

스웨덴 스칸디나비아 항공사의 2012년 11월 단체협약: 스웨덴 모델의 위기?

International Labor Trends

국제노동동향 ④ - 스웨덴

손혜경 (스웨덴 옘살라대학교 경제사학과 박사)

■ 머리말

항공산업은 알다시피 고객 서비스, 거대한 물류 수송, 그리고 나날이 발전하는 첨단 항공 과학기술 등이 복잡하게 연결된 산업이다. 다른 말로 하면 높은 재정 자본과 인적 자본이 잘 융합되고 중장비와 복잡한 상황에 대한 신속 정확한 판단력 등이 잘 연결되어야 운영될 수 있는 산업이다. 또한 항공산업은 유가 및 경기 변동에 상당히 민감한 산업이라고 할 수 있다. 유럽지역의 중요한 항공사 중 하나인 스칸디나비아 항공사는 경영 악화를 이유로 2012년 11월 임금 및 노동환경을 악화시키는 단체협약을 노조와 체결한 것으로 알려졌다. 사실상 정부의 압력을 받으며 경영자 측은 노조 측과 교섭을 한 것이 아니라 노조에 통보하는 식으로 단체협약 체결이 이루어졌다고 한다. 이는 일반적으로 경영자 측과 노조 측의 공동협상을 기반으로 하는 스웨덴 단체협약 모델의 구조를 위협하는 상황으로 해석된다. 이렇게 파격적인 스칸디나비아 항공사의 2012년 11월의 단체협약을 이해하기 위해서는 스칸디나비아 항공사의 독특한 설립 및 성장 과정, 그리고 경영 및 노조 조직의 특성을 살펴볼 필요가 있다.

■ 스칸디나비아 항공사의 설립 및 1980년대까지의 성장 과정

현 스칸디나비아 항공사(사스)는 사실상 일반기업이 아니라 1946년 9월 스웨덴, 덴마크, 노르웨이 3국의 국영항공사가 대서양 횡단노선을 개설하기 위해 설립된 컨소시엄에 기반을 두고 있다. 이후 스웨덴의 또 다른 소규모 국내 항공사가 합류했고, 1951년에는 다른 스칸디나비아 국가에서 운영되던 항공사들이 합병해 SAS(Scandinavian Airlines System)가 탄생되었다. 이런 역사적 배경으로 인해 사스는, 허브공항은 덴마크의 코펜하겐 카스트루프공항에, 카고 운영 및 항공기 기술 및 영선 센터는 노르웨이 오슬로 가르데르모엔공항, 서비스 본사는 스톡홀름 알란다공항에 두고 있다. 또한 행정을 담당하는 본사는 스웨덴의 수도인 스톡홀름과 인접한 솔나시에 위치해 있다.

설립 이후 1980년대까지 사스는 스칸디나비아 3국의 수도에서 출발하는 국내, 국제선을 거의 독점 상태로 운영하면서 성장 발전을 지속하였다. 1960년대와 1970년에 걸쳐 사스는 대륙간 비행선에서 유럽에서 가장 큰 항공사가 될 수 있었다.¹⁾ 스칸디나비아 항공사 발전에 있어서 절정기는 1988년이라고 할 수 있는데, 그때 사스의 역사상 최대 수익을 달성하였다. 이렇게 높은 수익을 달성할 수 있었던 배경에는 두 가지 요인을 들 수 있다. 첫째, 스칸디나비아 항공사는 전 세계적 여행업을 추구하여 항공산업뿐만 아니라 호텔업 등 주변사업을 통해서 많은 수익을 올릴 수 있었다. 둘째, 스칸디나비아 항공사는 항공기 운영에 있어서 안정성 및 탁월한 시간 엄수를 배경으로 스칸디나비아 국가의 비즈니스맨들에게 높은 가격으로 비행기 표를 판매할 수 있었다.²⁾ 여기서 한 가지 지적할 사항은 사스가 이런 1980년대의 호황기에 직원들을 위한 상당히 높은 수준의 연금 및 기타 근무조건의 토대를 만들었다는 것이다. 이는 1990년대와 2000년대 항공산업의 자율화로 인한 저가 항공사의 진입과 동시에 사스의 경영난을 가중시키는 중요한 원인을 제공한다. 최근 스칸디나비아 항공사의 경영자 측과 노조 측의 대립을 이해하려면 스칸디나비아 항공사의 경영조직과 노조 조직을 간략히 살펴보는 것이 중요하다.

1) Richard Bjömelid(2011), *SAS:Om konsten att sänka ett flygbolag*, p.5.

2) Ibid., pp.18~23.

■ 스칸디나비아 항공사의 경영조직과 노조조직

스칸디나비아 항공사 설립 당시 민간 투자자들과 3국의 정부가 각각 SAS의 지분을 50%씩 보유했다. 3국 협정에 의해 이사회 의장직은 3국에서 선임한 대표가 돌아가면서 담당하도록 되어 있다. 정부가 대지주라는 것은 항공사 운영에 단기적인 이익 추구를 하는 민간 소유주와 달리 장기적인 시각을 가지고 자유롭게 운영할 수 있다는 데 장점이 있다. 하지만 중요한 의사 결정에 있어 3국을 대표하는 교통부, 산업부 소속 관료, 기타 정당들이 모두 합의해야 하기 때문에 경영 환경이 바뀌었을 때 빠른 의사결정을 어렵게 할 수 있다는 단점이 있다. 또한 현재는 스웨덴의 우수한 기업집단 발렌베리 소유 투자회사도 사스의 중요한 투자자 중의 하나이다. 의사결정이 어렵다는 것은, 예를 들어 경영난을 맞이하며 비용 삭감이 필요할 때 스웨덴, 덴마크, 노르웨이의 3국 중 어느 국가 소속 인원을 감소해야 할 것인가, 또한 경영 악화 시기에 항공 산업의 어느 사업부문에서 경비 삭감을 추진할 것인가 등이다.³⁾

스칸디나비아 항공사에는 3대 주요 노동조직이 존재한다. 항공기 조종사 노조와 승무원 노조 및 기타 항공업무현장에서 보조하는 노조이다. 이런 노조조직은 물론 3국에 분산되어 있어 사스의 경영진은 기본적으로 9대 노조와 단체협약을 체결해야 하는 상황이다. 또한 사스와 긴밀하게 연결되어 있는 자회사들에 소속된 노조까지 합치면 사스의 경영진은 전부 39개의 노조를 대상으로 단체협약을 체결해야 한다.⁴⁾

스웨덴의 경우만 볼 때 약 2,000명의 사스 직원들이 스웨덴의 최대 화이트칼라 노조연맹인 유니오벤에 소속되어 있는데, 이 중 600명은 승무원이며 나머지는 공항 서비스 센터, 항공기 예약 및 전산 및 행정직을 담당하고 있다.⁵⁾ 사스의 경영 및 노조조직을 다루면서 추가로 언급할 만한 사실은 스웨덴 일반 기업의 경우 1976년에 시행된 공동의사결정법에 의해 노조 대표들이 기업 업무에 관련한 중요한 변경 또는 노동 및 근로조건 변경 등 각종 회사경영에 참여하고 있다. 하지만 사스의 항공기 조종사들은 노사협의회에 참여하고 있지 않다. 이는 항공기 조

3) Ibid., pp.30~32.

4) Ibid., p.233.

5) 노조 연맹 Unionen home page, www.unionen.se

종사들이 회사경영 문제에 대한 책임을 면하려는 목적이라고 한다.⁶⁾

■ 1990년대와 2000년대 사이 스칸디나비아 항공사 경영자 측과 노조 측 간의 경영난 타개 배경

1980년대 말까지 이어진 스칸디나비아 항공사의 지속적인 성장세는 1990년대 들어 유럽 항공시장의 자율화 및 저가 항공사의 항공시장 진입으로 위협을 받기 시작한다. 자율화 이전에는 사스가 거의 스칸디나비아 3국의 3개 수도 간 항공시장을 독점하였으며, 스칸디나비아 수도에서 출발해 유럽의 주요 도시로 운행하는 것도 거의 독점하였다고 할 수 있다. 하지만 1990년대 유럽 항공시장의 자율화로 인해 사스는 국내선에서는 노르웨이의 민간사업가 소유의 브라텐항공사, 말피에비에이션 등과 승객 유치 경쟁에 들어갔다. 국내외의 격심한 항공산업 경쟁의 여파로 사스의 1988년도의 기록적인 수익은 1990년에 들어 영업 손실로 돌아선다. 경영자 측은 이런 손실을 줄이기 위해 2년도 채 안 되는 기간 동안 비용절감이 가능한 부분에서 약 30억 크로나의 비용 절감 정책을 단행했다. 이 결과 그 당시 전체 직원 22,000명 중 약 3,600명의 직원들이 스칸디나비아 항공사를 떠나게 된다. 이것이 1990년대에 이루어지는 항공사의 경영합리화의 시작이라고 할 수 있다.⁷⁾

또 1997년부터 시작해 아일랜드에 기반을 둔 저가항공 라이언에어와 국제선에서도 승객 유치를 위한 경쟁 상태에 들어간다. 더불어 2002년도에는 이웃 국가 노르웨이에서 출발한 새로운 저가항공 노르웨이저안(Norwegian) 에어셔틀이 사스와 국내선 및 국제선의 경쟁에 참여하게 된다. 사스는 저가항공사들과 비교할 때 시간 엄수, 안정성 및 서비스 분야에서는 월등하지만 비용의 효율성, 특히 인적자원의 비용 효율성을 볼 때 거의 40% 이상 높은 수준으로 거의 경쟁을 할 수 없는 상황이다. 사스의 항공기 조종사들과 승무원들의 임금 및 노동시간과 이들이 외국에 체류할 때의 비용 등을 따져볼 때 경쟁사와 비교할 수 없도록 높다. 또한 1980년대

6) Richard Bjömelid(2011), *SAS:Om kosten att sänka ett flygbolag*.

7) Ibid., p.30..

사스 매출의 대부분을 차지하던 비즈니스석의 판매가 기업체의 비용 절감 정책으로 1990년대 들어서면서 계속 줄어들어 사스의 수익성이 경쟁사와 비교할 때 날이 갈수록 감소하는 상황이 된 것이다. 실제로 1995년부터 시작해 사스의 항공기 운영사업의 수익성이 거의 없었다는 보고도 있다.⁸⁾

사스는 갈수록 어려워지는 항공산업 운영의 어려움을 극복하기 위해 타이국제항공, 스위스항공, 오스트리아항공과 협력사업을 진행하였으나 관련 국가들의 이해관계가 관건이 되어 최종 단계에 이르러 무산되었다.⁹⁾ 그 대신 1997년 에어캐나다, 독일의 루프트한자, 태국의 타이항공, 미국의 유나이티드항공과 함께 최고의 항공사 연맹체인 스타얼라이언스(Star Alliance)를 결성한다.¹⁰⁾

사스가 1990년대 말 본격적으로 경영합리화에 들어감에 따라 수차례에 걸쳐 비용절감 정책을 단행하는데 이는 노조 측의 지속적인 불만을 일으키게 된다. 한 가지 흥미로운 점은 스칸디나비아 3국의 노조들이 경영자 측이 시도한 비용절감에 반응하는 데 정도의 차이가 있다는 것이다. 좀더 자세히 말하자면 덴마크의 노조는 항상 경영자 측과 대치를 준비하면서도 또 협상할 준비도 동시에 하는 반면, 스웨덴의 노조는 일반적으로 파업 등의 노동자 측 권한 행사에 대해 신중하게 행동하고, 노르웨이 노조는 원칙을 따르는 것을 중시한다고 알려져 있다.¹¹⁾ 이러한 3국 노조들의 성격 차이는 그동안 경영자 측의 비용절감정책에 대한 반응에도 잘 반영되어 있다고 할 수 있다. 예를 들어 1998년 4월 덴마크 노조가 파업을 시작하였는데 노르웨이 노조는 덴마크 노조에 동조하는 차원에서 5월에 파업을 단행하였다. 하지만 스웨덴 노조는 이런 덴마크와 노르웨이 노조의 파업에 참여하지 않았다는 것이다. 전체적으로 1990년대에 덴마크 노조는 90번에 걸친 파업을 단행한 반면, 스웨덴과 노르웨이는 같은 기간 통산 네 번에 걸친 파업을 단행한 기록이 있다.¹²⁾

2007년도 5월에 경영자 측으로부터 1회 연속 근무시간을 10.5시간에서 14시간으로 연장하

8) Ibid., p.93, p.219.

9) Ibid., pp.34-45.

10) Ibid., pp.59-62.

11) Ibid., p.76.

12) Ibid., p.203.

는 등의 새로운 비용절감정책이 도입되자, 덴마크 승무원 노조는 근무시간 단축 및 비행 승무원 수 증가를 요구하며 불법파업을 단행하였다. 이로 인해 약 800편의 비행이 결항되어 6만 명의 승객들이 불편을 겪은 사건이 발생하였다. 그 결과 사스는 4일간 1억 덴마크 크로나의 손실을 입게 된다. 경영자 측은 그 당시 덴마크 노조 측의 불법파업에 대응해 2007년에는 허브공항을 덴마크의 코펜하겐 카스트루프공항에서 스웨덴 스톡홀름 알란다공항과 노르웨이 오슬로 가르데르모엔공항으로 옮길 것이라고 위협한 것으로 알려졌다.¹³⁾

보통 스웨덴의 승무원 노조는 파업을 노사쟁의 시 거의 행사하지 않는 편으로 알려졌는데 2007년 덴마크 승무원 노조의 불법파업 3주 후에 스웨덴 승무원 노조도 노동조건 향상을 요구하며 파업에 들어갔다. 이런 스웨덴 승무원 노조의 파업은 경영자 측에서 승무원의 임금을 스웨덴의 기타 단체협약에서 이루어진 것과 비슷한 수준으로 인상할 것을 받아들이면서 2주 후에 마무리되었다. 경영자 측은 당시 스웨덴 승무원 노조의 파업으로 약 1억 크로나의 손실이 발생한 것으로 추정하였다.¹⁴⁾

사스의 경영난은 2000년대 매년 계속되는 경기악화, 유가상승 등의 이유로 더욱 가중되었는데 이런 경영위기를 타개하기 위해 2008년 독일항공사에 매각을 추진하였다. 하지만 2008년 9월 리만 브라더스의 파산과 이에 따른 금융위기를 계기로 막판에 무산되었다.¹⁵⁾

2008년 가을에 사스는 경영위기를 극복하기 위해 스칸디나비아 3국 정부에 60억 크로나에 해당하는 자본투자 형태의 재정지원을 받으며 직원들을 대상으로 약 1.4억 크로나에 해당하는 경비 감축을 단행하였는데, 이때 당시에는 항공사 노조가 경비 감축의 약 60~70%를 받아들이는 선에서 해결되었다. 노사 협상 기간에는 노사 대표들이 사스와 경쟁사의 모든 비용, 수익 자료를 눈앞에 펼쳐 두고 또 모두 출입금지를 지키며 협상을 진행하였다고 한다.¹⁶⁾

하지만 사스의 경영난이 여기서 마무리된 것은 아니었다. 2008년 가을의 급격한 경비절감 정책에도 불구하고 2009년 3월에 사스는 경기불황과 자회사인 스페인 에어의 예측하지 못한 항공사고의 여파로 총영업손실 63억 크로나를 기록하며 사스 역사상 최대의 경영위기를 맞았

13) Ibid.

14) Ibid., p.204.

15) Ibid., p.215.

16) Ibid., pp.232~233.

다. 이런 위기를 타개하기 위해 사스는 다시 한번 스칸디나비아 3국 정부에 또다시 자본투자 형태로 50억 크로나에 달하는 재정지원을 요청하는 동시에 3국의 노조들과 2009년 여름부터 다음 해인 2010년 3월까지의 장기적인 협상을 거쳐 노조가 약 5억 크로나에 상당하는 경비 감축에 동의하는 선에서 해결되었다.¹⁷⁾

■ 스칸디나비아 항공사의 2012년 11월 단체협상 과정

2009년과 2010년 스칸디나비아 3국 정부로부터 두 번에 걸친 총 110억 크로나에 달하는 경제 지원에도 불구하고 사스의 고유가, 경쟁력 저하 또한 유럽국가들의 부채위기의 여파로 경영난은 계속되었다. 스칸디나비아 3국 중 스웨덴 정부가 최대의 지주인데 지난 4년간 스웨덴 국민의 세금이 사스를 구제하기 위해 24억 크로나나 투자되었다. 그럼에도 불구하고 소유주들은 경영자 측의 자금 지원 요청을 받고 사스의 회계 기록을 점검한 결과, 그동안 지원한 자금이 과거의 부채 상환과 신규 비행기 구입비 및 인건비에 사용되고 자금 지원 이전의 항공기 조종사에 대한 연금 부채를 비롯한 순부채가 그대로 남아 있다는 것을 발견하였다. 또한 2012년 내내 계속된 자금 압박으로 사스는 긴급 자금 지원이 이루어지지 않으면 파산할 위기를 맞이하였다. 하지만 민간 투자자인 발렌베리 그룹을 비롯한 소유주들도 사스가 비용감축을 하지 않는 이상 더 이상 자금 지원을 하지 않을 것을 밝혔고, 대출 은행들(여기에는 스웨덴의 대부분 주요 은행이 포함)도 사스가 비용감축을 실행하지 않는 한 더 이상 대출을 연장하지 않을 의사를 밝힌 것이다. 3국 정부와 은행으로부터 이러한 압력을 받으며 경영자 측은 2012년 11월 12일 월요일에 약 30억 크로나에 달하는 비용 절감계획을 실행할 것을 또다시 노조 측에 통보하며 11월 18일까지 사인을 요구하였다.¹⁸⁾

약 일주일 이상에 걸쳐 사스가 파산할 것인가 또는 계속 운영될 것인가에 대해 대중매체의 추측이 난무한 가운데 드디어 2012년 11월 18일에 스칸디나비아 항공사의 경영자 측과 9대 주요 노조 측이 단협을 체결하게 된다. 이번 단협의 주요 내용은 2012년 12월 1일부터 1년간 유효한

17) Ibid, pp.236~239.

18) Affärs världen(2012. 11. 28), "Det sista lytet".

협약으로 기본임금제도는 유지하며 기본임금에 변화를 가져오지 않도록 되어 있다. 근속연수에 따른 임금 단계 상승은 유지하되 2013년과 2014년의 임금 향상 조정은 하지 않도록 하였다. 근무조건은 변화하는데, 예를 들어 근무시간의 규모와 근무시간 외의 수당의 지급 수준을 저하하기로 되어 있다. 현재 56세 및 그 이상의 연령인 직원들을 대상으로 전환기 규정을 적용하며 기본적으로 정년퇴직의 연령을 스웨덴의 일반 기업체들과 같은 수준인 65세로 인상한다.¹⁹⁾

예전의 단협에서도 사스의 비용절감의 짐을 대부분 떠맡은 사스의 항공기 조종사들은 금번 단협에 있어서 상당히 많은 부분을 양보하였다. 이번 단협의 결과로 항공기 조종사들의 임금은 약 한 달 간치가 삭감되고 노동일수도 7%만큼 증가했으며 또한 그들에게 적용되는 연금체계도 변경되었다. 항공기 조종사들의 연금은 이전의 확정급여형 연금에서 확정기여형 연금으로 바뀌었는데 이렇게 함으로써 사스의 항공기 조종사들의 연금 비용을 연 약 60%만큼 낮추게 되는 결과를 가져왔으며 미래의 사스의 항공기 조종사들에 대한 연금 부채도 수억 크로나만큼 절감하는 셈이 되었다. 사실상 경영자 측은 연금제도의 변경을 수차례에 걸쳐 계획해 온 바가 있지만 조종사 노조와의 대결을 피하게 위해 단협에서 제외했던 것인데 극심한 유동성 위기를 맞이하여 이를 2012년 11월 단협에서 처리할 수 있었다.²⁰⁾ 사스의 항공기 조종사 노조 대표는 이번 단협에서 사스의 현재 경제상태와 비용 절감 필요성을 감안해 경영자 측의 요구를 최대한 수용한 것이라고 밝혔다.²¹⁾

여기서 언급할 사실은 사스 직원들의 노동조건이 예전보다 많이 악화된 것은 사실이지만 실제로 이번 단협의 결과 사스의 총비용 중 인건비가 차지하는 비율이 약 22%로 감소했는데 이는 독일의 루프트한자항공사의 인건비와 비슷한 수준이다. 하지만 저가항공인 노르웨이저안의 경우 인건비가 19~20%이고 아일랜드의 라이언에어의 경우 11%, 미국의 이지젯은 13% 선이다.²²⁾ 이런 상황을 볼 때 사스가 저가항공사와의 경쟁에서 살아남기 위해서는 앞으로도 인건비를 둘러싸고 노사간에 대립이 계속될 수도 있다.

19) Unionen(2012. 11. 12), "Orimlig börda lags på Unionens SAS-medlemmar", <http://www.unionen.se/om-unionen/press/orimlig-borda-laggs-pa-unionens-sas-medlemmar>

20) Veckans Affärer(2012. 11. 28), "Nätet plockade ned flyget från himlen".

21) SPF, 스웨덴 항공기 조종사 노조(2012. 11. 19), "Pilotföreningen har ingått historiskt avtal med SAS", <http://www.swealpa.se/>

22) Affärs världen(2012. 11. 28), "Det sista lytet".

■ 스칸디나비아 항공사의 단체협약에 대한 노조 측의 비평

사스의 직원들이 대부분 가입되어 있는 화이트칼라 노조연맹인 유니오넨 노조 측은 수요를 과대하게 초과하는 항공사의 수와 이런 항공사 간의 격렬한 가격경쟁 등의 복잡한 경영환경은 이해하면서도 경영자 측이 직원들에게 대부분의 책임과 의무를 전가하는 것으로 이해하며 항의하였다.²³⁾ 생산직 및 서비스직 노조 총연맹 LO 대표도 2012년 11월 사스 경영진이 일방적으로 협상 조건을 노조에 통보하여 받아들일 것을 요구한 것에 대해 상당히 비판적이며 단협의 조건을 하향 조정하기보다는 한 기업이 다른 기업들과 비교할 때 경쟁력이 떨어질 경우 차라리 파산을 하는 것이 더 좋을 것이라는 견해를 밝혔다.²⁴⁾ 하지만 LO 대표의 발언은 사스를 겨냥하기보다는 스웨덴의 다른 기업체가 사스의 예를 따라 단협 조건을 악화시킬 움직임에 대비한 것이라고 해석할 수 있다.

■ 맺음말

스칸디나비아 항공사의 1946년 9월 출범 이후 1980년대까지의 기록적인 성장은 스웨덴을 비롯한 스칸디나비아 3국에서 그 기간 동안 이루어진 안정적인 경제적 성장에 힘입은 바가 크다.

2008년의 금융위기와 근년의 지속되는 유럽 경제의 불안과 불경기는 스칸디나비아 항공사의 매출 실적에 심각한 타격을 가하고 있다. 특히 2012년 가을부터 계속되고 있는 스웨덴의 수출기업들의 매출액 감소는 인원 감축 등을 비롯한 업무 출장 시 가격이 비싼 비즈니스석보다 이코노미석을 택하는 등 각종 비용 감소정책을 불러오고 있는 것이다. 또한 일반 고객들은 라이언 에어, 노르웨이저안 항공 등을 선택하는 일이 빈번해지고 있다. 이런 저가항공사의 성장

23) Unionen(2012. 11. 12), "Orimlig börda lags på Unionens SAS-medlemmar", <http://www.unionen.se/om-unionen/press/orimlig-borda-laggs-pa-unionens-sas-medlemmar>

24) Euronline(2012. 12. 21), "Airline downgrades collective agreement", <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/11/articles/se1211019i.htm>

은 스칸디나비아 항공사의 시장 경쟁력에 타격을 가하고 있다.

일반적으로 시장 경쟁력이 떨어질 경우 제조업은 쉽게 공장을 저임금 국가로 이전할 가능성이 높다. 하지만 항공산업은 인적 자원의 역할이 큰 서비스 산업으로 제조업처럼 쉽게 구조조정을 할 수가 없다. 스칸디나비아 항공의 발전은 안정성, 엄격한 시간 엄수 등의 평판을 바탕으로 이루어졌다. 그런데 스칸디나비아 항공사 소속 직원들의 노동조건의 급격한 악화는, 항공사의 발전이 직원들의 회사에 대한 충성도와 단체정신을 바탕으로 하고 있는 이런 부분을 위협함으로써 항공사의 지속적인 발전에 위협을 가하는 요인이 된다.

지난 11월에 전격적으로 이루어진 스칸디나비아 항공사와 39개 노조 간의 급격한 노동조건 및 연금지급 기준의 변화를 포함하는 단체협약은 최근 유럽 경제의 침체와 경쟁력 약화를 배경으로 이해해야 한다. 하지만 본문에서 밝혀졌듯이 사스의 인건비 절약을 통한 비용절감 시도는 이미 수차례 진행된 것임을 알 수 있다. 사스의 직원들은 3국 정부의 지지를 받고 급격한 구조조정을 하려는 경영자 측의 요구를 내일 직장에 갈 수 있는가 없는가의 위기로 인해 울며 겨자 먹기로 받아들인 셈이다. 사스가 서비스업체이고 사스의 경영난에 피해를 보는 일반 승객의 규모가 커서 대중매체의 주목을 많이 받았지만 실제로 최근 스웨덴에 경영난으로 파산하는 기업도 많이 있다는 것을 감안할 때 사스의 이번 위기는 다행히 마무리 된 것으로 해석할 수도 있다.

마지막으로 어떤 기업이라도 자본주의 시장체제하에서 생존하기 위해서는 경쟁사보다 더 우수한 상품을 팔아 고객을 유인하지 않으면 살아남기 어렵다는 것을 증명하는 중요한 사례라고 볼 수 있다. 2012년 11월 스칸디나비아 항공사와 소속 노조 간에 체결된 단체협약은 스웨덴 노사 협의 모델의 예외에서 벗어난 것은 사실이나, 다른 한편으로는 "회사의 경영 위기는 구조 조정을 단행하는 데 있어 (경영자 측의) 가장 바람직한 친구이다"라는 사실을 잘 입증하는 예이다.²⁵⁾ **KLI**

25) Richard Bjömelid(2011), SAS: Om konsten att sänka ett flygbolag, p.45.