

## AWOT 기반의 국내 화물자동차운송사업 발전전략\*

박두진\*\* · 김정이\*\*\*

### Development strategy for domestic freight transportation business based on AWOT

Park, Doo-Jin · Kim, Jung-Yee

#### Abstract

This paper analyzed the overall status of the domestic freight transportation business, established SWOT analysis and strategy through existing literature research and designed an AHP model to derive priorities for each strategy. The SWOT analysis analyzed the management model of the consignment borrowers belonging to a transportation company that did not handle the supplies with the lowest satisfaction with the consignment system. The AHP model was designed by establishing a SWOT strategy through SWOT analysis. As a result of the analysis of the upper class, priorities were derived in the order of WO strategy, SO strategy, ST strategy, and WT strategy. As a result of comprehensive priorities for the development strategy of the domestic freight transportation business, WO strategy's "Improvement of cooperative relations between transportation companies and consignment owners through fair consignment contracts" was first, SO strategy's "Public promotion of the necessity of consignment systems based on high economic feasibility and reliability" was second, and ST strategy's "Proposal of policies to strengthen financial performance through the introduction of freight transport platforms" was fourth, followed by WT strategy's "Improvement of satisfaction with transport services through the introduction of freight transport platforms" and SO strategy's "Expansion of safe freight systems" in sixth, respectively.

*Key words: Freight Transportation Business, Consignment System, Development Strategy, Business Model, AWOT*

▷ 논문접수: 2023. 12. 01.    ▷ 심사완료: 2023. 12. 23.    ▷ 게재확정: 2023. 12. 28.

\* 『이 연구는 전국화물자동차운송사업연합회가 발주한 “국내 화물운송사업의 지속발전방안에 관한 연구” 용역의 연구 책임자(박두진), 공동연구원(김정이)이 연구용역 최종보고서의 일부를 수정·보완한 연구임』

\*\* 동명대학교 항만물류시스템학과 조교수, 제1저자, [djpark@tu.ac.kr](mailto:djpark@tu.ac.kr)

\*\*\* 동명대학교 항만물류시스템학과 조교수, 교신저자, [kjy6858@tu.ac.kr](mailto:kjy6858@tu.ac.kr)

## I. 서론

국내 화물운송 산업은 국내에서 화물 및 승객을 이동시키는 광범위하고 다양한 서비스를 제공하는 산업을 의미한다. 이는 물류, 화물 운송, 승객 운송 등 여러 부분으로 나뉘고, 화물 운송 사업은 도로 운송, 철도 운송, 해상 운송으로 분류된다. 특히 도로 운송은 트럭 및 배송 차량을 사용하여 화물을 이동시키는 서비스를 제공하는 물류 회사 및 운송 업체가 담당한다. 도로 운송을 기반으로 하는 화물 운송 회사의 경우, 대부분 위수탁제도를 활용하여 사업을 영위하고 있다. 즉, 운송회사는 다수의 차량을 위수탁하여 위수탁 관리료 등의 수입으로 차고지를 확보·제공하며, 화물의 운송 계약 및 행정 서비스를 제공하는 역할을 수행한다.

위수탁제는 차주가 차고지 확보 등 화물 운송에 필요한 업무를 운송회사가 대리 수행함으로써 분업을 통해 효율성 제고를 도모하는 제도로서 시장에서 오랫동안 자연스럽게 지속되어 온 경영 방식으로, 1990년대에 이미 90% 이상이 위수탁제(지입제)로 운영되어 왔으며, 현재도 99%가 위수탁제 방식으로 화물자동차 운송사업이 운영되고 있고(이태형, 2018), 위수탁 차량이 회사 직영 차량보다 경제성이 뛰어난 것으로 확인되고 있으며(정승주, 2010), 선진국에서도 일반화되어 있는 경영체계라고 할 수 있다.

하지만, 위수탁계약에 따른 당사자 간의 입장에 따라 경영 방식 관련한 만족도의 차이가 존재할 수밖에 없다. 이에, 본 논문은 국내 운송 사업 전반에 걸친 현황을 기반으로 발전전략 수립 및 전략 실행의 우선순위를 도출하기 위해 SWOT 분석과 AHP 분석 기법을 결합한 AWOT 분석 기법을 사용하여 국내 운송 사업의 발전 방향을 연구하고자 한다. 본 연구는 화물자동차 운송사업 발전전략의 우선순위를 파악하기 위해 다음과 같은 연구방법을 이용하였다. 첫째, 화물자동차 운송시장의 내외적 환경요인을 포함한 설문조사를 실시하여, 위수탁제 관련 당사자의 위

수탁제에 대한 인식 차이를 확인하였다(김정이 외, 2022). 이후, 만족도가 낮은 집단을 확인하기 위해 경영모델 시나리오를 설정하고 시나리오별 가설 검정을 통해 가설을 채택하는 과정을 수행하였다. 둘째, 설문조사 자료를 이용한 실증분석 자료를 기반으로 한 국내 화물운송 사업의 SWOT 분석을 위한 전략 방안을 수립하였다. 셋째, SWOT 분석의 유용성을 확인, 회사와 차주 관계 개선을 위한 전략 우선순위 확인을 위해 AWOT 기법을 도입하여 전문가 대상의 설문을 진행하고 그 결과를 분석하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 1장에서는 연구의 배경과 목적을 제시하였고, 2장에서는 화물자동차운송사업에서 위수탁제도의 경영모델에 대한 선행연구와 AWOT에 대한 이론적 개요를, 3장에서는 국내 화물자동차운송사업의 발전전략을 위한 AWOT 연구모형을 설정한다. 4장에서는 AWOT 실증분석을 실시, 분석 결과를 바탕으로 국내 화물자동차운송사업의 발전전략 우선순위를 도출하여 연구 결과를 확인한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 위수탁제에 대한 선행연구

임동민(2015)은 1958년부터 1970년까지 운수산업 정책과 기업 활동의 변화에 대해 연구하였다. 특히 운송업체와 차주의 이해관계 변화에 관해 정부의 정책 변화에 따른 운송업체 조직형태의 변화과정을 고찰하였다. 운송업체가 영업용 차량을 보유하는 방법으로 운송업체의 자본으로 차량을 구매하여 등록하는 방법과 차량을 소유한 차주와 위수탁계약을 맺고, 해당 차량을 운송업체의 차량으로 명의를 등록하는 방법이 있다. 이때 위수탁계약을 맺은 차량의 실질적인 소유주는 차량 소유자이지만 법적 소유주는 운송업체가 됨에 따라 중층적 소유구조가 성립된다. 이러한 운송업체의 차량확보 제도는 시기에 따라 지입제

도, 위탁제도, 위수탁제도 등의 다양한 명칭으로 불려왔다. 이처럼 정부는 지입제 및 위수탁제도를 통해 증가하는 운송수요를 해결하고 운송산업의 성장을 도모하였다. 또한 운송업체와 위수탁 차주간의 이해관계를 해소하기 위해 많은 정책적 노력을 진행하였다.

임동민(2012)은 화물자동차의 운임에 관한 결정요인을 추정하여 위수탁 차주와 비위수탁 차주의 운임 차이에 대해 추정·분석하였다. 해당 연구 결과는 위수탁 차주가 비위수탁 차주보다 5.7% 정도 운임이 높고 시간당 운행 거리가 높다는 점을 확인하였다. 이에 위수탁 차주의 높은 생산성을 운임의 차이를 나타내는 인자로 판단하였다. 결국 위수탁제도의 회사와 차주 관계 개선은 운송물량의 수주가능성과 운임률의 개선이라는 측면에서 고려되어야 한다. 즉, 위수탁제에 의한 비용 절감, 운임을 및 위수탁차량에 관한 안정적인 화물을 공급하는 방안 마련이 필요함을 제안하였다.

이중교(2012)는 지입제의 과세문제에 관한 연구를 진행하였다. 지입제에서 지입차량은 실소유자와 법적 소유자가 다름에 따라 운송회사, 지입차주 등 복잡한 법적 문제 및 세법상의 문제를 발생시키는 요인이 많고, 실무상 혼란스러운 부분이 존재하지만 이에 관한 연구는 활발하게 진행되지 못하고 있는 실정이다. 지입제도의 과세문제에 관한 이론적 정립과 함께 법률관계를 바탕으로 운송회사가 지입차주의 위탁을 받아 지입차량의 취득에 따른 지방세 문제, 지입차량을 독립적으로 운영함에 있어서 발생하는 소득에 따른 문제, 지입차주의 세금계산서 발행 문제 등 세목별 과세상 논점을 분석하는 연구를 진행하였다.

나정호, 장홍훈(2013)은 대부분 국내 운송을 담당하고 있는 화물자동차 운수산업계의 문제점과 해결책을 위한 방법으로 화물자동차 운송계약절차의 개선방안을 제시하였다. 선행연구 및 전문가 인터뷰를 통해 화물자동차 운수업계의 당면한 문제를 구조적, 운영적, 환경적 측면으로 구분하여 정리하였다. 현행 화물자동차 운수업계가 가지고 있는 대부분의 문제

점은 구조적인 문제점에 기인하고 있고, 해결 방안으로 허가제 요건 강화에 따른 우량 운송업체 중심의 업계 재편 방안, 표준 운임율표 공시, 지입제 금지, 영세업체에 대한 정부의 지원 방안 등을 선결조건으로 제시하였다.

김천수(2013)는 화물자동차 운수사업법의 지입제에 대한 법적 고찰과 평가에 관해 연구하였다. 지입제의 근본적인 검토와 해결방안을 제시하기 위해 지입제의 변천과정, 현행 화물자동차 운수사업법의 지입제 현황 및 대법원 판례 등을 중심으로 화물자동차 운송시장에서의 지입제의 위상을 고찰하였다. 화물자동차운수사업법에서는 운송회사와 지입차주와의 이해관계에 따른 문제점을 조절하기 위한 다양한 노력을 기울였지만, 지입차량에 관한 법적 성격은 명목과 실체가 분리되어 있어 운송회사와 지입차주 간의 단체법적인 면에서 재검토가 필요하다. 화물자동차 운송시장에서 지입제 금지를 통해 단단계 거래 구조를 바로잡는 근본적인 해결 방안을 도모해야 할 것을 제안하였다.

안우철(2015)는 물류산업의 고용형태에 따른 직무만족 요인 비교 연구를 통해 화물자동차운송업의 종사자는 타 업종에 비해 정규직 비중이 상대적으로 낮은 것으로 조사되었으며, 지입제 등의 상황을 고려할 때 고용의 질적 수준이 타 산업에 비해 질적으로 낮은 것으로 나타났다. 통계청 자료를 활용하여 고용형태에 따른 도로화물운송업 종사자들의 직무만족 요인을 비교 분석하여 관련 종사자들의 직무만족도 개선과 근로의욕을 높일 수 있는 정책 방안을 제시하고자 하였다. 분석 결과 비정규직 종사자 일수록 직업의 안정성을 중요시 하였으며 비정규직과 정규직 모두 복지후생제도를 중요한 요인으로 인식하는 것으로 조사되었다.

김린(2017)은 화물자동차운송사업법상 운영되고 있는 지입차주의 보호 방안에 대해 연구하였다. 우리나라 화물자동차운송시장에서 지입제는 반세기가 넘게 운영되고 있다. 정부는 지입제 억제를 위한 정책

을 시행하였지만, 기대효과는 크지 않았으며 현재 일반화물운송은 거의 100%에 가깝게 지입제로 운영되고 있다. 지입제는 운송사업자가 지입차주에게 운송사업 허가를 부여함에 따라 실질적으로 관리청의 허가권을 대신 행사하고 지입차량은 운송사업자 명의로 차량이 등록됨에 따라 지입차주 본인 구입 차량에 대한 재산권을 자유롭게 행사하지 못하는 전근대적 계약형태로 많은 문제점이 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위한 장기적인 관점에서 지입차주에게 개인 면허를 인정해 주는 것이지만 운송사업자의 반발이 많은 것이 문제이다. 단기적인 관점에서는 지입차주에게 차량등록 명의를 부여하여 자유롭게 재산권을 보장하고 지입차주들의 단체를 구성하여 제도적 장치를 마련하는 방안을 제시하였다.

윤애림(2021)은 화물자동차 운송차량의 차주 겸 운송기사의 근로자성을 유통배송기사의 노무 제공 관계를 중심으로 연구하였다. 화물자동차운송산업의 구조를 살펴본 후, 특정 운송업체 또는 특정 화주에게서 화물을 수수하는 전속형과 주로 하나의 운송업체(화주)에게서 화물을 수수하는 고정형, 복수의 운송업체(화주)에게서 화물을 수수하는 변동형으로 구분하여 분석하였다. 화물운송 시 차주 겸 기사의 근로자성에 대해 노무 제공 관계의 실질보다 계약의 형식을 더 중시하는 기존의 판례를 비판적으로 분석하였고 노무 제공 기준에 관한 재판단 기준을 제시하였다.

박두진, 김정이, 이원동(2022)은 국내 화물자동차 운송시장에서 운송회사와 위수탁 차주간의 인식차이를 비교·분석하여 화물자동차 운송시장의 지속적인 발전 방안을 도출하고자 하였다. 운송회사와 위수탁 차주를 대상으로 위수탁관리제 현황, 위수탁관리제 개선방안, 위수탁관리제 관계에 관한 인식차이를 비교·분석하였다. 설문조사는 운송회사와 위수탁 차주를 대상으로 4개의 그룹으로 분류하여 만족도를 분석하였다. 위수탁 차주에 비해 운송회사의 만족도가 상대적으로 높았다. 분산분석에 따라 4개 그룹으

로 재분류하여 만족도를 분석한 결과, 물량 취급 운송회사 그룹, 물량 미취급 운송회사 그룹, 물량취급 회사 소속 위수탁 차주 그룹, 비물량취급회사 소속 위수탁 차주의 순으로 나타났다. 화물자동차운송사업이 지속적으로 상생·발전하기 위해서는 만족도가 상대적으로 낮은 위수탁 차주의 의견을 수렴하여 전략을 마련하는 방안이 필요하다.

김정이, 박두진(2023)은 구조방정식을 활용한 국내 화물자동차 운송회사의 경영모델에 관한 연구를 진행하였다. 전국화물자동차운송사업연합회의 도움을 받아 운송회사와 위수탁 차주를 대상으로 3차에 걸친 설문을 종합적으로 고려하여 연구모형과 측정 변수를 개발하였다. 독립변수로 위수탁제도에 관한 합리성, 운송사업의 외부환경, 보상시스템, 매개변수로 운송사업 주체간 관계 개선, 운송사업 주체간 신뢰성, 종속변수로 재무성과와 서비스 개선으로 변수를 설정하였다. 운송회사의 외부환경 변화, 위수탁제도 합리성, 보상시스템은 운송회사의 재무성과와 운송 서비스 수준 향상에 미치는 것을 분석하였고, 사업 주체간의 신뢰수준과 관계 개선이 미치는 효과를 실증적으로 분석하였다. 실증분석 결과를 기반으로 화물자동차운송회사와 위수탁 차주의 지속적인 상생·발전 방안을 위한 시사점을 제시하였다.

## 2. AWOT 개요

AWOT 전략은 SWOT 분석에 따른 SWOT 전략과 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 결합한 분석 방법이다(Kurttila, Pessonen, Kangas and Kaianus, 2000).

SWOT 분석은 새로운 사업의 추진이나 중장기 계획 등의 의사결정 수립이 필요한 경우 많이 사용되는 분석 기법이다. SWOT 분석은 비즈니스나 특정 프로젝트의 외부환경과 내부환경의 강점(strength), 약점(weakness), 기회(opportunity), 위협(threat) 요인을 식별하기 위해 사용하는 기법으로 SWOT 분석을 통해 SWOT 전략을 구축할 수 있다. SO 전략은

강점을 가지고 기회를 살리는 전략이고 ST 전략은 강점을 가지고 위협을 최소화하는 전략이다. 이에 반해 WO 전략은 약점을 보완하여 기회를 살리는 전략이고, WT 전략은 약점을 보완하며, 위협을 최소화하는 전략이다.

AHP는 Saaty(1977)에 의해 제안된 계층화 분석 기법으로 사업시행의 타당성 등의 여부를 판별하기 위해 범용적으로 사용되는 의사결정 기법이다. AHP는 다수의 의사결정 목표 또는 평가기준이 있을 경우 이를 계층화하여 상위 계층의 요인과 그에 따른 하위계층의 요인을 분류한다. 이러한 요인들을 서로 쌍대 비교(Pairwise Comparison)를 통해 중요도를 도출하는 분석 방법이다. 즉 다수의 평가 요인들을 계층적으로 분류하고 각각의 평가 요인들을 쌍대 비교하여 상대적인 중요도를 산출하는 기법이다. 이처럼 AHP 분석 기법은 복잡한 문제에 관해 요인들을 분석하여 그룹화하고 세분화하여 그룹화된 계층별 요인들을 일 대 일 쌍대 비교를 통한 상대적 중요도를 통해 전략의 우선순위를 결정한다.

SWOT 전략과 AHP를 결합한 AWOT 기법은 상위 계층으로 SWOT 전략을 의사결정 요인으로 하고, 전략별 대안을 하위계층 의사결정 요인으로 결정한다. 이에 따라 의사결정 요인을 서로 쌍대 비교하여 계층별 요인들의 상대적 중요도를 평가함에 따라 우선순위에 따른 전략 수립이 가능하며, SWOT 전략의 한계점을 보완할 수 있다. 마지막으로 도출된 가중치와 우선순위를 종합하여 최종 우선순위가 선정된다(Kurttila, Pessonen, Kangas and Kaianus, 2000).

### 3. AWOT 관련 연구

AWOT 분석 기법을 이용한 다양한 연구가 진행되었다. 손용정(2011)은 광양항의 발전전략에 관한 연구를 진행하였다. SWOT분석과 AHP분석을 결합하여 SWOT분석에서 도출된 요인들을 쌍대 비교하여 경쟁요인들의 상대적인 중요도를 도출하여 이를 광양항의 발전전략수립에 활용하였다. 상위계층의 상

대적 중요도는 기회, 강점, 위협, 약점의 순서로 도출되었다. SWOT그룹별 하위계층의 경쟁요인들을 종합적으로 분석하면, 각종 인프라 구축으로 인한 수송체계 개선, 주변 지역에 대한 연관산업단지 개발 지속, 저렴한 화물처리비용, 우수한 항만입지, 항만운영의 융통성 결여, 주변 항만과의 경쟁, 효율적 통관시스템 미비, 광범위한 배후지, 동북아시아의 물동량 증가 추세, 복합운송 연계성 미비, 복합운송업체의 영세성, 항만전문인력의 부족 순으로 우선순위가 도출되었다.

김용정, 정중재(2012)는 AWOT 기법을 활용하여 한국 항공물류산업의 발전전략을 연구하였다. 한국 항공물류산업의 발전전략의 시사점에 관한 기존의 SWOT 요인들을 계층화하고 개별 요인들의 상대적 중요도를 분석하였다. 인천공항은 강점이 있음에도 불구하고 상당히 높은 위협 요인이 있는 것으로 분석되었으며 기회요인과 약점요인은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 따라서 한국의 항공물류산업 발전 전략으로 ST전략을 강조하여 현재 인천국제공항의 강점을 활용하고 지속적으로 경쟁력을 가질 수 있는 전략을 추진하면서 당면한 최대 위협인 글로벌 경제 위기 및 고유가, 주변국과의 허브공항 선점을 위한 방안 마련이 필요함을 주장하였다.

박두진, 김현덕, 안기명(2012)은 SWOT전략과 AHP 분석 기반의 광양만권 배후물류도시의 연계 발전전략을 연구하였다. 광양만권, 광양지역, 여수지역, 순천지역 등의 발전전략과 관련된 문헌 연구를 통해 SWOT 분석을 위한 자료를 추출하여 열거하였다. 열거된 자료 중에 중복된 내용은 삭제하고 SWOT 분석을 진행 한 후 SWOT 전략을 제안하여 AHP 모형을 설계·분석하였다. 상위계층의 상대적 중요도는 SO, ST, WO, WT전략 순으로 나타났다. 하위계층의 최종 우선순위는 SO전략의 물류도시 활성화 전략, 접근성을 위한 교통망 확충, ST전략의 글로벌 선사 기항지 유도 전략, SO전략의 해양관광 프로그램 개발 전략 등의 순으로 도출되었다.

안기명, 신영란, 손보라(2012)는 SWOT분석 및 AHP 기법을 활용하여 부산항 배후단지의 문제점 진단과 고부가가치화 전략에 관한 연구를 진행하였다. 부산신항 배후단지 개발 현황 및 배후단지 물류활동의 문제점을 진단·분석하고 해외 선진항만의 개발 사례를 참고하여 부산신항만 배후단지의 강점, 약점, 기회, 위협 등의 SWOT 분석을 진행하였다. 이후 부산신항 배후단지의 고부가가치화를 위한 상위계층으로 법제도정비, 운영지원인센티브, 항만클러스터 구축 등의 경쟁요인을 설계하고 상위계층에도 각각 하위계층의 경쟁 요인을 도출하였다. 상위계층의 상대적 중요도는 법제도정비, 항만클러스터, 운영지원 인센티브 순으로 도출되었다. 하위계층의 최종 우선순위는 항만클러스터 구축의 Biz 밸리화, 법제도정비의 관리주체의 통합, 항만클러스터 구축의 혁신인프라 구축, 산학연관공동운영체, 법제도정비의 통합물류체계, 운영지원인센티브의 과당경쟁방지 관리체계 등의 순으로 도출되었다.

백인흠, 김현덕(2013)은 AWOT 방법론을 적용하여 여수시의 해양관광발전전략 수립을 위한 우선순위를 도출하였다. 연구모형을 설계하기 위해 선행연구를 수집하여 분석하고 여수지역 대학교수 및 기업 등의 관련 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하여 SWOT 분석을 진행하였다. SWOT 분석에 따라 SO, ST, WO 및 WT전략을 AHP 방법론에 따라 계층분석모형을 설계·분석하여 상대적 중요도를 기준으로 여수시의 해양관광발전전략을 제시하였다.

장도규, 천동필(2020)은 동남권 신발산업 생태계의 지속적인 발전을 위한 미래 전략적인 방안은 제시하고자 하였다. 이에 따라 부산을 중심으로 신발산업의 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하고 이를 바탕으로 AWOT 분석을 진행하였다.

김아름, 하민호, 서영준(2018)은 기존 문헌연구를 바탕으로 SWOT분석과 AHP 기법을 활용하여 우리나라 물류기업의 말레이시아 물류시장의 진출방안에 관해 연구하였다. 말레이시아 물류시장 진출에 따른

강점, 약점, 기회, 위협 요인을 상위 계층으로 하고 상위 계층별 각각 4개의 하위계층 요인을 추출하여 AHP 모형을 설계하였다. AHP 분석 결과, 상위계층의 상대적 우선순위는 강점, 기회, 약점, 위협의 순으로 나타났다. 하위계층의 최종 우선순위는 우수한 물류 인프라, 발달된 온오프라인 소비문화, 다른 ASEAN 국가와의 좋은 연계성, 항만물류에 대한 수요 증가, 도시화로 인한 현대적 유통체인의 수요의 증가 등의 순으로 분석되었다.

채기영, 이철용(2020)은 AWOT 기법을 활용하여 급변하는 항만의 환경변화와 항만 간의 치열한 경쟁력 강화에 따른 부산항의 발전전략을 수립하기 위해 경쟁력 평가요인과 발전방향에 대한 연구를 진행하였다. 문헌조사를 통해 부산항의 경쟁력 평가요인에 관한 SWOT/AHP 초안을 도출하고, 이를 기반으로 전문가 검토를 통해 SWOT/AHP 모형을 구축하였다. 다음으로 관련 전문가를 대상으로 SWOT/AHP 설문조사 및 분석을 통해 부산항 발전전략의 경쟁력 요인들에 대한 우선순위를 선정하고, 부산항 발전방향에 대한 SO, ST, WO, WT전략을 도출하였다.

김강현(2021)은 SWOT/AHP 방법론을 활용하여 6차 산업화 정책의 발전을 위한 의사결정 우선순위를 분석하였다. 6차 산업은 농촌의 부가가치 창출과 지역경제 활성화에 기여한다. 6차 사업은 1차(농산물 등의 유·무형자원) × 2차(제조 가공) × 3차(체험 관광)를 가치를 곱하여 완성된다. 6차 산업은 농산물 판매와 더불어 농산물의 제조 가공 및 관광 체험 등을 통해 새로운 부가가치와 함께 신규 일자리를 창출할 수 있다. 그러나 4차 산업혁명이 진행 중에도 불구하고 현재 6차 산업은 평면적인 운용으로 인해 한계를 보인다. 6차 산업화 정책의 의사결정 우선순위를 도출하기 위해 SWOT 요인을 계층화하고 AHP 분석을 실시하여 상대적인 중요도를 파악하였다. 분석 결과는 농업정보 플랫폼 구축, 기술확산형 정부지원 정책, 스마트 농업 고도화, 4차 산업혁명기술을 적용한 농업구조 문제해결의 순으로 도출되었다.

### III. AWOT 연구 방법

본 연구에서는 국내 화물자동차운송사업의 발전전략 수립을 위해 총 3차의 설문조사를 시행하여 SWOT 분석을 진행하였다. 1차 설문은 위수탁 제도에 대한 일반적 인식의 조사를 목적으로 운송회사 191건, 위수탁 차주 466건의 설문을 분석한 결과 운송회사와 위수탁 차주의 위수탁제에 대한 인식에서 차이가 존재함을 확인하였다. 2차 설문은 화물 운송회사의 경영평가를 위해 경영 전반에 대한 인식을 조사하였다. 설문조사는 전국화물자동차운송 사업연합회 회원 운송사를 대상으로 실시, 총 457부(물량 취급 회사 : 281부, 물량을 취급하지 않는 회사 : 134부, 기타 : 42부)의 응답 내용을 대상으로 일반 경영 상태와 실태 및 경영상의 애로사항을 조사하였

고, 물량 취급 여부에 따른 경영 전반에 대한 인식 차이가 존재함을 확인, 1~2차 설문을 통해 운송회사와 위수탁 차주와의 상생 발전을 위한 경영모델 수립을 위한 요인을 도출할 수 있었다. 이를 기반으로 3차 설문에서는 성과 기반의 경영모델을 개발하고 운송회사와 위수탁 차주를 4개의 집단으로 분류하여 설문을 시행하였다. 화물자동차회사 302건, 위수탁 차주 294건, 총 596부의 설문 결과를 물량 취급 운송회사와 물량 미취급 운송회사, 물량 취급 운송회사 소속의 위수탁 차주와 물량 미취급 운송회사 소속의 위수탁 차주 등 다양한 시나리오에 기반한 성과 기반의 구조방정식을 이용한 경영모델을 설계하여 분석을 시행하였고, 시나리오별로 성과에 영향을 주는 인자를 확인하는 절차를 진행하였다.

표 1. 2개 시나리오의 채택 가설

물량을 취급하지 않는 운송회사	물량을 취급하지 않는 운송회사 소속 위수탁 차주
위수탁 제도의 합리성->회사 차주간 신뢰성	위수탁 제도의 합리성->회사 차주간 신뢰성
운송업 관련 정책->회사 차주간 신뢰성	위수탁 제도의 합리성->회사와 차주 협력
운송업 관련 정책->회사와 차주 협력	위수탁 제도의 합리성->회사와 차주 관계 개선
운송업 관련 정책->회사와 차주 관계 개선	운송업 관련 정책->회사와 차주 협력
운송업 관련 정책->재무성과	운송업 관련 정책->회사와 차주 관계 개선
운송업 관련 정책->비재무성과	위수탁 제도의 합리성->재무성과
운송플랫폼->회사와 차주 관계 개선	운송업 관련 정책->재무성과
외부 환경->회사 차주간 신뢰성	운송업 관련 정책->비재무성과
외부 환경->회사와 차주 관계 개선	운송플랫폼->재무성과
외부 환경->재무성과	운송플랫폼->비재무성과
외부 환경->비재무성과	회사와 차주 관계 개선->재무성과
외부 환경->운송서비스	회사와 차주 관계 개선->비재무성과
회사 차주간 신뢰성->운송서비스	회사와 차주 관계 개선->운송서비스
회사와 차주 협력->재무성과	회사와 차주 협력->재무성과
회사와 차주 협력->운송서비스	
회사와 차주 관계 개선->비재무성과	
회사와 차주 관계 개선->서비스	

표 2. 운송회사와 위수탁 차주의 지속적 상생 성과 기반의 SWOT 분석

SWOT 분석	요인
강점 (S)	위수탁 차주의 적극적인 화물운송플랫폼 사용 의지 양자간의 정확하고 충실한 업무 이행 운송회사와 위수탁 차주의 높은 신뢰성 위수탁 차주의 높은 업무 효율성
약점 (W)	위수탁제도의 비합리성 양자간 관계 개선 의지 약화 위수탁 차주간 경쟁 심화 자율주행차 화물자동차운송시장 도입
기회 (O)	양자간 위수탁제도의 필요성 인식 화물자동차 안전운임제도 법적 시행 위수탁 차주 재산권 보호 강화 위수탁 차주에게 우호적인 정부의 운송정책
위기 (T)	화물자동차운송시장의 정부 재정 지원 감소 화물자동차운송시장의 재무성과 감소 화물자동차운송시장의 비재무성과 감소 화물자동차운송시장의 운송서비스 만족도 감소

위수탁제가 현실적으로 토착화되어 있는 현실에서, 국내 운송 사업 발전을 위해서는 위수탁제에 대한 만족도가 낮은 집단 대상 시나리오를 중심으로 SWOT 분석을 시행하는 것이 바람직하다고 판단된다. 이에, 김정이, 박두진(2023)의 연구에서 위수탁제도에 만족도가 낮은 집단이었던 물량을 취급하지 않는 운송회사와 물량을 취급하지 않는 운송회사 소속 위수탁 차주 대상 경영모델을 통해 SWOT 분석 및 SWOT 전략을 개발하였다. 2개의 경영모델 시나리오에서 채택된 가설 현황은 <표 1>과 같고, 화물 운송회사와 위수탁 차주의 지속적 상생을 위한 SWOT 분석 내용은 <표 2>와 같다.

SWOT 분석 자료를 바탕으로 운송 산업 발전전략을 위한 SO전략, ST전략, WO전략, WT전략을 제안하고 12개의 세부평가 항목을 최종적으로 도출하여 이를 기본으로 하여 AHP 모형을 개발하였다. 해당 모형은 설문지로 개발, 국내 운송 산업 발전을 위한 전략별 우선순위 설정을 위해 사용하였다.

#### IV. AWOT 실증 분석

설문조사는 해당 분야 전문가인 대학교수와 연구원, 화물운송협회 회원사를 대상으로 실시하였다. 일관성 비율이 0.1 이상인 설문지는 제외한 총 42부의 설문지를 분석에 사용하였다.

##### 1. 상위계층 요인 중요도 분석 결과

AHP 분석기법에 의한 SWOT 전략 요인과 세부 요인들의 상대적 중요도를 도출한 후, 그 결과를 바탕으로 국내 운송 산업 발전전략의 우선순위를 도출하였다. 계층분석구조의 모형에서 상위계층은 SO전략, ST전략, WO전략, WT전략으로 설정하였고, 하위계층은 상위계층 요인에 부합하는 각 기능별 요인으로 설정하였다. 상위계층의 SWOT 전략은 <표 3>과 같고, 상위하위계층 평가요인에 대한 중요도 분석결과는 <표 4>와 같다. 'WO전략' 요인이 가중치 '0.329'로 가장 중요하게 분석되었고, 'SO전략'과 'ST

전략', 'WT전략' 순으로 중요도가 도출되었고, 응답자의 일관성 검증 결과는 0.004275로 일관성이 확보되었다.

표 4. 상위계층의 우선순위 결과

평가요인	중요도	일관성지수
SO전략	0.2625	0.004275
ST전략	0.2465	
WO전략	0.329	
WT전략	0.1625	

## 2. 하위계층 요인 중요도 분석 결과

SWOT 전략별 상대적 중요도는 <표 5>와 같다.

SO 전략 요인의 평가항목 분석 결과, '높은 경제성과 신뢰성에 따른 위수탁제도 필요성에 대한 국민적 홍보'(0.4235)요인의 중요도가 가장 높았으며, '안전운임제 시행에 따른 정부의 사후정책 입안 검토 및 실행'(0.3375), '위수탁차량의 공동 재산권 보호 정책과 사회보험 정책 확대'(0.239) 순으로 산정되었다. SO 전략의 일관성 지수 역시 0.1 이하로 일관성도 확보되었다.

표 3. SWOT 전략 기반의 AHP 모형 설계

SWOT 전략	정책제안
SO전략 (공격적인 전략)	제안 1. 높은 신뢰성을 기반으로 하는 위수탁제도 필요성 홍보 제안 2. 안전운임제 확대 시행 정책. 안전운임제 확대 시행 정책 제안 3. 위수탁 차주 재산권 보호를 위한 새로운 운송정책 제안
ST전략 (다각화 전략)	제안 4. 화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안 제안 5. 신뢰성에 기반하는 비재무성과 강화 정책 제안 제안 6. 위수탁 차주의 높은 업무 성과에 따른 시장 경쟁력 강화
WO전략 (국면전환 전략)	제안 7. 합리적인 위수탁제도 개선 방안 제안 8. 관계개선을 통한 위수탁 차주 보호 방안 제안 9. 화물운송플랫폼 도입을 위한 제도적 정책
WT전략 (방어적 전략)	제안 10. 화물운송플랫폼 도입에 따른 운송서비스 만족도 개선 정책 제안 11. 합리적인 위수탁계약에 따른 위수탁 차주 재정 지원 정책 제안 12. 위수탁 차주 수급 균형 정책 강화

ST전략 요인의 평가항목 분석 결과는 '화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안'(0.3905) 요인의 중요도가 가장 높았으며, '위수탁 차주의 높은 업무성과에 따른 차별화된 운송서비스 강화'(0.3555), '신뢰성에 기반하는 비재무성과 강화 정책 방안'(0.254) 순으로 산정되었다. 일관성 지수도 0.1 이하로 나타나 일관성이 확보되었다.

WO전략 요인의 평가항목 분석 결과는 '공정한 위수탁계약을 통한 운송회사와 위수탁 차주 간의 협력 관계 개선 방안'(0.495)요인의 중요도가 가장 높았으며,

'화물운송플랫폼 도입을 위한 정부의 제도적 정책 도입'(0.2835), '합리적인 위수탁제도 개선을 통한 운송회사와 차주간의 강력한 처벌 규정 마련'(0.222) 순으로 산정되었고, WO전략의 일관성 지수 역시 0.00176으로 나타나 0.1이하의 조건을 만족하였다.

WT전략 요인의 평가항목 분석 결과는 '합리적인 위수탁계약에 따른 운송서비스 개선 정책'(0.5455)요인의 중요도가 가장 높았으며, '위수탁차량 수급 균형 정책 강화를 통한 위수탁 차주 간 경쟁 완화'(0.271), '정부의 위수탁 차주를 위한 보조금 정책

강화'(0.184) 순으로 산정되었고, WT 전략의 일관성 분석 결과에 따라 전체 평가 항목에 대한 최종 우수 순위 역시 0.00321로 나타나 0.1이하의 조건을 만족 선순위를 정리하면 <표 6>과 같다. 하였다.

표 5. 하위계층 평가항목의 중요도 분석결과

세부 평가항목	중요도		일관성 지수
	가중치	우선순위	
높은 신뢰성을 기반으로 하는 위수탁제도 필요성 홍보	0.4235	0.2625 (SO전략)	0.01
안전운임제 확대 시행 정책	0.3375		
위수탁 차주 재산권 보호를 위한 새로운 운송정책 제안	0.239		
화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안	0.3905	0.2465 (ST전략)	0.02
신뢰성에 기반하는 비재무성과 강화 정책 제안	0.254		
위수탁 차주의 높은 업무 성과에 따른 시장 경쟁력 강화	0.3555		
합리적인 위수탁제도 개선 방안	0.222	0.3290 (WO전략)	0.00176
관계개선을 통한 위수탁 차주 보호 방안	0.495		
화물운송플랫폼 도입을 위한 제도적 정책	0.2835		
화물운송플랫폼 도입에 따른 운송서비스 만족도 개선 정책	0.5455	0.1625 (WT전략)	0.00321
합리적인 위수탁계약에 따른 위수탁 차주 재정 지원 정책	0.184		
위수탁 차주 수급 균형 정책 강화	0.271		

표 6. 하위계층의 우선순위 도출 결과

	세부 평가항목	중요도	우선 순위	일관성 지수
WO	관계개선을 통한 위수탁 차주 보호 방안	0.163	1	0.00874
SO	높은 신뢰성을 기반으로 하는 위수탁제도 필요성 홍보	0.111	2	
ST	화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안	0.096	3	
WO	화물운송플랫폼 도입을 위한 제도적 정책	0.093	4	
WT	화물운송플랫폼 도입에 따른 운송서비스 만족도 개선 정책	0.089	5	
SO	안전운임제 확대 시행 정책	0.088	6	
ST	위수탁 차주의 높은 업무 성과에 따른 시장 경쟁력 강화	0.088	7	
WO	합리적인 위수탁제도 개선 방안	0.073	8	
SO	위수탁 차주 재산권 보호를 위한 새로운 운송정책 제안	0.063	9	
ST	신뢰성에 기반하는 비재무성과 강화 정책 제안	0.063	10	
WT	위수탁 차주 수급 균형 정책 강화	0.044	11	
WT	합리적인 위수탁계약에 따른 위수탁 차주 재정 지원 정책	0.030	12	

가중치를 적용한 전체 평가항목에 대한 상대적 우선순위의 결과, '공정한 위수탁계약을 통한 운송회사와 위수탁 차주 간의 협력관계 개선 방안'(0.163)이 가장 중요한 요인으로 도출되었고, 이외 '높은 경제성과 신뢰성에 따른 위수탁제도 필요성에 대한 국민적 홍보'(0.111), '화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안'(0.096), '화물운송플랫폼 도입을 위한 정부의 제도적 정책 도입'(0.093), '합리적인 위수탁제도 개선을 통한 운송회사와 차주 간의 강력한 처벌 규정 마련'(0.089), '안전운임제 시행에 따른 정부의 사후정책 입안 검토 및 실행'(0.088) 순으로 주요 우선순위가 도출되었다. 일관성 지수 0.00874로 일관성 역시 확보된 것을 알 수 있다.

## V. 결론

본 연구에서는 국내 화물자동차운송사업 전반에 걸친 현황을 분석하고 기존의 문헌연구를 통해 SOWT 분석을 진행하였고, 이후 SWOT 전략을 수립하고 AHP 모형을 설계하여 전략별 우선순위를 도출하였다. 이를 위해 대부분의 운송회사가 운영하고 있는 위수탁제와 관련된 다양한 자료를 분석하여 화물자동차운송회사의 경영모델 현황과 문제점을 분석하였다. 또한 운송회사와 위수탁 차주를 대상으로 한 3차례의 설문조사를 통해 위수탁제에 대한 운송회사와 위수탁 차주의 인식과 만족도의 차이를 확인하였고, 이를 기반으로 두 주체가 상생할 수 있는 전략 마련을 위한 SWOT 분석을 시행하였다. 해당 분석은 전문가 및 화물 운송회사 관계자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. SWOT 분석을 통해 선별된 상위계층은 WO전략, SO전략, ST전략, WT전략 순으로 우선순위가 도출되었다. 하위계층은 공정한 위수탁계약을 통한 운송회사와 위수탁 차주 간의 협력관계 개선 방안, 높은 경제성과 신뢰성에 따른 위수탁제도 필요성에 대한 국민적 홍보, 화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안, 화물운송플랫폼 도입

을 위한 정부의 제도적 정책 도입, 합리적인 위수탁제도 개선을 통한 운송회사와 차주 간의 강력한 처벌 규정 마련, 안전운임제 시행에 따른 정부의 사후정책 입안 검토 및 실행 등의 우선순위가 도출되었다.

AWOT 분석 방법을 이용한 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

국내 화물자동차운송사업 발전을 위한 전략적 방안은 SO, ST, WO, WT전략 위주의 정책 수립에 우선순위를 두어야 할 것으로 판단된다. WT전략에 기반한 화물운송플랫폼 도입에 따른 운송 서비스 개선이나 위수탁 차주 재정지원 정책, 위수탁 차주 수급 균형 정책 보다는 운송회사와 위수탁 차주간의 관계 개선을 통한 위수탁 차주 보호와 당사자 간 신뢰성 기반의 위수탁제도 필요성에 우선순위를 두어 실행하는 것이 바람직한 것으로 정리할 수 있다. 이에, 운송회사와 위수탁 차주간의 발전을 위해 다음과 같은 대응전략을 제안할 수 있다.

가장 높은 우선순위를 나타낸 공정한 위수탁계약을 통한 운송회사와 위수탁 차주 간의 협력관계 개선 방안 마련을 위해서는 당사자간의 투명하고 공정한 계약 조건 수립을 위해 안전운임제와 같은 표준계약의 준수 강화를 위한 노력과 운송회사의 성장이 위수탁 차주에게도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 구조를 마련하고, 그에 따른 혜택을 정의하는 과정이 필요하다. 또한, 분쟁 발생시, 신속하고 공정한 분쟁 해결 메커니즘을 도입하여 분쟁을 빠르게 해결할 수 있는 구조를 마련할 필요가 있다.

다음으로 우선순위가 높았던 높은 신뢰성에 따른 위수탁제도 필요성에 대한 국민적 홍보 전략 실행을 위해서는 위수탁제가 무엇인지, 어떻게 작동하는지 등을 이해하기 쉽게 설명하는 정보 제공과 함께 위수탁제를 통해 기업이나 조직이 더 효율적으로 운영됨으로써 국민에게 주어지는 일자리 창출, 고객 서비스 개선 등의 혜택에 대해 적극적인 홍보를 강화해야 할 것이다.

화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정책 제안으로는 화물자동차 운송시장 주체가 중심이 되

는 새로운 화물운송플랫폼 도입과 플랫폼을 활용하여 실시간 추적 기능 및 정보의 투명성 제고 등 물류 프로세스의 효율성을 극대화하여 물류 비용을 감소시켜 재무성과를 강화할 수 있을 것이다.

이 외에도, 위수탁차량의 권리보장 및 복지정책 확대 전략, 위수탁 차주와 운송회사간의 신뢰성을 기반으로 비재무성과 강화 전략, 부도덕한 운송회사와 부적절한 위수탁 차주의 강력한 처벌 규정 전략, 정부의 안전운임제 시행에 따른 사후정책 입안을 검토하고 실행하는 전략 강화, 위수탁 차주를 위한 정부의 보조금 정책 강화 전략, 위수탁차량 수급 균형 정책 강화를 통한 위수탁 차주 간 경쟁 완화 전략 등 다양한 전략이 필요하다.

### 참고문헌

강석규 · 강기춘 · 황진욱(2020), SWOT-AHP 분석을 통한 대계 산란 · 서식장 조성사업의 추진전략 수립, 수산경영론집, 제51집 제3호, 33-47.

김강현(2021), 6차 산업화 정책 발전을 위한 의사결정 우선순위 분석: SWOT-AHP 방법론을 적용하여, 지방행정연구, 제35집 제1호, 223-262.

김용정, 정중재(2012), SWOT-AHP 방법을 이용한 한국 항공물류산업의 발전전략, 무역학회지, 제37집 제4호, 229-252.

김린(2017), 화물자동차운수사업법상의 지입차주 보호방안에 대한 검토, 법학연구, 제20집 제3호, 255-285.

김아름 · 하민호 · 서영준(2018), 우리나라 물류기업의 말레이시아 물류시장 진출방안, 무역연구, 제14집 제3호, 531-547.

김정이 · 박두진(2023), 구조방정식을 활용한 국내 화물자동차회사의 경영모델 연구, 한국항만경제학회지, 제39집 제2호, 165-178.

김천수(2013), 화물자동차운수사업법의 경영위탁(지입)에 대한 법적 고찰과 평가, 법학연구, 제16집 제2호, 381-411.

나정호 · 장홍훈(2013), 화물자동차 운송계약 절차 개선에 관한 연구, 한국비즈니스리뷰, 제6집 제3호, 23-42.

박두진 · 김정이(2023), 화물자동차회사와 위수탁 차주의 인식차이에 기반한 화물자동차회사 경영모델, 한국항만경제학회지, 제39집 제3호, 91-105.

박두진 · 김정이 · 이원동(2022), 국내 화물자동차 운송회사와 위수탁 차주의 인식 비교, 한국항만경제학회지, 제38집 제4호, 119-137.

백인흠 · 김현덕(2013), A'WOT 분석 기법을 활용한 여수시의 해양관광 발전전략에 관한 연구, 수산해양연구, 제25집 제6호, 1419-1428.

박두진, 김현덕, 안기명(2013), 광양만권 배후물류도시의 연계 발전전략, 로지스틱스연구, 제21집 제3호, 1-14.

손용정(2011), SWOT/AHP 분석을 이용한 광양항의 발전 전략에 관한 연구, 한국항만경제학회지, 제27집 제1호, 247-262.

안기명 · 신영란 · 손보라(2012), 부산신항 배후단지지의 문제점 진단과 고부가가치화 전략에 관한 연구, 로지스틱스연구, 제20집 제4호, 55-69.

안우철(2015), 물류산업의 고용형태별 직무만족요인 비교 연구, 해운물류연구, 제87집 제3호, 691-708.

윤애립(2021), 화물운송 차주 겸 기사의 근로자성 - 유통배송기사의 노무제공관계를 중심으로 -, 노동법연구, 제51집, 219-266.

이중교(2012), 지입제의 과세문제에 관한 연구, 조세연구, 제12집 제1호, 7-32.

이태형(2018), 화물자동차 안전운임제 도입과정 및 추진방향, KOTI 물류브리프, 제10집 제3호.

임동민(2012), 화물자동차운송시장의 운임과 운임격차의 요인분해, 경제발전연구, 한국경제발전학회, 제18집 제1호, 51-79.

임동민(2015), 운수산업정책과 기업경영의 변화. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집, 대한경영학회 2015년 추계학술대회, 343-360.

정승주(2010), 표준운임제 시범사업 실시를 위한 표준운임 재산정 연구, 한국교통연구원.

장도규 · 천동필(2020), 동남권 신발산업의 발전방안에 관한 연구: SWOT-AHP 방법으로, 한국경영교육학회지, 한국경영교육학회, 제35집 제4호, 361-379.

채기영 · 이철용(2020), SWOT · AHP를 이용한 부산항 경쟁력 평가요인과 발전방향에 관한 연구, 한국항만경제학회지, 제36집 제1호, 105-128.

Kurttila, M. Pessonon, M. Kangas, J. and Kaianus, M.(2000), Utilizing the analytic hierarchy processing SWOT analysis-A hybrid method and its application to a forest certification case, *Forest Policy and Economics*, 41~52.

Pesonon, M. Kurttila, M. Kangas, J. Kajanus, M. and Heinonen, P.(2005), Assessing the Priorities Using SWOT among Resource Management Strategies at the Finish Forest and Park Service, *Forest Science*, 47, 534~541.

## AWOT 기반의 국내 화물자동차운송사업 발전전략

박두진 · 김정어

### 국문요약

본 논문은 국내 화물자동차운송사업 전반에 걸친 현황을 분석하고 기존의 문헌연구를 통해 SWOT 분석 및 전략을 수립하고 AHP 모형을 설계하여 전략별 우선순위를 도출하였다. SWOT 분석은 위수탁 제도에 관해 상대적으로 만족도가 가장 낮은 물량을 취급하지 않은 운송회사 소속의 위수탁 차주를 우선한 경영모형을 분석하였다. SWOT 분석을 통해 SWOT 전략을 수립하여 AHP 모형을 설계하였다. 상 위계층의 분석결과 WO전략, SO전략, ST전략, WT전략 순으로 우선순위가 도출되었다. 국내 화물자동차 운송사업의 발전전략을 위한 종합적인 우선순위결과, 1순위로 WO전략의 '공정한 위수탁계약을 통한 운 송회사와 위수탁 차주 간의 협력관계 개선 방안', 2순위로 SO전략의 '높은 경제성과 신뢰성에 따른 위수 탁제도 필요성에 대한 국민적 홍보', 3순위로 ST전략의 '화물운송플랫폼 도입에 따른 재무성과 강화 정 책 제안' 4순위로 WO전략의 '화물운송플랫폼 도입을 위한 정부의 제도적 정책 도입' 5순위로 WT전략의 '화물운송플랫폼 도입에 따른 운송서비스 만족도 개선 정책', 6순위로 SO전략의 '안전운임제 확대 시행 정책' 순으로 도출되었다.

주제어: 화물자동차운송사업, 위수탁제, 발전전략, 경영모델, AWOT