 보유 S2. 유엔 평화유지군 파병관련 유엔 조달물자 수송 기회 확대 S3. 국내 중량화물 전용선 건조와 숙련된 중량물 전문 포워드 존재 S4. 국내 대기업의 물류 자회사와 동반 협력 진출	W1. 글로벌 네트워크 부족과 소수의 벤더 등록 W2. 해외사업 수행능력 부족 W3. 시장 개척 자금 부족 W4. 글로벌 물류 전문인력 부족 W5. 입찰관리와 조달 물류지역 정보부재
	기회요인(Opportunities)	위협요인(Threats)
외부환경	O1. FTA체결을 계기로 포화된 국내 물류시장을 해외로 전환 기회 O2. 정부, 관련기관 유엔 조달시장 진출 지원정책 강화 O3. 중소기업 정책강화로 중소 물류기업 정책지원 확대 기대 O4. 유엔 분담금 확대 등으로 한국의 위상이 우호적인 추세 O5. 유엔 조달시장규모 확대추세로 물류기업 진출가능성 증대	T1. 해외 물류기업에 비하여 가격 경쟁력 약화 T2. 유럽기업의 독과점으로 높은 시장 장벽 T3. 저개발국가 및 오지지역의 운송 리스크 T4. 해외 파트너와의 투자 불확실성 T5. 분쟁, 클레임 시 법률지원 전무

### 5.3 유엔 조달 물류시장 진출 전략 도출

2012년 12월, 약 2주간에 걸쳐 유엔 벤더 등록 포워드, 업계, 학계 관계자들을 대상으로 전화와 이메일을 통한 1차 기초조사를 실시하였다. 그 결과, 전략 과제 선호도 순서로 19개의 전략과제를 도출하였다.

2차로 동일 대상에게 평가속성 요소가 편중되지 않도록 약 1주 동안에 걸쳐 파일럿테스트(Pilot Test)를 실시하고 12개의 전략과제를 도출하였다(Table 18 참조).

Table 18. Results of Questionnaire Survey for Expert Group

1차 기초조사 결과	2차 Pilot test 결과
1.미국, 유럽 FTA체결로 글로벌 물류시장 진출	1.미국, 유럽 FTA 체결로 글로벌 물류시장 진출
2.정책자금 지원체계 구축	2.중소기업 지원 정책 강화로 중,소 물류기업 경쟁력 강화
3.중소기업 지원 정책 강화로 중소 물류기업 경쟁력 강화	3.유엔 조달 물류시장 진출
4.산학관연 글로벌 유엔 조달 물류인력 양성	4.산학관연 협력 유엔 조달 물류거점 구축
5.유엔 조달 물류시장 진출	5.전문인력 양성 및 조직 역량 강화
6.산학관연 협력 유엔 조달 물류거점 구축	6.정부지원 확대, 시장개척 재원 확보
7.전문인력 양성 및 조직 역량 강화	7.해외파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화
8.유엔 조달 물류 전문가 영입	8.해외파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화
9.정부지원 확대, 시장 개척 재원 확보	9.장기 전략으로 전환
10.해외파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화	10.신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선
11.정부의 중소기업 해외시장 개척지원	11.유엔에서의 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고
12.저개발국가, 오지물류 서비스 네트워크 강화	12.유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축
13.PKO경험을 통한 오지지역 운송리스크 해소	
14.장기 전략으로 전환	
15.신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선	
16.유엔에서의 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고	
17.유엔 조달 물류 거점지역 분석	
18.PKO 파병 보급품 수송 적극 참가	
19.국내 물류기업 간 상생협력 구축	

SWOT 분석을 토대로 하여 1차, 2차 전문가 조사를 통하여 SO, ST, WO, WT 전략을 Table 19와 같이 도출하였다.

Table 19. Derived Strategic Targets from Expert Group

		내부요인	
		강점(S)	약점(W)
외부요인		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 수송 노하우, 잠재력 보유</li> <li>• PKO파병 조달 물자 수송 기회 확대</li> <li>• 중량물 전용선 건조, 숙련된 전문 포워드</li> <li>• 대기업 물류회사와 동반진출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 네트워크 부족, 소수의 벤더 등록</li> <li>• 해외 사업 수행 부족</li> <li>• 시장 개척 자금 부족</li> <li>• 글로벌 물류 전문인력 부족</li> <li>• 입찰관리, 조달 물류지역 정보 부재</li> </ul>
기회(O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 포화 상태의 국내물류를 해외로 전환</li> <li>• 정부, 관련기관의 유엔 조달시장 진출 지원정책 강화</li> <li>• 중소 물류기업 정책지원 확대 기대</li> <li>• 유엔에서 한국위상 우호적 추세</li> <li>• 유엔 조달시장 규모 확대 추세로 진출가능성 증대</li> </ul>	<b>역량확대SO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국, 유럽 FTA 체결로 글로벌 물류시장 진출</li> <li>• 중소기업 지원 정책 강화로 중소기업 경쟁력 강화</li> <li>• 유엔 조달 물류시장 진출</li> </ul>	<b>우회전략WO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 산학관연 협력으로 유엔 조달 물류 거점 구축</li> <li>• 전문인력 양성 및 조직 역량 강화</li> <li>• 정부지원 확대, 시장 개척 재원 확보</li> </ul>
위협(T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 물류기업 대비 약한 가격경쟁력</li> <li>• 유럽 기업의 독과점, 높은 시장 장벽</li> <li>• 저개발국가 및 오지지역의 운송 리스크</li> <li>• 해외 파트너의 투자 불확실성</li> <li>• 분쟁 및 클레임에 대한 법률 지원 전무</li> </ul>	<b>선택집중ST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외 파트너 발굴, 글로벌 네트워크 강화</li> <li>• PKO 경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소</li> <li>• 장기 전략으로 전환</li> </ul>	<b>방어전략WT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 사업 발굴로 수익 구조개선</li> <li>• 유엔에서의 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고</li> <li>• 유엔 조달시장 진출을 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축</li> </ul>

### 5.3.1 역량확대전략(SO)

전술한 바와 같이 국내 물류업체가 가진 강점요인은 플랜트 화물의 수출 물량 증가와 확대로 다양한 화물에 대한 수송 노하우를 지니고 잠재력을 보유하고 있으며, 유엔 조달물자의 수송 기회 확대로 인한 숙련된 기술을 지닌 전문 포워더가 존재하고 대기업을 물류 자회사와 협력하여 조달시장 동반 진출이 가능하다는 것이다. 국내 물류산업을 21세기 신성장 산업으로 육성하고자 하는 정부의 육성정책과 중소기업에 대한 지원 정책 강화, FTA 체결로 급변하고 있는 환경의 돌파구로서 해외 물류시장으로의 진출 전환 도모, 중소기업 정책지원 확대 기대, 한국의 유엔에서 우호적인 추세 등이 기회요인이다. 이들을 활용하기 위한 강점과 기회 추진과제로 미국, 유럽과의 FTA 체결로 글로벌 물류시장 진출, 중소기업에 대한 지원 정책 강화와 중소기업의 시장 경쟁력 강화, 유엔 조달 물류시장 진출 등 3개의 전략을 도출하였다. 세부추진과제로는 해외진출을 위한 해외협력 파트너 발굴, 유엔 조달 물류지역의 네트워크 구축, 물류 컨설팅을 통한 해외진출 전문 프로그램 운영, 신규 시장 진출 전문인력 교육, 정부 및 관련 기관의 유엔 조달시장 정보 제공, 국내 제조업체와 협력 파트너로 동반진출 등을 역량확대전략으로 도출하였다.

### 5.3.2 선택집중전략(ST)

지속적인 해외건설 수주와 선박, 해양플랜트 수출 확대에 기인한 국내 물류업체의 다양한 수송 노하우 잠재력 보유, 유엔평화유지군 파병 관련 유엔 조달물자 수송에 대한 기대 확대, 국내 중량화물 전용선 공급확대와 숙련된 중량화물 전문 포워더의 존재, 국내 대기업을 물류 자회사와 협력하여 유엔 조달시장에 동반 진출 등 국내 물류기업의 강점요인을 기반으로 위협요인인 해외 물류기업에 비하여 약한 가격경쟁력, 유럽계 기업의 독과점으로 높은 시장 장벽, 저개발국가 및 오지 지역을 목적지로 하는 특성상 야기될 수 있는 운송리스크, 해외 파트너와의 투자 불확실성, 분쟁 및 클레임에 대한 법률지원 미비 등을 해소하기 위하여 해외 파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화, PKO 경험을 통한

오지 지역 운송 리스크 해소, 장기 전략으로 전환 등 3개의 전략과제와 유엔 조달 물류시장 진출을 위한 중, 장기투자 계획수립, 오지 지역 협력 파트너 발굴, 입찰 가격 경쟁력, PKO 군수 보급품 수송을 위한 지역 정보 수집 강화, 한국 평화유지군 파견 관련 운송 노하우 활용, 입찰참여를 통한 유엔 조달 물류 지역 특성 파악, 조달 물류지역 정보 수집 강화의 세부추진과제를 선택집중전략으로 도출하였다.

### 5.3.3 우회전략(WO)

국내 중소 물류기업의 약점요인인 글로벌 네트워크 부족, 해외사업 수행능력 부족, 시장개척 자금 부족, 국가 위상에 미치지 못하는 소수 업체에 한정된 조달 물류 벤더 등록, 글로벌 물류 전문인력 부족, 입찰관리 및 조달 물류지역 정보 부재 등의 요인을 개선하여 기회요인인 포화상태인 국내 물류시장에서의 경쟁을 해외 물류시장 개척의 기회로 전환, 정부 및 관련 기관의 유엔 조달시장 진출에 대한 지원정책 강화, 중소기업 정책 강화로 중소기업 정책 지원 확대, 유엔 분담금 확대 등으로 유엔 내에서 한국의 위상이 우호적인 추세, 유엔 조달시장 규모 확대 추세로 국내 물류기업 진출 가능성 증대 등을 활용하기 위하여 산학관연 협력으로 유엔 조달 물류 거점 구축, 전문인력 양성 및 조직 역량 강화, 정부지원 확대 및 시장 개척 재원 확보 등을 우회전략에 대한 전략과제로 도출하였다. 세부추진과제로 입찰정보 데이터베이스 구축, 조달 물류지역 연구 및 물류기업 정보 구축, 정부의 해외 물류인턴파견제도 활용, 물류조사 연구원, 물류기업의 에이전트 활용, 해외 파트너 발굴을 위한 해외 컨퍼런스 참가, 조달 물류지역 현지조사 프로그램 운영 등을 도출하였다.

### 5.3.4 방어전략(WT)

약점요인은 해외 네트워크 부족과 해외사업 수행능력 부족, 시장개척 자금 부족, 국가 위상에 미치지 못하는 소수 업체에 한정된 조달 물류 벤더 등록, 글로벌 물류 전문인력 부족, 입찰관리 및 조달 물류지역 정보 부재 등인데, 이를 보완하여 위협요인인 해외 선진 물류기업 대비 취약한 가격경쟁력, 유럽기업의

독과점과 높은 시장 장벽, 저개발국가 및 오지 지역을 목적지로 하는 특성상 야기될 수 있는 운송리스크, 해외 파트너와의 투자 불확실성, 분쟁 및 클레임에 대한 법률지원 미비 등에 대응하기 위하여 신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선, 유엔에서의 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고, 유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축, 3가지를 방어전략에 대한 전략과제로 도출하였다. 세부추진과제로는 해외 부가가치 물류사업 투자 및 진출, 제조업체와 해외 동반진출 위한 시너지 창출, 국내 중량물 전용선 활용, 프로젝트 운송 적극 참여, 유엔의 조달시장 규모 확대 추세로 시너지 창출, 국내의 조달 물류 벤더 업체 간 협의체 구성, 국내 대기업 물류 자회사와 컨소시엄으로 참가, 입찰보증금에 대한 리스크 분산 등을 도출하였다.

앞서 도출된 전략과제는 역량확대전략 3개, 선택집중전략 3개, 우회전략 3개, 방어전략 3개이며, 이들 12개의 전략과제를 달성하기 위한 전략과제별 세부추진과제를 Table 20과 같이 정리하였다.



Table 20. Detailed Subjects per Strategic Target

구분	전략과제	세부추진과제
역량 확대 (SO)	미국, 유럽과 FTA체결로 글로벌 물류시장 진출	-유엔 조달 물류지역 네트워크 구축 및 해외협력 파트너 발굴
	중소기업 지원정책 강화로 중소 물류기업 경쟁력 강화	-투자 상담 및 물류컨설팅 제공 -공기업 입찰기회의 우선권, 가점 부여 -신규 시장 진출 전문인력 교육
	유엔 조달 물류시장 진출	-유엔 조달 설명회 개최 -국내 제조업체와 협력 파트너로 동반진출 -유엔 조달 물류 정보센터 개설 및 운영
선택 집중 전략 (ST)	해외 파트너 발굴을 통한 글로벌 네트워크 강화	-유엔 조달 물류시장 진출을 위한 중,장기 투자 계획수립 -오지지역 협력 파트너 발굴, 입찰 가격 경쟁력 -해외진출사업 발굴 시 비용 보조제도 -유엔 조달 진출업체 우수 포오드 인증제로 확대
	PKO경험을 통한 오지 지역 운송 리스크 해소	-PKO 군수보급품 수송지역 정보 수집 강화 -한국 평화유지군 파견 관련 운송 노하우 활용
	단기간 입찰성공의 불확실성을 장기 전략으로 전환	-국내외 유엔 벤더와 간접 입찰 참여 -해외진출 국내기업을 통한 조달 물류지역 정보 수집
우회 전략 (WO)	산·학·관·연 협력을 통한 유엔 조달 물류 거점 구축	-입찰정보 데이터 베이스 구축 -조달 물류지역 연구 및 물류기업 정보 구축
	유엔 조달 물류 전문인력 양성 및 조직 역량 강화	-정부의 해외 물류인턴과건제도 활용 -물류조사 연구원, 물류기업의 에이전트 활용 -유엔조달전문가 양성 프로그램
	정부지원 확대로 시장개척 재원 확보	-해외 파트너 발굴을 위한 해외 컨퍼런스 참가 -조달 물류지역 현지조사 프로그램 운영
방어 전략 (WT)	신규 사업 발굴을 통한 수익 구조 개선	-유엔 조달 물류시장 진출로 인한 신규수익 창출 -제조업체와 해외 동반진출 위한 시너지 수익 창출 기회
	유엔에서 위상강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고	-유엔의 다양한 항공수송 및 프로젝트 운송 참여 -유엔 조달시장 규모 확대 추세로 시너지 창출
	유엔 조달시장 진출을 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축	-국내외의 조달 물류 벤더 업체 간 협의체 구성 -국내 대기업 물류 자회사와 컨소시엄으로 참가, 입찰보증금에 대한 리스크 분산

## 제 6 장 유엔 조달 물류시장 진출 지원 방안

### 6.1 관련법규 및 제도 개선-상설 유엔 조달 물류 지원 협의체 구성

유엔 산하기관이 발주하는 조달 물류시장으로의 진출은 저개발국가의 물류시장과 국내 공공 기관의 해외 조달시장 물류사업 입찰과도 밀접한 관련이 있다. 예를 들자면, 유엔의 요청에 따른 국방부 산하 한국군의 해외 파병과 그와 관련된 군수물자 수송입찰<sup>34)</sup>, 그리고 KOICA의 해외 조달시장 물류사업 입찰 등이 그것이다.

현재 KOICA에서 주관하는 개발도상국에 대한 무상원조 사업인 공적개발원조(ODA)사업과 관련한 해외 물류 입찰은 참여 조건이 제한적이고 대기업에 대한 가점을 부여하고 있어서 중소 물류기업이 동등하게 입찰에 참가하기 어려운 실정이다. KOICA는 외교부 산하의 정부출연기관으로 정부 차원의 대외무상협력 사업을 전담하고 있다. 유엔의 무상원조와 같은 사업들을 시행하고 있고, 해당 저개발국가의 다양한 네트워크를 가지고 있으므로 국내의 중소 물류기업들이 이를 활용하여 대외 원조사업의 수송 분야에 참여할 수 있도록 기회를 확대할 필요가 있다.

국내 중소 물류기업의 유엔 조달 물류시장 진출은 지원과 관련된 법규와 제도 개선을 통하여 실현될 수도 있다. 물류분야의 주무부처인 국토교통부와 해양수산부는 그 기능이 해운과 항공분야로 이원화되어 급변하는 글로벌 물류 환경에 부응하기가 쉽지 않다. 따라서 신규시장으로서 유엔 조달시장과 다자간개발은행(Multilateral Development Banks)의 물류분야 진출을 실질적으로 지원하

34) 2012년 2월 국군재정 관리단은 육·해·공군 중앙경(관)리단을 통합하고 전문 재정서비스 제공을 목적으로 창설되었으며 입찰 등의 종합 민원 서비스도 제공한다.

기 위하여 물류 관련 정부부처 간 상설 협의체 구성이 필요하다. ‘(가칭)유엔 조달 물류 지원 협의체’에 해양수산부와 국토교통부의 해운, 항공, 국제물류 관련 부서, KOTRA, KMI, KOICA, 조달청 등이 참여하여 유엔 조달 물류시장 진출을 희망하는 중소기업에게 원스톱 지원 서비스를 제공하여야 한다.

세부 상설 협의체 구성안은 Fig. 27과 같다.

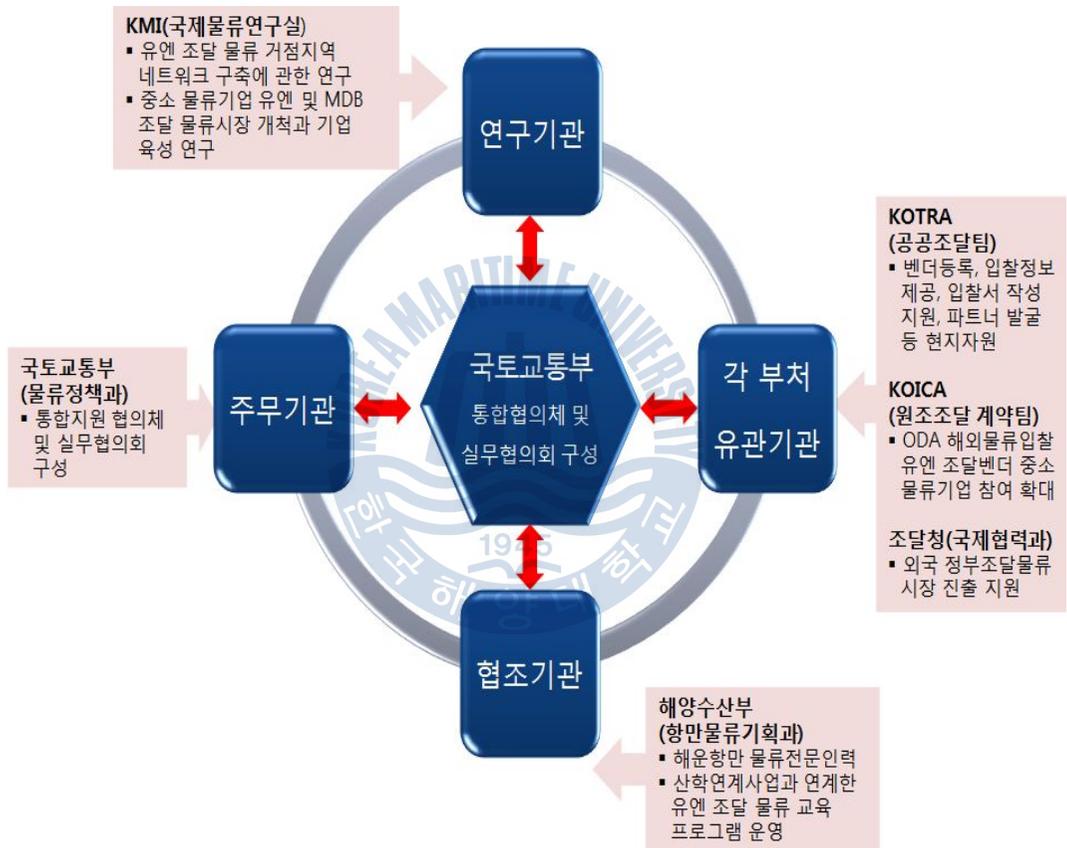


Fig. 27 Plans for Consultative Bodies to Support Procurement Logistics

## 6.2 유엔 조달 물류인력 양성-조달 물류 정보포탈과 교육 플랫폼 구축

유엔 조달 물류시장의 입찰에는 경쟁력 있는 물류견적서를 제출하는 것이 중요하다. 다양한 종류의 화물에 대한 수송경험과 핸들링 기술을 겸비하고, 믿을 수 있는 글로벌 네트워크를 보유한 숙련된 전문 포워더가 참여하여 운송루트와 가격을 합리적으로 예측하고 작성하는 것이 입찰 선정에 유리하게 작용한다. 숙련된 전문 포워더 양성에는 업체의 자발적 노력이 필요함은 물론 산·학·연이 협력하여 업체를 지원하고, 해당 주체들에게도 연구와 교육, 기술 축적과 같은 성과를 남길 수 있는 방안이 필요하다.

산·학·연이 협력하여 국제기구와 해외의 물류 관련 조달정보를 종합하여 제공하는 정보포탈을 구축하고, PKO 미션지역, 유엔 조달 물류거점지역과 최종목적지로 빈번히 결정되는 지역의 물류정보, 합리적 운송수단과 경로 등의 분석 자료를 공유할 수 있도록 한다.

유엔 조달 물류시장에 진출하였거나 진출을 준비하고 있는 유망한 업체와 우수 국제물류주선업으로 인증된 물류기업에게는 유엔 조달 물류서비스 거점 지역 해외 인턴 파견을 지원한다. 인턴은 해당 지역의 물류 기반시설, 물류기업 현황, 인적자원 등의 전반적인 물류 정보 수집과 파트너로서 적절하게 역할을 할 수 있는 네트워크 발굴조사에 활용하도록 한다. 인턴 기간 이후에는 이들을 지역별 물류 서비스 조사요원으로 채용하여 현장방문을 통한 로드서베이(Road Survey)를 하게하여, 지역별 물류 전문가로 양성한다. 또한 국내 물류업체의 현지 에이전트로 육성하여 시장 진출에 적극적으로 활용하여야 한다. 국토교통부는 물류 전문인력 양성을 목적으로 글로벌 물류인턴제를 시행하고 있다. 국내 물류기업의 해외진출 지역에서 파견 근무 형태로 진행되고 있는데, 앞으로 글로벌 물류인턴제를 확대하여 해당 인력을 유엔 조달 물류지역 현장 탐방과 글로벌 물류 네트워크에 대한 정보조사에 활용해야 할 것이다.

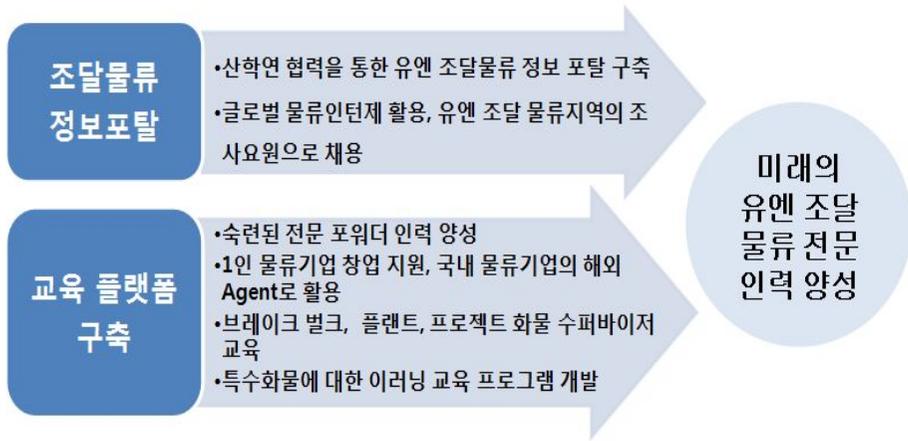


Fig. 28 Proposed Detailed Plans to Foster Logistics Professionals

그리고 브레이크 벌크 화물, 플랜트 및 프로젝트 화물의 수퍼바이저 교육, 특수 화물에 대한 온라인, 오프라인 교육프로그램 개발, 글로벌 전시 및 컨퍼런스 국내 유치를 통한 물류 핸들링 기술 교류 및 교육 등을 통하여 물류 전문 인력을 양성하기 위하여 교육 플랫폼을 구축할 필요가 있다(Fig. 28참조).

### 6.3 유엔 조달 물류 정보센터 개설

2008년 1월 해양수산부는 동북아 물류중심 전략지원을 위한 체계적인 물류 정보 관리를 목적으로 국제물류 정보센터를 출범하였으나 현재는 운영되지 않고 있다. 대신 KMI가 국제물류위클리에서 국제물류투자협의체 회원 및 관련 분야 기업들에게 해외진출과 신규 사업 발굴에 대한 국제물류 정보를 제공하고 있다. 하지만 현재의 국제물류위클리는 대부분 해외의 물류정책, 항만개발과 물류시장 동향에 치우쳐 있고 유엔 조달 물류시장과 같이 아프리카 오지 국가들과 전쟁, 분쟁, 재해 지역이나 유엔 물류기지, 유엔본부, 평화유지군 주둔지역과 특정 정치적 임무 지역에 대한 물류 정보는 부족하다.

유엔 조달 물류 정보센터는 중소기업청이 주관하는 중소기업의 해외조달 포털서비스인 B2G 해외조달시장 정보시스템(GPIS)과 연계하여 국내 물류기업들이 유엔 조달 물류 입찰준비에서 가장 중요한 지역의 물류 입찰 정보를 사전에 파악할 수 있도록 하여 입찰서류 작성 시에 경쟁력 있는 가격 견적서를 제출하는데 많은 도움이 될 것이다. 센터에서 제공할 주요서비스는 유엔 조달 물류 통합정보(입찰/낙찰정보 검색), 현지 물류기업 정보, 유엔 산하기관별 조달 물류시장 분석, 현지 물류기업 DB 구축과 검색, 유엔평화유지군/특정 정치임무 주요 지역의 물류 수요정보, 운송수단, 인프라, 로드서베이와 해외 파트너 발굴과 신용조사 지원 등이다.

이 센터를 운영할 유관기관의 역할을 살펴보면 국토교통부는 유엔조달 물류시장 정보시스템 및 조달 물류 참여 인프라 구축 등의 운영방향 제시 및 사업관리를 지원하며 해수부는 정책과 예산 조정 및 법·제도 정비 등 정보화 여건을 조성하는 역할을 한다. KMI는 유엔 조달 물류에 관심이 있거나 참여하는 중소기업들이 이 센터를 활용하고 입찰에 대한 관심을 높이며 참여할 수 있도록 사이트를 운영하고 유지보수를 한다. 조달청은 해외조달 정보 시스템(GPIS)을 통하여 해외 조달시장에 진출한 수출 제조기업과 물류기업을 매칭하는 협업 사업을 지원하고, KOTRA는 조달 물류 벤더 등록과 조달관 파트너 발

굴, 맞춤형 입찰정보, 컨설팅 제공 등을 하며 한국무역보험공사는 해외 물류 파  
트너 신용조사 지원 등을 한다.

상기의 내용을 Table 21과 같이 정리하였다.

**Table 21.** Proposed Information Center for UN Procurement  
Logistics

구 분	상세내용	비 고
명 칭	(가칭) 유엔 조달 물류 정보센터	
협력기관	국토교통부, 해수부, KMI, KOTRA, 조달청	
제 공 서비스	유엔 조달 물류지역의 시장 정보 및 통합 정보, 현지 물류기업 정보와 관련 데이터베이스 구축, 운송수단 및 물류 인프라, 로드서베이, 신용조사 지원 등	아프리카 오지, 분쟁, 재난지역 관련 정보
기 타 연 계 사 업	유엔 조달 물류시장 정보시스템, 조달 물류 참여 인프라구축 사업 방향제시 및 관리	국토교통부
	정책/예산 조정, 법/제도 정비, 정보화 여건 조성	해양수산부
	해외진출 제조기업과 물류기업 매칭사업	조달청
	조달 물류 벤더 등록, 조달관 파트너 발굴, 맞춤형 입찰정보, 컨설팅 제공	KOTRA
	해외 물류 파트너 신용조사 지원	한국무역보험공사

## 6.4 유엔 및 국제기구 조달 물류 연구 확대

KMI는 국내의 국제물류 연구의 대표적인 정부의 정책연구기관으로 최근에 국내 물류기업의 해외 항만개발 투자설명회와 국제물류 투자 대상 사업의 사업 타당성 분석 및 조사, 물류분야 해외진출 및 투자유치에 관한 연구를 활발히 진행하고 있다. 그러나 정부의 대기업 위주의 글로벌 물류기업 육성정책으로 중소기업의 해외시장 개척과 글로벌 물류네트워크에 관한 연구가 거의 다루어지지 않았다.

국내의 포워더는 3,000여 업체로 추정되며 대부분 중소기업으로 구성되어 있기 때문에 새 정부의 친중소기업 우대정책과 일자리 창출정책을 활용하여 KMI는 현, 국제물류연구실 기능을 확대하여 고용창출과 연계하는 중소기업형 육성방안을 연구할 필요가 있다.

국내 중소기업의 포워더는 국제 물류인력 종사자의 상당한 비중을 차지하고 일자리 창출에도 많은 기여를 하고 있다. 이러한 국내 중소기업의 중요성을 고려하여 향후 국내의 중소기업 육성전략의 일환으로 신규 유엔 조달 물류 시장진출과 MDB<sup>35)</sup> 등 국제기구 조달 물류시장 진출방안에 대한 연구는 물론이고 중소기업형 신규 타겟 물류시장에 대한 연구도 수행하여야 한다.

Table 22는 이탈리아의 유엔사무국에서 발주한 해상운송서비스(장기계약) 유엔 입찰정보 예시이다. 입찰 주요 지역은 공고되어 있고 입찰 제출 마감일은 2014년 12월 16일로 국내의 중소기업과 연구기관이 협력하여 지역 정보를 충분 연구 분석하여 경쟁력 있는 입찰가격과 기술 제안서를 제출하여 유엔 조달시장에서 최종 어워드로 선정되도록 도전해 볼만 하다.

35) Multilateral Development Banks: MDB

**Table 22.** The Example of Bidding

Title	Provision Sea Freight Services required for the dispatch of the UN Equipment		
UN Organization	United nations Secretariat	Type of Notice	Request for EOI
Bidding Date	2013.12.16	Deadline	2014.12.16 (GMT) Western Europe Time, London, Lisbon, Casablanca
Reference	EOIUNGSC/UNLB9350	Related Link	<a href="http://www.ungm.org/Public/Notice/24868">www.ungm.org/Public/Notice/24868</a>
Description			
<p>By way of this generic Request for Expression of Interest (EOI), the United Nations Global Service Centre/United Nations Logistics Base UNGSC/UNLB) seeks qualified contractors for the provision of sea freight services required for the dispatch of the UN Equipment (mainly sea containers and vehicles) from UNGSC/UNLB in Brindisi, Italy on "as and when required basis" to worldwide destinations, including but not limited to:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abidjan, Ivory Coast – (Door-to-Port)</li> <li>2. Bamako, Mali (via Dakar) – (Door-to-Door)</li> <li>3. Bangui, Central African Republic (via Douala) – (Door-to-Door)</li> <li>4. Beirut, Lebanon – (Door-to-Port)</li> <li>5. Dakar, Senegal – (Door-to-Port)</li> <li>6. Entebbe, Uganda (via Mombasa) – (Door-to-Door)</li> <li>7. Juba, South Sudan (via Mombasa) – (Door-to-Door)</li> <li>8. Kinshasa, Democratic Republic of Congo (via Matadi) – (Door-to-Door)</li> <li>9. Lattakia, Syria (Door-to-Port)</li> <li>10. Libreville, Gabon – (Door-to-Port)</li> <li>11. Limassol, Cyprus – (Door-to-Port)</li> </ol>			

12. Mombasa, Kenya – (Door-to-Port)
13. Monrovia, Liberia – (Door-to-Port)
14. Port-Au-Prince, Haiti – (Door-to-Port)
15. Port Sudan, Sudan – (Door-to-Port)
16. Tripoli, Libya – (Door-to-Port)

The selected contractor shall be able to provide the following services:

- Collection and transportation of UN Equipment from UNGSC, Brindisi – Italy to the designated port of exit with contractors owned equipment and personnel;
- Transportation of the consignment from UNGSC, Brindisi– Italy to the final destinations above listed;
- Issuance of Bill of Lading and all necessary documentation required for the transit of the consignment;
- Payment of ocean freight and related BAF and CAF surcharges;
- Payment of terminal handling charges and other related fees at the port of entry (Door deliveries only);
- Handling and inland transportation of the consignment from the port of entry to the consignee's address (Door deliveries only);
- Processing of import formalities at the point of entry (Door deliveries only).

From time to time, UNGSC/UNLB will be sending specific requests for EOI for specific shipments to all those responded to this generic request for Expression of Interest and which are duly registered with UNGM, as instructed below, by the date when a specific requirement arises.

Source: UNPD(2013)

## 6.5 정책과제별 로드맵

국내 물류기업의 유엔 조달 물류시장 진출 지원 방안에 대한 정책과제 추진 로드맵은 Table 23과 같이 정리할 수 있다.

Table 23. Road Map for Pursuing Key Tasks

추진과제		주관기관	협조기관	일정
<b>상설 유엔 조달 물류지원 협의체 구성</b>				
1	-협의체 구성에 따른 Agenda 발굴 -유엔 조달 벤더 기업들에 공기업 해외조달시장 입찰기회 부여 -유엔 조달시장 진출기업에 우수국제물류주선업체 우선 인증, 가산점부여	국토교통부 (물류정책과)	해양수산부 (항만물류기획과) 조달청 (국제협력과) 산업통상부 (KOTRA) 외교부(KOCIA) KMI	'14 상반기
	-물류분야 공동협력을 위한 실무준비 협의체 구성			'14 하반기
	-기수행사업 평가와 중장기 발전방안 수립			'15 상반기
<b>유엔 조달 물류 정보포털과 교육 플랫폼 구축</b>				
2	-산·학·연 유엔 조달 물류지역의 정보포털 구축, 교육 프로그램 개발 타당성 분석 실시	국토교통부 (물류정책과)	해양수산부 (항만물류기획과) 조달청 (국제협력과) 산업통상부 (KOTRA) 외교부(KOCIA) KMI	'14 상반기
	-특수화물 교육 플랫폼 구축 -유엔 조달 물류지역으로 인턴교육 확대, 산·학·관·연 실무진 구성			'14 하반기
	-인턴교육 수료 후 물류정보 조사요원 및 현지 1인 물류 기업 창업지원			'15 상반기
<b>유엔 조달 물류 정보센터 개설</b>				
3	-가칭 '유엔 조달 물류 정보센터' 추진 타당성 분석 실시	국토교통부 (물류정책과)	해양수산부 (항만물류기획과) 조달청 (국제협력과) 산업통상부 (KOTRA) 외교부(KOCIA) KMI	'14 상반기
	-해외진출 사업 보조금 유엔 조달 물류벤더로 확대			'14 하반기
	-유엔 조달 물류지역의 물류정보, 입찰정보 제공 개설 및 운영			'15 상반기
<b>유엔 및 국제기구 조달 물류 연구 확대</b>				
4	-유엔 기구 조달 물류 주요 거점지역 정보조사 -PKO, SPM 야전지역의 물류정보 -유엔 조달 항공서비스 시장 진출 연구 -유엔사무국 입찰 장기 해상운송서비스 지역정보	국토교통부 (물류정책과)	해양수산부 (항만물류기획과) 조달청 (국제협력과) 산업통상부 (KOTRA) 외교부(KOCIA) KMI	'14 상반기
	-MDB 승인 프로젝트 물류 입찰 시장 연구			'14 하반기

## 제 7 장 결 론

중소기업 육성 강화 정책을 내놓은 새 정부의 출범과 아시아 지역과 개발도상국에서의 공급처 확대를 추진하고 있는 유엔의 추세는 국내 중소 물류기업의 유엔 조달시장 진출에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다. 그러나 국내의 중소 물류기업이 단독으로 글로벌 물류기업들과 경쟁하여 유엔 조달 물류시장에 진출하기는 쉽지 않으며, 관련 선행연구와 자료도 부족하다. 또한, 2013년 상반기까지 국제물류주선업을 포함한 국내의 물류기업이 유엔 조달 물류시장에 진출한 사례는 전무하였고 2013년 하반기에 중소 물류기업인 (주)우주해운항공이 우리나라 최초로 진출에 성공하였다.

이러한 점에 주목하여 본 논문에서는 유엔 조달 물류시장을 체계적으로 분석하여 유엔 조달 물류시장에 진출하고자 하는 국내 물류기업과 이미 벤더로 등록된 물류기업들이 조기에 성공적으로 유엔 조달 물류시장에 진출할 수 있는 방안을 제시하였다.

국내 물류시장은 중소 포워드 업체의 난립과 업체 간의 과당 경쟁이 성행하는 “레드오션” 시장으로 이미 포화 상태이다. 그러나 기체결한 한-EU, 한미 FTA와 진행 중인 한-중·일 FTA 협상 등의 환경 변화와 한국인 유엔사무총장의 재선, 한국계 세계은행총재 배출 등 한국의 세계적 위상 강화, 유엔 조달시장 진출을 위한 정부의 적극적인 지원정책, 특히 해양수산부 부활로 예견되는 국내의 해운, 물류기업의 적극적인 글로벌 네트워크 확대 및 다양한 해외진출과 투자사업에 관련된 지원사업 등은 국내 중소 물류기업의 해외 물류시장 진출 기회 확대에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

중소 포워더의 해외 진출에는 여러 장애 요인들이 산재하여 있으나, 적극적으로 해외파트너를 발굴하고 해외 미개척 루트를 개발하여 끊임없이 도전하여

해외시장 진출을 통한 수익 창출의 기회를 모색해야 한다. 해외 물류기업과 국내 대기업 물류 자회사에 비하여 열악한 조건인 중소 포워더는 산학관연 협력과 국내 제조업체와 연계하여 유엔 조달 물류시장에 도전할 필요가 있다.

2010년부터 최근까지 유엔 조달 물류의 실제 운송지역인 수단, 우간다, 미국, 아프가니스탄, 라이베리아, 케냐, 콩고, 아이티, 이스라엘, 북한, 솔로몬제도의 운송 루트, 서비스 형태, 유엔 조달 물류 발주기관, 최종입찰 수혜국가 현황 등을 분석하고, 우리나라 중소 물류업체의 SWOT 분석에서 얻은 요인들을 토대로 유엔 조달 물류시장 진출에 관심이 있는 기업과 연구기관, 유엔 조달시장에 이미 벤더로 등록된 물류기업을 대상으로 설문조사를 하여 12개의 전략과제를 도출하였다. 유엔 조달 물류시장 진출의 전략 과제별 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 역량확대전략은 미국, 유럽과 FTA 체결에 따른 글로벌 물류시장 진출, 중소기업 지원정책 강화를 통한 중소 물류기업 경쟁력 강화, 유엔에서 한국의 우호적인 위상을 활용한 유엔 조달 물류시장 진출 등 3개 전략이다.

둘째, 선택집중전략은 해외 파트너 발굴을 통한 글로벌 네트워크 강화, PKO 관련 수송 경험을 통한 오지 지역 운송 리스크 해소, 장기 전략 전환으로 단기간 입찰성공의 불확실성 해소 등 3개 전략이다.

셋째, 우회전략은 산·학·관·연 협력으로 유엔 조달 물류 거점 구축, 유엔 조달 물류 전문인력 양성 및 조직 역량강화, 정부지원 확대로 시장개척 재원확보 등 3개 전략이다.

넷째, 방어전략은 신규 사업 발굴을 통한 수익구조 개선, 유엔에서 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고, 유엔 조달시장 진출을 위한 국내 물류기업 간 상생 협력 구축 등 3개 전략이다.

이들 전략을 구사하여 중소 국내 물류기업이 유엔 조달 물류시장에 진출할 수 있도록 지원하는 방안도 아래와 같이 제시하였다.

첫째, 상설 “유엔 조달 물류 지원 협의체”를 구성하여 유엔 조달 물류시장 진출을 지원한다. 이 협의체에 해양수산부와 국토교통부의 해운, 항공, 국제물류 관련 부서, KOTRA, KMI, KOICA, 조달청 등이 참여하여 유엔 조달 물류시장 진출을 희망하는 중소기업에게 윈스톱 지원 서비스를 제공하여야 한다.

둘째, 조달 물류 정보포털과 교육 플랫폼 구축을 통한 유엔 조달 물류 인력 양성이다. 유엔 조달 물류시장의 입찰에는 경쟁력 있는 물류견적서를 제출하는 것이 중요하다. 다양한 종류의 화물에 대한 수송경험과 핸들링 기술을 겸비하고, 믿을 수 있는 글로벌 네트워크를 보유한 숙련된 전문 포워더가 참여하여 운송루트와 가격을 합리적으로 예측하고 작성하는 것이 입찰 선정에 유리하게 작용한다. 이러한 전문가는 조달 물류 정보포털과 교육 플랫폼 구축을 통하여 실현할 수 있다.

셋째, 유엔 조달 물류 정보센터 개설이다. 2008년 1월 해양수산부는 동북아 물류중심 전략지원을 위한 물류 정보의 체계적인 관리를 위해 국제물류 정보센터를 출범하였으나 현재는 운영되지 않고 있다. 대신 KMI가 국제물류위클리에서 국제물류투자협의체 회원 및 관련 분야 기업들에게 해외진출과 신규 사업 발굴에 대한 국제물류 정보를 제공하고 있다. 하지만 현재의 국제물류위클리는 대부분 해외의 물류정책, 항만개발과 물류시장 동향에 치우쳐 있고 유엔 조달 물류시장과 같이 아프리카 오지 국가들에 대한 물류 정보는 부족하다. 이 센터에 유엔 조달 물류시장 진출 관련 유관기관이 참여하여 유엔 조달 물류지역의 시장 정보, 운송수단, 물류지역의 포워더 정보 등을 제공한다.

넷째, 유엔 및 국제기구 조달 물류에 대한 연구 확대이다. 국내 중소기업의 포워더는 국제 물류인력 종사자의 상당한 비중을 차지하고 일자리 창출에도 많은 기여를 하고 있다. 이러한 국내 중소기업의 중요성을 고려하여 향후 국내의 중소기업 육성전략의 일환으로 신규 유엔 조달 물류시장 진출과 MDB 등 국제기구 조달 물류시장 진출 방안에 대한 연구는 물론이고 중소기업형 신규 타겟 물류시장에 대한 연구도 수행하여야 한다.

유엔 조달 물류 서비스 부문의 최종입찰부터 성공적인 프로젝트 수행완료까지의 사례와 수차례 입찰에 직접 참여한 경험을 바탕으로 유엔 조달 물류시장

의 현황과 전망 그리고 유엔 조달 물류시장을 분석하고 유엔 조달시장 진출방안을 제시하였다. 저자는 국내 중소 물류기업의 관심을 고취하고 유엔 조달 물류시장 입찰에 참여하여 유럽, 미국계 기업들과 경쟁하여 성공을 거두는 데 도움을 주고자 하였다.

본 연구가 한국 중소·중견 물류기업이 유엔조달 물류시장에 성공적으로 진출하고 더 많은 부가가치를 창출하는 사례를 만들어 글로벌 물류기업으로서 거듭나는 데 일조하기를 기대한다.



## 참고문헌

1. 관세법, 2012. 국제물류주선업제. 제222조
2. 공정거래위원회, 2011. 주요 대기업 물류 자회사의 내부거래비중 보도자료
3. 김범중외, 2008. 세계물류환경변화와대응방안(V) 종합편. 한국해양수산개발원
4. 김성우, 2010. 국내물류기업 해외시장진출현황, 해양물류연구
5. 김수엽외, 2009. 글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구. 한국해양수산개발원
6. 대한상공회의소, 2011. 국내 물류기업의 해외시장 진출 현황 및 애로 실태 조사
7. 물류정책기본법, 2012. 국제물류주선업(구. 복합운송주선업). 제2조 11항, 제43조 제4항
8. 산업통상자원부, 외교부, 조달청, KOTRA, 2013. 2013 UN조달플라자 설명회자료 13-0028
9. 신석현, 박규석, 2012. 중소 국제물류주선업체의 유엔 조달시장 물류서비스 부분 진출방안 연구, 항해항만학회지, 36(8), pp.691-698.
10. 신석현, 박규석, 권문규, 2013. 국내 물류기업의 유엔(시장)진출을 위한 경쟁력 강화 방안 연구, 항해항만학회지, 37(4), pp.439-445.
11. 안기명, 김광희, 박상희, 하민호, 2010. 중량화물 물류시장 진출을 위한 단계적 전략 구축, 중량화물 물류시장 진출을 위한 전략도출, 중량화물 물류시장 진출방안연구, 일반사업, pp.153-160.
12. 양창호외, 2007. 세계물류환경변화와 대응방안(IV)-중남미, 대양주, 아프리카편. 한국 해양수산개발원
13. 외교통상부, 2010. UN 및 ODA 조달시장 진출 활성화를 위한 간담회 첨부자료
14. 외교부, 2010. 떠오르는 UN조달시장 진출 가이드북

15. 이성우, 김근섭, 송주미, 2010. 중소기업 성장자금 지원, 공공입찰제도 개선, 한국 국제물류산업 선진화 방안 연구, 정책연구 KMI, pp.168-169.
16. 정찬영외, 2009. 세계 신흥 물류시장 투자와 협력증진을 위한 국가전략 수립 - 아세안을 중심으로. 한국해양수산개발원
17. 조달청, 2010. 해외공공조달 그 장벽을 넘어, 제2장 UN
18. 중소기업청, 2009. 중소기업 해외조달시장 진출지원정책
19. 중소기업연구원. 2008. 중소기업의 유럽·미국 조달시장 진출 지원방안
20. 지식경제부, 2010 한국플랜트산업협회 보도자료
21. 한국무역협회, 2009. 어느만큼 성공하는 해외조달시장 이야기, 제3장 UN 및 국제기구
22. 한국해양수산개발원, 2012. UN 조달물류시장 진출방안 연구
23. 한국해양수산개발원, 2012. 우리나라 국제물류주산업 경쟁력 제고 방안 연구
24. 해양한국, 2009. 해운물류업의 블루오션 증량물 운송
25. KDB대우증권리서치센터, 2012. 산업분석, 한국 10대 물류기업 현황
26. KOTRA, 2011. 『P300프로젝트』 (국제기구조달선도기업육성사업) 참가기업 모집 공고
27. KOTRA, 2013. UN근무 30년 경력자가 들려주는 UN조달 쉽게하기, pp.56~58
28. KOTRA 정부조달사업팀, 2010. 국제기구 조달진출 종합 설명회 자료
29. 2010 해운항만물류국제컨퍼런스 자료집, 해운항만물류산업의 글로벌 네트워크와 경쟁력 확보
30. United Nations Global Marketplace(UNGM), 2013. *Procurement Notice*
31. United Nations Office for Project Services(UNOPS), 2013. *2012 Annual Statistical Report on United Nations Procurement,*
32. United Nations Procurement Division(UNPD), 2013. *2010~2012 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services,*
33. United Nations Procurement Division(UNPD), 2013. *Procurement division-Major goods and service purchased in 2012,*

34. United Nations Procurement Division(UNPD), 2013. *Types of bidding, Registered vendors in major asian countries,*
35. United Nations(UN), 2013. *DFS Mission Support,*
36. United Nations(UN), 2013. *Procurement Trend 2003–2012: Value of Purchase Orders,*
37. United Nations(UN), 2013. UN Peacekeeping Operations Fact Sheet







5. 유엔조달 물류시장에 있어 가장 필요한 정부정책은 무엇이라고 생각하십니까?

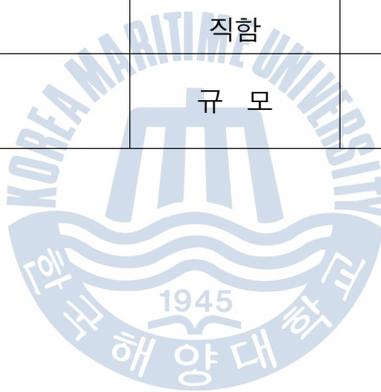
(복수응답)

- ① 유엔 조달 물류시장 진출 정책자금 지원
- ② 해외물류 파트너 발굴을 위한 마케팅 지원
- ③ 국내 화주기업과의 동반진출 체계 구축
- ④ 유엔 조달 지역정보 제공 및 사업 검토 등 컨설팅 제공
- ⑤ 유엔조달 거점지역 물류루트 개발
- ⑥ 유엔조달 거점지역 물류전문가 양성
- ⑦ 기타(\_\_\_\_\_)

6. 정부나 관련 지원 연구기관 등에 건의하고 싶은 사항이 있으시면 말씀해 주시기 바랍니다.

<조사기업 개요>

기업명		응답자 성명 및 직함	
연락처		규 모	<input type="checkbox"/> 대기업 <input type="checkbox"/> 중소기업



# Questionnaire on the Entry into UNPD Market for Local Freight Forwarding Companies

(Tel: 051-467-1905 Fax: 051-467-1906)

---

## [UN Procurement Logistics Market]

### 1. Do you know about UN Procurement Logistics Market?

- ① No      ② Yes (If choose ②, Method to know that \_\_\_\_\_)

#### 1-1. Do you intend to participate UNPD logistics market?

- ① neither want to participate nor chance to do  
② want to participate but low chance to join  
③ want to participate and chance to join  
④ already participating

#### 1-2. (Choose ①,②) what is the reason? (multiple choice)

- ① possibility of bidding      ② lack of special manpower  
③ Lack of Global Network      ④ Capital problems      ⑤ etc(\_\_\_\_\_)

#### 1-3 (Choose ③,④) Difficulties of participation? (Multiple choice)

- ① Process to register UN Vendor and make bids  
② Lack of Global Network  
③ Lack of logistics information in UN procurement area  
④ Lack of manpower to entry into new logistics service part  
⑤ Establish overseas partnership in UN procurement areas  
⑥ Governmental Supporting Policies  
⑦ etc(\_\_\_\_\_)

## [Status of overseas entry]

### 2. Has your company entered into overseas market, except UN procurement? Or wants to join into the market?

- ① Already entered and business on now      ② have interest in and plan for that market.  
③ have interest but no plan to entry      ④ no interest, no plan

#### 2-1. (Choose ①) How much is your company's sales volume in overseas market?

( \_\_\_\_\_ )million won

2-2. (Choose ①,②,③) Which area do you want to enter, or already entered)?

(Multiple Choice)

① Eurasia	② Asia-Pacific	③ Central and South America, Oceania & Africa
<input type="checkbox"/> China <input type="checkbox"/> India <input type="checkbox"/> Russia & Central Asia <input type="checkbox"/> Middle East <input type="checkbox"/> Europe	<input type="checkbox"/> Northern America <input type="checkbox"/> Southeast Asia <input type="checkbox"/> Japan <input type="checkbox"/> Russian Far East	<input type="checkbox"/> Central and South America <input type="checkbox"/> Africa <input type="checkbox"/> Australia, New Zealand and Oceania

2-3. (Choose ①,②,③) Which type is your company entered/want to enter into the overseas market?

- ① Sole entry of logistics company
- ② Accompanied with manufacturer/shipper companies
- ③ Establish partnership with overseas local partners
- ④ Entry by M&A with overseas local companies
- ⑤ Connected with resource development and plant construction
- ⑥ etc (\_\_\_\_\_)

2-4. Which benefits will be gained, if logistics companies participate in UNPD market?(Multiple choice)

- ① reserve volume from new market
- ② Obtaining competitiveness by expanding global network
- ③ create employment in diversifying business
- ④ Make up various profit models except logistics service
- ⑤ Make up coordinate relationships with overseas partners
- ⑥ Governmental supporting policies
- ⑦ etc(\_\_\_\_\_)

[Necessity of entry into UNPD logistics market and entry method]

3. Do you think the entry into UNPD logistics market is needed?

- ① Absolutely needed                      ② needed a little
- ③ not need a little                      ④ not needed at all

3-1. (Choose ①, ②) what is the reason? (Multiple Choice)

- ① Decline profit margin, caused by over competition in local market
- ② Slow down in local logistics market
- ③ Need to make up global network, strengthening competition
- ④ Prior occupation in new overseas market, supporting for undeveloped countries and peace keeping force
- ⑤ etc (\_\_\_\_\_)

**[Difficulties and suggestions for entry into UNPD logistics market]**

**4. What is the biggest difficulty to entry into UN procurement logistics market?  
(Multiple Choice)**

- ① Waste time to prepare bid
- ② Uncertainty for supporting capital and guarantee money to bid
- ③ Lack of overseas network and partners
- ④ Lack of detailed information on UN procurement area
- ⑤ lack of special manpower in UN procurement Logistics
- ⑥ etc ( \_\_\_\_\_ )

**5. Which will be the most needed governmental supporting policies for the entry into UNPD market? (Multiple Choice)**

- ① Support policy loan for entry into UN Procurement market
- ② Support marketing for develop overseas logistics partner
- ③ Establish systems to entry with local manufacturing companies
- ④ Provide consulting service, including information in UN procurement area and business study
- ⑤ Develop logistics route in UN procurement base area
- ⑥ Foster logistics specialist in UN Procurement base area
- ⑦ etc( \_\_\_\_\_ )

**6. If you have any request or idea for the officials and relevant supporting research center/institute, fill out the below box.**

**<General information of the company>**

Company Name		Respondent Name/Job Title	
Contact point		Company Scale	<input type="checkbox"/> Conglomerate <input type="checkbox"/> Medium & Small Sized Enterprises

## 감사의 글

생각한 것을 이루어지게 하신 하나님께 먼저 감사드립니다.

부족한 저에게 박사과정 수학의 기회를 주시고 지도 편달해 주신 존경해 마지않는 광규석 교수님께 머리 숙여 감사의 말씀 드립니다. 논문이 미치는 영향에 대하여 세심하게 지적하고 조언해주신 심사위원장 남기찬 교수님, 업계 경험자로서 포기하지 않도록 격려하고 용기를 주신 권문규 교수님, 그리고 연구 경험을 바탕으로 아낌없이 조언해 주신 한철환 교수님과 허운수 박사님께도 깊이 감사드립니다.

논문 주제의 사례인 유엔 조달 물류 프로젝트를 성공적으로 완수할 수 있도록 도와주신 (주)우주해운항공 정상필 사장님과 박사과정 및 논문자료 수집에 물심양면으로 조언해 주신 종합물류경영기술지원센터 이재원 팀장님께도 감사의 마음을 전합니다. 바쁜 회사 업무 중에도 논문정리와 편집을 도와준 (주)아이엘에스 김수정 팀장과 김은진 계장도 감사합니다.

마지막으로 사업과 학업으로 늘 바쁘고 부족한 가장을 위하여 늘 기도해 주고 힘든 여건 속에서도 주님 말씀으로 묵묵히 인내해 준 사랑하는 아내와 아빠의 열정을 물려주고 싶은 친구 같은 외아들 용진이, 그리고 기도로 후원해 주신 교회 사랑방 형제들과 기도청소팀에게 이 논문을 바칩니다.

미력하나마 이 결실이 물류업계의 발전에 일조하고, 믿음 생활에도 쓰임 받기를 바랍니다. 그 간 소원하였던 주위 사람들과 친구들에게 늘 감사하며 겸손히 다가가기를 소망합니다.

2014년 1월 8일 늦은 밤  
하늘에 소망 두기를 갈망하며  
서재에서 신석현