

마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 학습에 관한 연구*

임 정 훈**
경일대학교

임정훈(2013), 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 학습에 관한 연구.

초 록 이 논문은 멕시코 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체로 구성된 공급 사슬에서의 학습 특성을 연구하였다. 논문의 저자는 멕시코 타마울리파스(Tamaulipas) 주(州)의 산업 도시인 레이노사(Reynosa) 시(市) 주변에 위치하고 있는 25개의 마킬라도라 공장들과 지역 멕시코 납품업체들의 관리자들을 인터뷰하였다. 그 연구 결과로서 지역 멕시코 납품업체들은 거래하고 있는 마킬라도라 공장들로부터 학습하고 있다. 주로 효율성(efficiency)과 같은 제조 과정을 비롯하여 제품, 기술, 인력 관리, ISO(International Organization for Standard) 자격 취득 과정, 안전과 같은 공장 관리까지 다양한 내용을 지역 멕시코 납품업체들은 마킬라도라 공장들로부터 학습하고 있다. 마킬라도라 공장들 또한 소규모로부터 대규모까지의 다양한 규모와 형태의 지역 멕시코 납품업체들과 거래를 하고 있으며 그들로부터 학습하고 있다. 마킬라도라 공장들이 지역 멕시코 납품업체들로부터 학습하고 있는 내용은 지역의 문화로부터 제조 과정과 제품 지식과 같이 제품 생산에 직접 관련된 것까지도 포함하는 것으로 나타난다. 하지만 이러한 지역 멕시코 납품업체들과 마킬라도라 공장들 사이의 학습 내용은 공동 제품 개발 및 생산과 같은 협력적 창업 활동(collaborative entrepreneurial activity)처럼 높은 차원의 학습 활동이라고 보기에 어렵다. 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원도 주로 자사 제품의 생산과 관련된 기술적 역량에 초점을 맞추고 있으며 경영적 역량은 마킬라도라 공장의 직접적인 지원에 의한 것보다는, 주로 관찰 및 질문과 같은 지역 멕시코 납품업체 스스로의 간접적인 학습에 의존하고 있으며 재무적 역량에 대한 마킬라도라 공장으로부터의 지원이나 교육은 거의 없거나 드문 것으로 나타난다.

핵심어 멕시코, 마킬라도라, 지역 멕시코 납품업체, 공급 사슬, 학습

* 이 논문은 2012년 경일대학교 신입교원연구비 지원에 의하여 수행된 연구임. 이 논문은 저자의 박사 학위 논문을 바탕으로 추가 연구하여 작성한 것임.

** 경일대학교 경영학부 조교수

I. 서론

최근에 기업간 협력은 기업 경쟁 우위의 주요한 원천으로 인식되고 있다(임정훈 2012, 224; Srivastiva and Gnyawali 2011, 797). 기업간 협력 형태 중에서 특별히 공급 사슬(supply chain)은 광범위하게 그 중요성이 대두되고 있는 분야이다(Ketchen and Hult 2007, 573). 공급 사슬을 구성하고 있는 기업들에게 경쟁 우위를 가져다주는 요인들 중에서, 본 연구에서는 공급 사슬을 구성하는 조직들 사이의 학습(learning)에 초점을 맞춘다. 변화하는 환경에 빠르게 적응하는 능력의 필요성에 대한 인식으로부터 학습 조직(learning organization)이라는 개념과 조직의 학습 역량(learning capability)을 발전시킬 수 있는 메카니즘에 대한 중요성이 대두하였다(Garvin 1993, 78-79). 더 나아가 학습 역량을 만들어내고 발전시키는 일은 개별 조직의 범위에서만 이루어지지 않고 공급 사슬을 구성하고 있는 조직들의 활동들, 즉 제품이나 서비스의 연구 개발, 생산, 유통과 같은 가치 흐름(value stream) 안에서 일어나며 결국 전체 공급 사슬의 학습과 발전에 의존하게 된다(Krikke and Caniels 2010, 8).

본 연구에서는 멕시코의 수출 자유 지역(export processing zone)에서 멕시코 노동자들의 저렴한 임금과 수입 원재료나 부품에 대한 관세 혜택 그리고 미국 시장과의 지리적 근접성과 같은 주요한 이점들을 바탕으로 제조 및 수출 활동을 하고 있는 다국적 기업의 공장들인 마킬라도라¹⁾ 공장들과 이러한 마킬라도라 공장들에 다양한 원재료 및 부품을 납품하고 있는 지역 멕시코 납품업체들로 구성된 공급 사슬에서의 학습에 대하여 연구한다. 동일한 연구 표본을 대상으로 하고 있는 기존 연구인 Lim(2012) 및 임정훈(2012)에 대하여 본 연구의 차이점을 살펴보면 다음과 같다. Lim(2012)이 마킬라도라 공장의 창업적 가치 창출 활동과 지역 멕시코 납품업체의 역량 발전의 관계를 논의하면서 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체간의 학습에 대하여 부분적으로 소개하

1) 마킬라도라 산업의 기원과 발전에 대한 내용은 임정훈(2012, 225-229)의 해당 부분을 참조할 것

고 있으며, 임정훈(2012)이 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 지배 구조 특성을 논의하고 있고 이는 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체간의 학습과 관련된 주제라고 할 수 있으나, 본 연구는 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체로 이루어진 공급 사슬의 학습 특성에만 초점을 맞추어 좀 더 자세히 관련된 이론과 인터뷰 데이터를 소개하고 논의하고자 한다.

본 논문은 공급 사슬 학습에 대한 이론적 논의, 준(準)구조화된 인터뷰(semi-structured interview)를 바탕으로 하는 연구 방법 소개, 인터뷰 결과 및 인터뷰 결과에 대한 논의와 결론으로 구성된다.

II. 공급 사슬 학습

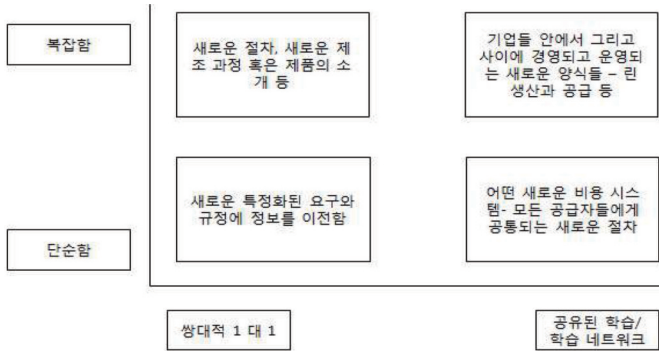
학습은 “환경에 적응하기 위한 역량의 증가를 초래하는, 시스템 안에서의 변화를 의미한다”(Young and Sexton 1997, 223). 조직 학습(organizational learning)²⁾은 조직 구성원들에 의한 집합적인 학습(collective learning)을 의미하는 데, 조직 학습에서의 본질적인 과정은 다음과 같다. 첫째, 관련된 새로운 지식이 발견되고 둘째, 조직에서 필요로 하는 사람들에게 이러한 지식이 확산되며 셋째, 조직이 외부 환경에 적응하고 내부 과정을 개선하기 위하여 이러한 지식을 적용하고 넷째, 이러한 지식이 관련성이 있는 한, 계속 유지될 수 있도록 하는 방향으로 제도화되는 것이다 (Yukl 2008, 209). 특별히 개별 조직의 범위를 넘어서서 발생하는 학습인 조직간 학습은 최근에 주목을 많이 받아왔다(Theodorakopoulos *et al.* 2005, 4602). 조직간 학습(interorganizational

2) 여기에서 개인 학습(individual learning)과 조직 학습(organizational learning)은 구분될 필요가 있다. 개인은 학습과 지식 획득에 있어서 중요한 단위이며 그들은 조직 수준에서 결합될 수 있는 역량을 형성한다. 하지만, 조직 학습은 개인 학습의 단순한 합이 아니며 개인 학습과 역량은 단지 효과적인 조직들에 의해서만 조직 학습과 역량으로 전환된다. 또한 개인과 달리 조직은 학습 시스템을 발전시키고 유지하는 데, 그러한 학습 시스템은 현재의 구성원에게 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직의 역사나 규범을 통하여 이후의 구성원에게도 영향을 미친다(Ernst and Kim 2002, 1424; Fiol and Ryles 1985, 804).

learning)은 전략적 동맹(strategic alliance)과 네트워크(network) 등의 조직간 협력에서 이루어지는 조직들의 집합적인 학습을 의미한다(Holmqvist 2004, 70). 이처럼 조직간 학습은 학습의 주요한 형태이며 조직간 협력, 특별히 공급 사슬과 공급 사슬을 구성하고 있는 조직들의 경쟁 우위를 창출하는 데 주요한 역할을 한다(Bessant *et al.* 2003, 167-168).

한편, 공급 사슬이란 원재료를 완성품으로 변환하고 완성품을 고객들에게 유통하는 일련의 단위들(units)이다(Lee and Billington 1993, 151-159). 공급 사슬 안에 있는 일부 단위들은 단일한 조직의 경계 안에 위치하고 있는 반면에 다른 단위들은 복잡하고 진화하는 방식으로 단일한 조직의 경계들을 가로지르는 경우가 있다. 효과적으로 공급 사슬을 관리하는 것은 조직의 성공에 필수적이며, 특별히 현대 기업 환경에서의 경쟁은 사실상 기업 대 기업 간 경쟁이라기 보다는 공급 사슬 대 공급 사슬간의 경쟁이라는 인식이 증가하고 있다. 공급 사슬 관리의 중요성은 어떻게 Wal-Mart, Toyota와 같은 기업들이 공급 사슬을 경쟁 우위를 얻기 위한 전략적 무기로 사용해 왔는 지에 반영되어 있으며 공급 사슬을 효과적으로 관리하는 데 실패하는 것은 심각한 부정적 결과들을 초래한다(Ketchen and Hult 2007, 573).

조직간 학습이 좁은 범위에서는 조직 쌍방(dyad)이나 집단(group)에서의 학습을 의미하며 보다 넓은 범위에서는 네트워크(network)에 속하는 조직 집단들의 집합적 학습과 관련되어 있다는 측면에서 공급 사슬 학습이란 공급하는 조직들(supplying organizations)과 구매하는 조직들(buying organizations) 안에서 혹은 그 사이에서 발생하는, 조직간 학습을 의미한다고 할 수 있다(Theodorakopoulos *et al.* 2005, 463). 공급 사슬 학습은 높고 낮은 수준에 따라서 구분될 수 있다. 학습 결과가 간단하고 복잡하지 않을 때, 낮은 수준의 학습이 발생하는 데, 예를 들면 베스트 프랙티스(best practice)의 적용으로부터 초래되는 것들로서, 효율성을 개선하기 위하여 생산 시스템을 비교적 경미하게 조정하고 새로운 규범적 기준을 수립하고 지키는 것, 혹은 단순히 수정적인(corrective) 활동을 하는 경우이다. 이러한 낮은 수준의 학습은 주로 운영적 학



〈그림 1〉 공급 사슬에서 다른 학습 유형들과 방식들

(Bessant *et al.* 2003, 171)

습(operating learning)과 관계가 있다. 반대로, 더 높은 수준의 학습은 존재하는 패러다임이 새로운 것으로 대체될 때, 생산이나 경영 시스템, 제품, 과정 혹은 관계에서의 근본적인 변화를 초래하는 경우이다. 이러한 높은 수준의 학습은 전략적 학습(strategic learning)과 주로 관련이 있다(Bessant 2004, 173). 이러한 공급 사슬 학습의 범위와 수준이라는 두 가지 차원들을 연결하면, 공급 사슬 학습에 대한 어떤 매트릭스를 만들 수 있다. 이러한 매트릭스에서, 쌍대적 관계는 운영적 학습에 대하여 충분할지도 모르지만 공유된 학습 특징을 가지고 있는 학습 네트워크의 몇몇 형태는 더욱 복잡한 전략적 학습에 필요할 수 있다 (Bessant *et al.* 2003, 167-169). <그림 1>은 공급 사슬에서 다른 학습 유형들과 방식들을 나타낸다.

III. 연구 방법³⁾

1. 표본

본 연구에서는 준(準) 구조화된 인터뷰 방법을 사용하여 미국과 멕시코 동

3) 본 논문에서는 연구 주제와 관련된 인터뷰 질문과 인터뷰 데이터를 제외하고 임정훈 (2012, 231-237)과 Lim(2012, 243-249)에 사용된 연구 방법과 표본이 동일하게 사용되었다. 연구 방법과 표본에 대한 보다 자세한 내용은 해당 부분을 참조할 것.

부 국경 지역의 멕시코 타마울리파스 주(州), 레이노사 시(市)를 중심으로 이곳에 위치하고 있는 마킬라도라 공장들과 이 마킬라도라 공장들에 부품을 납품하고 있는 지역 멕시코 납품업체들을 인터뷰하였다. 레이노사는 마킬라도라 산업 지역들 중에서 높은 고용 노동력 수, 다양한 산업군과 다양한 국가별 분포를 가지고 있는, 멕시코에서 빠르게 성장하는 산업 도시들 중에 하나이다 (Mexico Industrial Maps 2007, 8). 멕시코에는 지역 멕시코 납품업체들의 발전을 위한 납품업체 발전 프로그램(supplier development program)이 실행되고 있는 데(Duran and Carrillo 2008, 11), 레이노사에서도 납품업체 발전 프로그램이 운용되고 있다. 첫째는 레이노사가 타마울리파스 주(州)의 전자 산업에서 가장 높은 비율을 차지하는 도시로서, 전기/전자 클러스터 프로그램(electric electronics cluster program)이 운영되고 있다(Ulloa 2009, 35). 전기/전자 분야에서 마킬라도라 공장들, 지역 정부, 지역 대학, 그리고 레이노사 마킬라도라 협회가 프로그램의 멤버들이며 지역 멕시코 납품업체들도 이 프로그램의 다양한 이벤트에 참여하고 있다. 둘째는 레이노사 마킬라도라 공장 협회가 지역 납품업체들과 마킬라도라 공장들 사이의 연계를 위하여 만든, 지역 납품업체들의 데이터베이스이다. 셋째는 정부 지원 프로그램인 데, 지역 멕시코 납품업체들에 대해서는 창업을 비롯한 다양한 분야에서 지원하고 마킬라도라 공장에게는 주로 재정적인 면에서 지원한다.

본 연구에서 인터뷰 표본은 이러한 레이노사 납품업체 발전 프로그램을 중심으로 마킬라도라 공장에 대해서는 레이노사 전기/전자 클러스터에 참여하고 있는 10개 멤버 마킬라도라 공장들 중에서 8개의 마킬라도라 공장들이 선택되었다. 표본으로 선정된, 그 8개의 마킬라도라 공장들 중의 하나에게 부품을 제공하는 또 다른 마킬라도라 공장이 마킬라도라 공장 표본으로서 추가되어 전체적으로 9개의 마킬라도라 공장들이 표본으로서 선정되었다. 그리고 지역 멕시코 납품업체에 대해서는 레이노사 마킬라도라 협회의 납품업체 데이터베이스에 포함되어 있는 110개 납품업체들 중에서 (1) 제조(공정) 프로세스 (2) 지역에 진출한 해외 납품업체가 아닌, 멕시코 납품업체라는 기준으로 16개

〈표 1〉 표본 지역 멕시코 납품업체의 특성

지역 멕시코 납품업체의 특성		기업 수
산업(매출액 중에 가장 높은 비중)		
자동차(Automotive)		2
전기(Electronics)		2
다양한 산업들(Various industries)		12
제품/서비스(매출액 중에 가장 높은 비중)		
철강 제품(Primary and Fabricated Steel products)		3
철강 제품들/플라스틱 그리고 고무 제품 (Primary and Fabricated Steel Products/Plastics and Rubber Products)		3
환경(Environmental)		3
플라스틱과 고무 제품(Plastics and Rubber Products)		1
전기 장비 응용품들 그리고 부품 (Electrical Equipment, Appliances and Components)		1
화학품(Chemicals)		1
건설(Construction)		1
의복 섬유 그리고 고무(Apparel, Textiles and Leather)		1
창고업(Warehousing)		1
프린팅과 관련된 지원 활동(Printing and related support activities)		1
위치		
멕알렌(McAllen)		1
브라운스빌(Brownsville)		1
레이노사(Reynosa)		5
몬테레이(Monterrey)		6
마타모로스(Matamoros)		1
뉴보 라레도(Nuevo Laredo)		1
설립연도		
Before 1980		3
1980-1990		3
1990-2000		6
2000-2009		4
종업원 수		
Below 50		10
50 - 100		1
100 - 150		3
150 - 200		1
Above 200		1

〈표 2〉 표본 마킬라도라 공장의 특성

마킬라도라 공장의 특성	기업 수
산업(매출액 중에 가장 높은 비중)	
자동차(Automotive)	4
전기(Electronics)	5
제품/서비스(매출액 중에 가장 높은 비중)	
셀폰(Cell phone)	1
집 오디오와 비디오 장비-텔레비전 세트 (Household Audio and Video Equipment (e.g. Television Sets))	1
국내 진공청소기(Domestic Vacuums)	1
자동차 부품(Automotive Part)	4
고객 제품(주로 전기 제품) 계약 수리 제조 (Consumer Product-Primary Electronics-Contract Repair Manufacturing)	1
철강 몰드, 인젝션 몰딩, 데커레이션, 코팅, 페인팅, 어셈블리 (Metallic Mould/ Injection Molding/ Decoration/ Coating /Painting /Assembly)	1
위치	
레이노사(Reynosa)	9
설립 연도	
Before 1990	1
1990 - 2000	6
After 2000	2
종업원 수	
Less than 500	2
500 - 1000	1
1000 - 2000	2
2000 - 3000	2
3000 - 4000	1
More than 5000	1

의 지역 멕시코 납품업체들이 선정되었다. 표본으로 선정된 지역 멕시코 납품 업체들 중에서 마킬라도라 공장과 거래하고 있지 않은 기업은 없었다. 전반적으로 인터뷰 대상자인 관리자(manager)들이나 최고경영자(Chief Executive Officer: CEO)들은 오랜동안 마킬라도라 산업과 미국 멕시코 국경 지역을 접해왔고 또한 잘 이해하고 있는 사람들이었다. <표 1>과 <표 2>는 표본으로 선정된 지역 멕시코 납품업체와 마킬라도라 공장의 특성을 나타내고 있다(임정훈 2012, 232-236; Lim 2012, 244-247).

2. 인터뷰 질문, 인터뷰 데이터 수집 및 분석

인터뷰 질문은 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 학습에 대한 선행 연구가 거의 없는 관계로 지역 멕시코 납품업체 및 신흥시장(emerging market)에서 다국적 기업과 지역 납품업체간의 관계에 대한 기존 연구들과 마킬라도라 산업에 친숙한 전문가의 조언을 바탕으로 만들어졌으며 인터뷰 질문에 대한 프리테스트(pretest)는 레이노사와 근접한 미국 지역의 파(Pharr) 시(市)의 마킬라도라 공장 물류 창고 및 맥알렌(McAllen) 시(市)에 있는 지역 납품업체에서 행해졌다. 인터뷰 데이터 수집에 대하여 먼저 레이노사 마킬라 협회에서 레이노사 납품업체 발전 프로그램 담당자로부터 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체에 대한 전반적인 설명을 들었고 표본 마킬라도라 공장 및 표본 지역 멕시코 납품업체의 연락처 리스트를 확보하였다. 인터뷰 약속은 사전에 전화나 이메일을 보내고 직접 방문한 후 약속을 잡고 인터뷰하였다. 먼저 미국 국경 지역에 있는 표본 기업들을 인터뷰하였고 다음으로 멕시코 지역 표본 기업들을 인터뷰하였다. 그리고 인터뷰를 마친 이후에도 필요한 경우 이메일이나 재방문하여 추가적인 정보를 획득하였다. 인터뷰 데이터 수집은 2009년과 2010년에 주로 이루어졌다.

각각의 인터뷰 길이는 대략 40분에서 120분 정도였으며 인터뷰는 모두 녹음하여 녹음 자료를 보관하였으며 인터뷰 내용을 요약 정리해 두었다. 추가 질문에 대한 서면 답변의 예외를 제외하고는, 모든 인터뷰들은 기록되었고 영어로 번역되었다. 인터뷰에 대한 내용 분석(content analysis)을 하였던 데, Bretz *et al.*(1993), Rynes *et al.*(1991), Sargent and Matthews(1999)와 Hausman and Haytko (2003)에서 사용되어진 방법으로서 두 명이 인터뷰 스크립트를 읽고 각각의 코딩 스킴을 따로 만들고 각각 인터뷰 질문에 대한 정보를 양적으로 요약한 후, 서로 논의 과정을 거쳐서 하나의 공통적인 코딩 스킴을 만들어 이 코딩 스킴을 바탕으로 실제적인 코딩을 하는 데, 서로 동의하지 못하는 인터뷰 응답 내용에 대해서는 제 3자를 통하여 해결하여 코딩을 완성하는 방법이다. 본 연구의 내용 분석에서는 논문의 저자와 다른 동료가 코딩 작업을 하였으

며 응답 내용의 95%에 동의했고 서로 동의하지 못한 5%에 대해서는 본 연구에 대한 지식을 가지고 있는 또 다른 동료를 통하여 해결하였다 (임정훈 2012, 233-237; Lim 2012, 247-249).

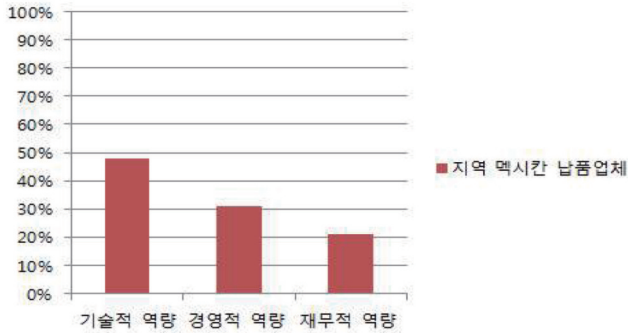
IV. 결 과

마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체로 이루어진 공급 사슬 학습을 알아보기 위하여 본 논문의 저자는 인터뷰 대상자에게 관련된 질문을 하였다. 그 질문들은 (1) 지역 멕시코 납품업체의 제품 혹은 서비스를 위하여 중요한 역량과 그러한 역량을 획득하는 방법 (2) 마킬라도라 공장으로부터 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원 (3) 마킬라도라 공장으로부터 지역 멕시코 납품업체의 학습 여부 및 학습 내용 (5) 지역 멕시코 납품업체로부터 마킬라도라 공장의 학습 여부 및 학습 내용이었다. 아래에서는 위의 항목들의 질문들에 대한 인터뷰 결과의 요약 및 관련된 대표적인 답변들을 제시한다.

1. 지역 멕시코 납품업체의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량

지역 멕시코 납품업체에게 중요한 역량을 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재무적 역량으로 분류하여 제시한 후에, 당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량은 무엇입니까? 라는 질문을 하였다.⁴⁾ 열 네 개의 지역 멕시코 납품업체들(48%)이 기술적 역량, 아홉 개의 지역 멕시코 납품업체들 (31%)이 경영적 역량 그리고 여섯 개의 지역 멕시코 납품업체들(21%)이 재무적 역량을 답변하였다. 지역 멕시코 납품업체들은 그들의 제품 혹은 서비스에 중요한 역량에 대하여, 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재무적 역량의 빈도 순서로

4) 여기에서 기술적 역량은 제품과 생산 과정을 발전시키고 개선하기 위한 과학적이고 기술적인 지식을 적용하는 능력을 의미한다. 경영적 역량이란 경영과 생산에서 어렵고 복잡한 과업들을 다루는 것을 원활하게 하는 숙련, 지식 그리고 경험을 의미하며 재무적 역량은 은행이나 다른 금융 기관에서 차입하는 능력, 전략적 투자와 프로젝트 투자를 하는 데 있어서 직관적인 능력 그리고 회계와 재무 관리 능력을 포함한다고 할 수 있다.



〈그림 2〉 지역 멕시코 납품업체의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량

〈표 3〉 지역 멕시코 납품업체의 기술적 역량, 경영적 역량, 재무적 역량의 항목

(1) 기술적 역량	
-	제품과 관련된 기술
-	주요한 작업과 관련된 기술
-	서비스와 관련된 과정에 관한 지식 혹은 전문성
-	제품의 재료(물질)와 관련된 기술
-	장비
-	기술이나 기술적 스킬(skill)
-	인터넷을 통한 지역 멕시코 납품업체와 마킬라도라 공장 사이의 고객 요구 사항을 위한 의사소통
-	제품의 최상의 품질
(2) 경영적 역량	
-	종업원들의 경험 혹은 스킬
-	중소기업 경영의 능력
-	상식 (혹은 정직)을 바탕으로 일하는 사람들
-	기술을 경영하는 능력 있는 사람들
-	멕시코의 규제에 관한 지식 (혹은 전문성)
-	지역 멕시코 납품업체들이 고객의 욕구를 만족시키기 위해 필요로 하는 것과 해야 하는 것의 운영에 관한 서류 작성 및 통제 관리
(3) 재무적 역량	
-	미국과 멕시코의 국경 경제, 특별히 불황에 대한 재무적인 안전성
-	지역 멕시코 납품업체가 항상 가지는 어떤 것, 재무적인 것
인터뷰 질문	당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량은 무엇입니까?

답변하였다. 그래서 기술적 역량은 지역 멕시코 납품업체들의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량으로서 가장 빈번한 답변이었다.

〈그림 2〉는 지역 멕시코 납품업체들의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량에 대한 빈도를 나타내고 있다. 그리고 <표 3>은 인터뷰 내용으로부터 지

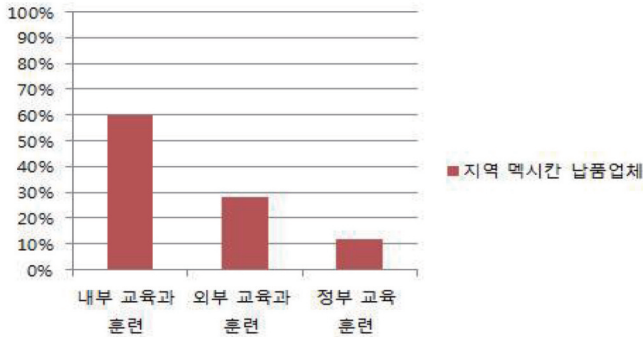
역 멕시코 납품업체들의 기술적 역량, 경영적 역량 그리고 재무적 역량의 구체적인 항목들을 정리해 본 것이다.

2. 지역 멕시코 납품업체의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량의 획득 방법

당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량은 무엇입니까?라는 질문에 대하여 답변한 역량에 대하여, 지역 멕시코 납품업체에게 그러한 역량을 당신 기업은 어떻게 획득합니까?는 추가 질문을 하였다. 열 다섯 개의 지역 멕시코 납품업체들(60%)이 내부 교육과 훈련이라고 답변하였다. 일곱 개의 지역 멕시코 납품업체들(28%)이 외부 교육과 훈련이라고 답변하였으며, 세 개의 지역 멕시코 납품업체들(12%)이 정부 프로그램의 교육과 훈련이라고 답변하였다. 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량을 획득하기 위하여, 지역 멕시코 납품업체들은 내부 교육과 훈련을 가장 높은 비중으로 답변하였다. 외부

〈표 4〉 지역 멕시코 납품업체들의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량 획득 방법의 항목

	(1) 내부 교육 및 훈련
	- 현장 직무 훈련 (On-the-job training)
	- 오너(owner)의 산업 경험
	- ISO 자격 취득 과정
	- 내부 개선 (제품 생산 라인 등)을 통한 훈련
	- 인터넷을 통한 정보 취득
	- 기업 본부에서의 훈련 (예를 들면, 연구 개발 부서)
	- 공급업체(vender)의 방문과 훈련
	- 정보 공유 (예를 들면 마킬라도라 공장에 대한 관찰과 벤치마킹)
	(2) 외부 교육과 훈련
	- 마킬라도라 워크샵 참여
	- 사업과 관련된 특수 교육 훈련 학교
	- 엑스포(Expo) 혹은 컨퍼런스(Conference) 정보
	- 산업 협회 훈련
	- 대학 프로그램 훈련
	- 대학 세미나 혹은 학위 교육
	- 지역 은행으로부터의 자문
	(3) 정부 프로그램 교육과 훈련
	- 정부 기관 세미나 혹은 프로그램 훈련, 챔버(Chamber), 클러스터 프로그램 등
인터뷰 질문	당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량을 당신 기업은 어떻게 획득합니까?



〈그림 3〉 지역 멕시코 납품업체들의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량의 획득 방법
교육과 훈련은 두 번째 그리고 정부 프로그램의 교육과 훈련은 세 번째로 빈번한 답변이었다.

<표 4>는 지역 멕시코 납품업체가 제품 혹은 서비스에 중요한 역량을 획득하는 방법과 관련된 구체적인 항목들을 보여준다. <그림 3>은 지역 멕시코 납품업체들이 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량을 획득하는 방법의 빈도를 보여주고 있다.

3. 마킬라도라 공장으로부터 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원

1) 지역 멕시코 납품업체의 반응

당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량은 무엇입니까?라는 질문에 답변한 역량에 관하여, 마킬라도라 공장으로부터 그러한 역량에 대한 지원이 있습니까?라는 추가 질문을 하였다. 여덟 개의 지역 멕시코 납품업체들(50%)은 마킬라도라 공장들로부터 그러한 역량에 대한 지원이 있다고 답변하였다. 반면에, 일곱 개의 납품업체들(44%)은 마킬라도라 공장들로부터 지원이 없다고 답변하였다. <표 5>는 자사 기업의 제품 혹은 서비스에 중요한 역량에 대한 마킬라도라 공장들로부터의 지원에 관하여 지역 멕시코 납품업체들의 답변을 모아 놓은 것이다.

마킬라도라 공장들로부터 지원의 내용에 대하여 대부분의 지역 멕시코 납품업체들의 답변은 기술적 역량과 관련된 것이었다. 마킬라도라 공장들로부터

〈표 5〉 마킬라도라 공장으로부터 지역 멕시코 납품업체들에 대한 지원 여부 및 내용(지역 멕시코 납품업체의 반응)

(1) 그렇다. 우리는 절대적으로 설계 엔지니어들과 교류한다. 우리는 절대적으로 고객들과 함께 일을 한다. 우리는 엔지니어들과 매우 밀접하게 일을 한다. 라벨(Label) 제품에 대하여... 우리가 하는 모든 프로젝트에 대하여 고객들로부터 지원을 얻기 위해서 절대적으로 우리는 교류한다. 그래서, 우리 기업의 종업원들은 마킬라도라 공장을 방문한다. 마킬라도라 공장에서 일하는 사람들은 함께 무엇인가를 한다. 그렇다, 프로젝트... 절대적으로 우리는 마킬라도라 공장을 방문하고 그들은 우리를 방문한다.	
(2) 기술적인 역량에 관하여, 우리는 마킬라 워크샵에 참여함으로써 배운다. 이러한 워크샵들은 일주일 정도 소요된다. 마킬라는 정보(예를 들면 원재료)를 제공한다. 또한 납품업체들은 참여하고 정보를 제공하고 그러므로 마킬라는 배운다. 전반적으로 이러한 워크샵들은 납품업체들에 대한 일종의 보조 혹은 지원으로서 생각되어 질 수 있다.	
(3) 피드백, 그렇다(있다). 어떻게 제품 혹은 재료들의 재생 과정 등을 다루느냐는 것 등이다. 마킬라로부터 훈련 프로그램은 없다.	
(4) 아니다. 우리가 일반적으로 그들을 위해서 훈련한다. 우리는 실제로, 나는 낭비 관리, 안전...에 대하여 몇몇 기업들을 훈련하는 분야에 대하여 책임을 가지고 있다. (질문자) 마킬라도라 공장으로부터 어떠한 보조(지원)도 없다는 말인가? 우리는 그들로부터 보조(지원)를 얻지 않으며 우리가 그들에게 준다(보조 혹은 지원한다).	
(5) 고객 공장으로부터 특별한 보조(지원)는 없으며 단지 그들에게 제품을 제공한다.	
인터뷰 질문	마킬라도라 공장으로부터 당신 기업의 제품 혹은 서비스에 대한 중요한 역량에 관하여 지원이 있습니까?

터 경영적 역량과 재무적 역량에 대한 지원에 관련된 답변은 빈번하지 않았다.

2) 마킬라도라 공장의 반응

지역 멕시코 납품업체의 역량에 대하여 당신 공장으로부터 어떤 지원이 있습니까?라는 질문에 대하여, 일곱 개의 마킬라도라 공장들(77%)이 지역 멕시코 납품업체의 역량에 대한 지원이 있다고 답변하였으며 두 개의 마킬라도라 공장들(22%)은 지원이 없다고 답변하였다. <표 6>는 마킬라도라 공장으로부터 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원에 관하여 마킬라도라 공장들의 답변을 모아 놓은 것이다.

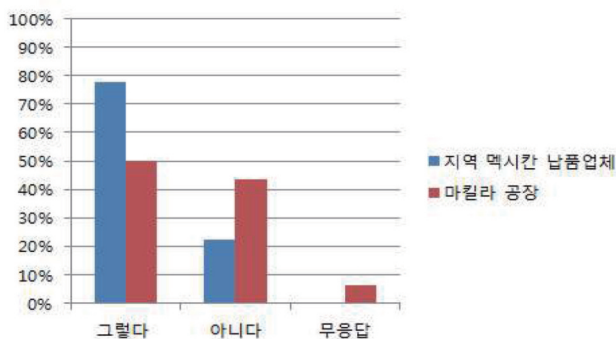
마킬라도라 공장으로부터의 지원과 관련된 역량 유형에 대하여, 대부분의 마킬라도라 공장들은 지역 멕시코 납품업체들의 기술적 역량에 대한 지원이 있다고 답변하였으며 지역 멕시코 납품업체들의 경영적 역량이나 재무적 역량

〈표 6〉 마킬라도라 공장에서부터 지역 멕시코 납품에 대한 지원 여부 및 내용(마킬라도라 공장의 반응)

- (1) 그렇다. 먼저, 우리는 납품업체들을 선택하고, 개발하고 평가하는 것을 계속한다. 그러므로, 우리는 납품업체들을 지원한다. 우리는 납품업체들의 제조 과정과 기술을 개선한다. 또한 납품업체들에 대하여, 우리는 효율성 이슈들과 제조 과정과 관련된 어떤 것을 해결한다(혹은 개선시킨다). 우리는 엔지니어들을 가지고 있고 각 (생산) 라인 혹은 상품에 그들을 배치한다. 우리는 그들이 납품업체들과 함께 그러한 개선을 위하여 일하도록 한다. 우리는 또한 낭비를 조사하고 (혹은 찾고) 품질과 납기와 관련된 것들을 개선함으로써 납품업체들을 보조한다.
- (2) 우리는 지역 납품업체들의 원재료들이 중요하게 사용되고 우리 생산에 영향을 주기 때문에 우리 생산에 관하여 지역 납품업체들과 매우 빈번하게 교류한다. 우리는 지역 납품업체들을 기술적으로 보조한다. 예를 들면, 지역 납품업체들이 제조 혹은 품질에 대하여 몇몇 문제들을 가지고 있을 때, 우리는 납품업체 공장들을 방문하여 문제들을 해결한다. 하지만, 우리는 재정적으로 보조하지 않는다. 예를 들어, 우리는 재정적 문제를 가지고 있는 납품업체들에게 자금(돈)을 주지 않는다. 단지 때때로 우리는 지불을 일찍 할 때가 있다.
- (3) 우리는 오프라인과 온라인에서 납품업체들을 위한 훈련 프로그램을 가지고 있다. 그 프로그램은 품질과 관련된 것들을 포함한다
- (4) 우리는 린(lean) 생산 방식을 제공한다. 우리는 식스 시그마(Six sigma)를 가르친다. 이러한 활동의 유형들을 우리는 납품업체들과 공유한다. (질문자)이 공장은 이러한 기법들을 가르치는가? 그렇다.
- (5) 우리는 레이노사에 있는 좋은 납품업체들과 파트너 관계를 가지고 있다. 그들이 우리의 이슈들을 해결하는 것을 도와주는 데 우리를 보조할 수 있기 때문에 그렇게 한다. 나는 기계 제작 공장들(machine shops)을 얘기하고 있다. 우리는 레이노사에 매우 좋은 기계 제작 공장들을 가지고 있으며 우리는 그들과 파트너 관계를 가지고 있다. 우리는 그들에게 장비 혹은 공구와 관련된 어떤 요청 사항을 제공하며 그들은 그러한 요청 사항을 맞추는 (맞춰서 설계하는) 데 매우 주의를 기울인다. 그들은 완성한 후 '우리가 내놓는 것이 이것입니다. 우리는 이것이 작동할 것이라고 생각합니다.'라고 말하고 그것은 작동한다. 그래서 우리는 그것을 활용한다.
- (6) 맞다. 그렇다. 우리 쪽으로부터? 내가 얘기한 것처럼 우리 납품업체들의 대부분은 공구 관련 업체이며, 금형된 부분을 다룬다. 그래서 우리는 그들을 지원한다. 우리는 그들을 방문한다. 우리는 그들이 행했던 어떤 종류의 개선들, 그들이 할 필요가 있는 것을 본다. 그들이 수리하는 방법을 찾을 수 없는 어떤 이슈들의 경우에, 우리는 그들을 지원하기 위하여 우리의 공구 관련 부서 직원을 보낸다. 그들이 이슈들을 가지고 있거나 납기를 지원하기 위하여, 그들이 우리에게 제때에 알려준다면, 우리는 그들을 지원할 수 있다. 우리는 그들에게 최소한의 요구사항들을 준다. 우리는 우리의 납품업체들이 지역 납품업체이든, 미국이든 일본이든 어디든, 우리는 우리의 납품업체들을 지원한다. 하지만, 납품업체가 지역 납품업체일 때 그것은 더욱 쉽다. 공구가 고장 났고 그 공구와 관련된 납품업체가 이곳 레이노사에 있다고 가정해 보자. 우리는 10분 이내로 그 납품업체에 도착할 수 있고, 우리가 지원하기 위하여, 그들을 돕기 위하여, 그 문제를 해결하기 위하여 우리가 할 수 있는 것, 우리가 제공할 수 있는 제안들이 무엇인지를 볼 수 있다.
- (7) 실제로 없다.

〈표 6〉 계속

(8) 우리는 지역 납품업체들로부터 원재료를 구매한다. 그래서, 납품업체들의 기술 역량을 발전시키는 것은 어렵다. 우리는 납품업체들에게 우리의 주별 수요(량)를 알려준다. 또한, 우리는 주로 판매 계획을 반영하는 생산 일정을 위해서 정기적인 납품업체와의 미팅을 가진다. 납품업체들을 위하여 어떠한 기술적 재정적 지원도 없다. 또한 우리는 납품업체들로부터 어떤 기술적 지원(보조)을 받지 않는다.	
인터뷰 질문	지역 멕시코 납품업체의 역량에 대하여 당신 공장으로부터 어떤 지원이 있습니까?



〈그림 4〉 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원 여부

에 대한 지원에 관련된 답변은 빈번하지 않았다. 또한 마킬라도라 공장들이 지역 멕시코 납품업체들보다 지역 멕시코 납품업체들에 대한 지원 여부에 대하여 더 높은 비율로 답변하였다. <그림 4>는 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원 여부에 관하여 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 답변의 빈도를 보여주고 있다.

4. 지역 멕시코 납품업체의 마킬라도라 공장으로부터의 학습

지역 멕시코 납품업체에게 당신 기업은 마킬라도라 공장으로부터 학습합니까? 당신 기업은 마킬라도라 공장으로부터 무엇을 학습합니까?라는 질문들을 하였다. 마킬라도라 공장으로부터의 학습 여부에 대한 질문에 대하여, 열 세 개의 지역 멕시코 납품업체들(81%)이 마킬라도라 공장들로부터 학습한다고 답변했다. 두 개의 지역 멕시코 납품업체들(13%)은 마킬라도라 공장들로부터 어떠한 학습도 없다고 답변하였다.

〈표 7〉 지역 멕시코 납품업체의 마킬라도라 공장으로부터의 학습 여부 및 내용

- (1) 효율성. 운영. 린(lean) 제조 유형. 더 적은 시간을 소비하여 시간 낭비를 줄이는 것인데 이는 제품과 관련된 활동을 하는 데 초점을 두는 것을 의미하며 우리가 할 수 있는 한 더욱 많은 제품을 생산하도록 시도하는 것으로 효율적이 되는 것을 의미한다. 시간을 낭비하지 않는 것이다. (질문자) 당신 기업의 고객인 마킬라도라 공장은 당신 기업을 교육하고 있는가? 교육 혹은 훈련을 하고 있는가? 그들은 우리 기업을 교육하거나 훈련하지 않는다. 단지 우리는 우리가 보는 것에 의하여 배우는 것이다. (질문자) 고객들(마킬라도라 공장들)과의 거래를 통해서 자연적으로 학습하는 것을 의미하는가? 맞다. 그렇다. (질문자) 당신 기업은 마킬라도라 공장 혹은 고객들과 유사한 경영 기법과 같은 것을 받아들이지거나 하려고 하는가? 그렇다. 우리는 절대적으로 그렇게 한다. 우리는 어떻게 효율적이 되는 지를 찾는다. 우리는 지난해에 직무 경영 관련 소프트웨어를 구입했는데 이는 어떻게 하면 운영이 더욱 효율적일 수 있도록 하는지를 위한 것이다. 이 소프트웨어는 일을 더욱 쉽게 만들며 일을 더욱 생산적하도록 만들어준다. (질문자) 일종의 벤치마킹을 의미하는가? 그렇다. 벤치마킹을 의미한다. (질문자) 마킬라도라 공장들은, 오랜 동안의 거래를 통하여, 공식적으로 당신 기업을 교육하지는 않지만 당신 기업은 마킬라도라 공장이 갖고 있는, 혹은 마킬라도라 공장과의 거래에서 오는 이점을 시도하거나 벤치마킹하는가? 정확하다. 맞다. (질문자) 내가 알기에, 레이노사 지역에서, 몇몇 마킬라도라 공장들은 세계 최고 수준(랭킹)의 기업이다. 그렇다.
- (2) 우리는 고객으로부터 어떻게 재생 과정(recycling process)을 수행하는지와 같은 정책을 배운다.
- (3) 많은 것들을 배운다. 우리는 안전, 사업 방식, 그리고 환경 정책에 관하여 많은 것을 배운다.
- (4) 우리는 고객들로부터 배운다. 우리가 직면하는 유일한 학습은 새로운 제조 과정이며 우리는 새로운 경험, 새로운 제조 과정과 같은 것들을 얻는다.
- (5) 모든 기업은 서비스를 제공하는 것과 관련하여 우리로부터 다른 역량을 요구하며 그래서 우리는 제품에 관한 기술을 따라가려고 노력한다. 더 나은 품질과 더 나은 가격이 될 것이므로 우리는 그렇게 한다.
- (6) 우리는 다양한 고객들로부터 많은 것을 배우는 데, 특별히 기술과 사람과 관련된 이슈들을 배운다.
- (7) 우리는 많은 것을 학습한다. 첫째로, 우리는 환경적인 이슈들에 관하여 고객 공장들의 몇몇 과정과 같은 최상의 관행들을 배운다. 둘째로, 우리는 고객 공장에 사람들을 보내고(특별히 어려운 상황에 대하여) 기계와 생산 과정을 운영하는 것과 관련하여 배운다.
- (8) 우리는 고객들이 몇 가지 응용을 위해서 사용하는 제품들에 대하여 배우는 데 아마도 그 제품들은 우리의 제품들과 관련된 것이다. 이러한 고객 제품들에 대한 학습은 판매와 관련되어 있다. 즉, 우리의 응용된 제품을 다른 고객들에 대하여 판매하는 것과 관련되어 있는 것이다.
- (9) 우리는 고객 공장으로부터 많은 것을 배운다. 고객 공장은 우리가 더욱 환경 친화적이 되도록 요구한다. (질문자) 비용 절감과 관련하여 “환경 · 친화적”이 되는 것, 환경적인 이슈들과 친밀하게 되는 것을 의미하나? 그렇다. 우리 공장은 환경 친화적인 것과 관련된 문제들에 대한 품질 검사와 같이 고객 공장이 환경 친화적인 이슈를 어떻게 다루느냐에 대하여 배운다.

〈표 7〉 계속

(10) 마킬라와의 거래에서, 우리는 개별적인 요구 사항들을 해결하거나 대응하고 결과로서 우리는 우리의 제품들에 대하여 배운다. 또한, 마킬라가 대규모이고 경영이 더욱 체계적이기 때문에, 우리가 거래 때문에 마킬라를 방문할 때, 우리는 보안, 안전 그리고 ISO 자격 취득과 같은 절차에 대하여 배운다.	
(11) 우리는 기술적인 역량 등에 대하여 배운다.	
(12) 품질, 보안 그리고 발표와 같은 것 등을 마킬라도라로부터 많이 배운다. 우리는 마킬라도라와 함께 성장한다.	
(13) 매우 제한적이다. 단지 문제들이 발생할 때 문제 해결에 대한 전반적인 접근을 배운다.	
인터뷰 질문	당신 기업은 마킬라도라 공장으로부터 학습합니까? 당신 기업은 마킬라도라 공장으로부터 무엇을 학습합니까?

마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습 내용에 대하여, 지역 멕시코 납품업체들은 다양한 학습 내용들을 답변하였다. 열 두 개의 납품업체들(75%)이 학습의 내용을 답변하였는데, 여덟 개의 납품업체들(36.36%)은 제조 과정(process)을 답변하였으며 이것이 가장 빈번한 답변이었다. 세 개의 납품업체들(13.63%)은 제품과 공장 관리를 답변하였으며 이는 두 번째로 빈번한 답변이었다. 두 개의 남아 있는 납품업체들(9.09%)은 각각 사람 관리, 기술, 고객 만족을 위한 자기 학습(self-learning for customer satisfaction)을 답변하였다.

전반적으로 거의 모든 지역 멕시코 납품업체들이 마킬라도라 공장들로부터 배운다고 답하고 있다. 공장에서의 제조 과정은 지역 멕시코 납품업체들의 학습 내용과 관련하여 가장 빈번한 답변으로 보인다. <표 7>은 지역 멕시코 납품업체들의 마킬라도라 공장으로부터의 학습과 관련한 답변을 모아놓은 것이다.

5. 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습

마킬라도라 공장에게 당신 기업은 지역 멕시코 납품업체로부터 학습합니까? 당신 기업은 지역 멕시코 납품업체들부터 무엇을 학습합니까?라는 질문들을 하였다. 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습 여부에 대한 질문에 대하여, 여덟 개의 마킬라도라 공장들(88%)이 그렇다고 답변하였고 한 개의 마킬라도라

〈표 8〉 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체로부터의 학습 여부 및 내용

- (1) 공유된 학습이 있다. (질문자) 지역 멕시코 납품업체들로부터 학습하는가? 그렇다. 우리가 글로벌 기업임에도 불구하고 모든 것을 알고 있는 것은 아니다. 우리는 지역 문화와 함께 우리 공장의 생산 과정을 어떻게 개선할 것인지에 대하여 학습한다. 우리는 지역 납품업체들로부터 많은 것을 배운다. 우리는 사람을 관리하는 것을 배우고 생산 과정에 대하여 배운다.
- (2) 우리는 정말 많은 벤치마킹을 한다. 몇몇 납품업체들의 지역 적응성, 유연성 그리고 혁신성. 그렇다, 우리는 몇몇 납품업체들로부터 배운다. 우리 공장도 납품업체들은 서로 배운다.
- (3) 우리가 그들로부터 배우는 것보다는, 대부분 우리의 납품업체들은 우리로부터 배운다. 우리는 벤치마킹을 해왔다. 우리는 이 지역에 있는 우리 회사의 공장 뿐만 아니라 모든 우리 회사의 공장들을 방문해서 그들이 무엇을 했었는 지, 그들이 어떻게 했었는 지를 본다. 바로 지금, 우리는 또한 경제 상황 때문에 우리 회사 공장들을 방문하고 있다. 추가적으로 우리는 납품업체들 뿐만 아니라 경쟁업체들, 예를 들면 몬테레이(Monterrey)에 있는 기업들도 방문한다.
- (4) 멕시코 납품업체들, 분명히 그들은 우리의 공장에 더욱 자주 방문하고 그래서 그들은 조립 과정, 그들의 부품(제품)들을 볼 수 있고 어떻게 그것들이 조립(완성)되는가를 볼 수 있다. 유럽에 있는 다른 납품업체들, 아시아에서, 어디에서든, 그들은 매우 자주 방문하지 않는다. 그래서, 정말로 그들은 그들의 부분(부품)을 알고 있을 뿐이며 공장 설비의 나머지 부분은 모른다. 그래서 내가 생각하기에, 그들을 여기로 오게 함으로써, 우리는 그들로부터 배운다. 지역 멕시코 납품업체들은 그들의 제품에 대해서는 전문가이다. 그들은 그들의 제품 분야에 관해서는 최상이고 그것이 우리가 그들로부터 배우는 것이다. 그래서 나는 우리가 그들의 제품에 관한 지식으로부터 배운다고 말하고 싶다.
- (5) 물론 우리는 배운다. 우리는 그들의 실수로부터 배운다. 그래서 우리는 어떻게 그러한 실수들을 피하는 지를 본다, 왜냐하면 우리는 모두 납품업체들을 가지고 있기 때문이다. 그들에게 우리는 고객들이다. 그래서 우리는 그들이 어떤 종류의 실수들을 하고 있는 지를 본다. 하지만, 우리는 또한 하지 않아야 할 것도 배운다. 우리는 또한 좋은 것들로부터 배운다. 내가 의미하는 것은, 그들의 생산 과정에서 그들이 무엇인가를 실행하는 것처럼, 그들이 어떤 종류의 개선들을 만들고 있는 지를 우리는 보기를 원하며 이것이 우리가 그들을 방문하는 이유이다. (질문자) 사람들은 상식적으로 지역 멕시코 납품업체들은 마킬라도라 공장들로부터 배운다고 생각하지만 당신의 의견은 마킬라도라 공장들도 지역 멕시코 납품업체들로부터 배운다는 것인가? 우리는 또한 그들로부터 배운다. (질문자) 당신 공장은 지역 멕시코 납품업체들로부터 무엇을 배우는가? 특별한 것이 떠오르지는 않지만 우리는 어떤 것들을 배운다. (질문자) 기술, 경영, 재무, 주로 어느 분야를 배우는가? 아무 분야도 아닌가? 아마도 기술과 경영 분야라고 할 수 있을 것이다... 그들의 생산 과정을 보면서, 우리가 여기서 실행해왔던 몇 가지 과정들이 있다. 예를 들면 레이저(laser)... 그래서 그들을 보면서, 그들의 역량들을 보면서, 우리는 지금 또한 여기에서 그런 종류의 자산(properties)을 가지고 있다.
- (6) 하나의 멕시코 납품업체가 있다. 포장 전문 회사다. 그들은 우리를 도와준다. 그래서 내가 생각하기에 어느 정도까지 우리는 그들로부터 배운다. 하지만 낮은 수준이다. (질문자) 당신 공장은 지역 멕시코 납품업체들로부터 무엇을 배우는가? 글썄... 내가 생각하기에 포장 기법과 같은 것들, 그들은 어떤 것을 어떻게 포장할 것인가에 대하여 우리를 도와준다.

〈표 8〉 계속

	(7) 우리 공장은 지역 납품업체들로부터 더 많은 비즈니스를 하기 위한 사회적 네트워크를 배운다. 이러한 특성 - 사회적 네트워크 - 은 여기에서는 매우 강하며 이 지역에서 하나의 문화이다. 사업의 초기 시절에, 판매는 어려웠다. 왜냐하면 우리는 지역 문화에 친숙하지 않았기 때문이다. 추가적으로, 지역 납품업체들로부터 배우기에 기술적인 측면은 약하다.
	(8) 우리가 첨단 기술 회사(사업체)로 간주되기 때문에 우리는 지역 납품업체들로부터 정말로 많은 것들을 배우지 않아왔다고 지금 시점에서 나는 말하고 싶다..... (질문자) 당신은 지역 멕시코 납품업체들로부터 무엇을 배워왔는가? 내가 더 일찍 얘기했던 것처럼, 레이노사에 있는 우리의 공구 기계 공장(machine shop)은 형성되어 왔다. (질문자) 이유는 무엇인가? 어떤 특별한 이유가 있는가? 기계 공장에 대하여? 모든 사람들은 전문가적인 공구, 주로 공구를 필요로 한다. 그래서 우리 공장의 지원과 함께, 우리는 그들을 높은 수준까지 끌어올릴 수 있었다. 반대로, 그들은 더욱 많은 지식을 가지고 있고 더 높은 기술 산업에 대한 이해를 가지고 있다. 그래서 그들은 새로운 아이디어를 가지고 우리가 우리의 공구 요구사항들을 해결하는 데에 도움을 줄 수 있다.
인터뷰 질문	당신 기업은 지역 멕시코 납품업체로부터 학습합니까? 당신 기업은 지역 멕시코 납품업체들로부터 무엇을 학습합니까?

공장(11%)의 답변은 미싱(misising) 처리되었다. 거의 모든 마킬라도라 공장들이 이 지역 멕시코 납품업체들로부터 배운다고 답변하였다.

마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습 내용에 대하여, 마킬라도라 공장의 응답자들은 다양한 학습 내용을 답변하였다. 세 개의 마킬라도라 공장들(23%)은 지역 적응성(local adaptability)을 학습하고 있다고 답변하였다. 즉, 마킬라도라 공장들은 지역 멕시코 납품업체들로부터 지역 문화를 배우고 있다. 이것은 사회적 연결망(social network)을 가지고 사업하는 것과 관련이 있다. 두 개의 마킬라도라 공장들(15.38%)은 어떻게 제조 과정을 개선할 것인지를 배운다고 답변하였다. 제조 과정과 관련하여, 마킬라도라 공장은 잠재적인 개선에 대하여 지역 멕시코 납품업체들로부터 배운다. 두 개의 마킬라도라 공장들(15.38%)은 제품 전문성 혹은 제품 지식을 얻기 위하여 대답하였다. 위의 대답들이 비교적 더욱 빈번한 것들이었고 남아 있는 마킬라도라 공장들은 유연성, 혁신성, 새로운 아이디어와 함께 공구 관련 요구사항들을 해결하고 납품업체들의 실수들(mistakes)을 보면서 그러한 실수들을 해결하고 피하는 것과 같은 다양한 학습 내용들을 답변하였다. <표 8>는 마킬라도라 공장들의 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습과 관련된 답변을 모아놓은

〈표 9〉 마킬라도라 공장과 거래하고 있는 지역 멕시코 납품업체들의 다양한 특성

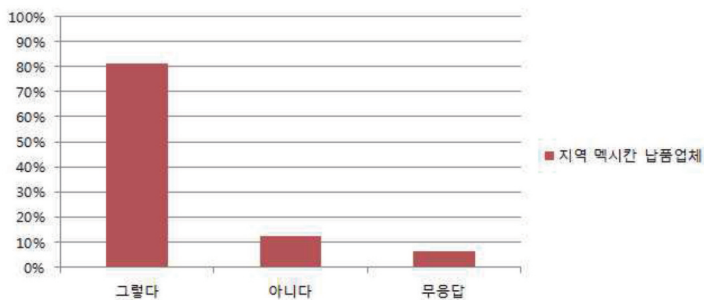
-
- (1) (질문자) 당시 공장의 지역 멕시코 납품업체들은 규모에서 다양하다는 말인가? 지역 납품업체들은 때때로 매우 크고 때때로 작은 규모 기업이다. 맞다.... 큰 규모의 기업... 그들은 투자한다... 내가 생각하기에... 정말로 역량과 그들의 훈련에 몰입되어 있고... 그들은 또한 연구 개발에 투자하고 그들은 기술에 투자한다.
-
- (2) (질문자) 지역 멕시코 납품업체들의 비중은 어떤가? 대규모의 멕시코 기업들과 소규모의 멕시코 기업들의 비중은? 그들이 어떻다는 말인가? 내가 그 질문을 이해한다고 확신하지 않는다. (질문자) 그래서 지역 멕시코 납품업체들은 같고(같은 규모이고)... 유명한 멕시코 기업들은? 그리고 몇몇 기업들은 작은 규모의 기업들인가? 그렇다. 우리는 설립된 기업들과 함께 파트너를 하려고 시도한다. 우리가 더 작은 규모의 납품업체들과 파트너를 할 필요가 있을 때들이 있을 것이다. 하지만, 우리는 일반적으로 일정 기간 동안에 레이노사에 있어 왔던 잘 설립된 기업들과 함께 머무르려고(사업을 하려고) 한다.
-
- (3) 나는 납품업체들을 이해한다. 납품업체들의 다양한 유형들, 그래서 지역의 작은 규모의 기업들 그리고 대규모의 멕시코 기업들. 그래서 다양한 납품업체들, 다양한 멕시코 기업들. 아마도 기술과 경영에서 ... 그들의 제조 과정을 보면서, 우리가 여기에서 레이저(laser)...처럼 실행해왔던 몇몇 제조 과정들이 있다.... 그래서, 그들을 보면서, 그들의 역량을 보면서, 우리는 지금 또한 여기에서 그런 종류의 자산들(properties)을 가지고 있다. (질문자) 내가 추측하기에, 그러한 멕시코 납품업체들은 대규모의 멕시코 기업들인가? 맞는가? 아니다. 그들 중의 하나는 이미 떠났다. (질문자) 그래서 지역의 작은 규모의 기업들인가? 그렇다.
-
- (4) (질문자) 그렇다. 그래서 지역 멕시코 납품업체들은 공통적으로 작은 규모의 기업들인가? 글쎄, 레이노사 지역에 대하여... 우리가 말하기에는 어렵다. 내가 생각하기에 상대적으로 말한다면, 작은 규모이고 우리가 몬테레이에서 만나왔던 납품업체들은 상대적으로 말해서 더 작은 기업들이다. 멕시코 시티는 대규모의 기업들을 가지고 있다고 나는 확신한다. 자동차 센터는 멕시코 시티에 더욱 가깝게 있으나, 레이노사와 몬테레이에서 그렇게 많은 대규모 기업들은 없다.
-

162
163

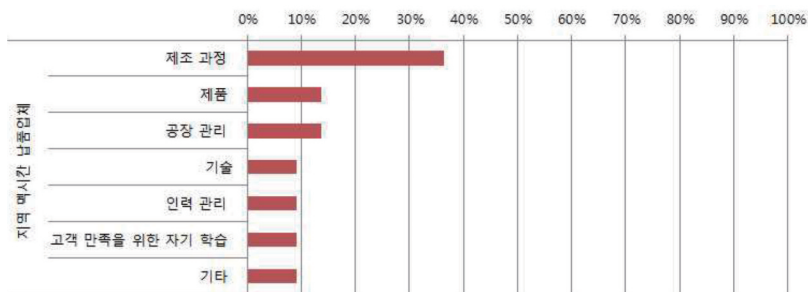
것이다.

마킬라도라 공장들은 지역 멕시코 납품업체들로부터 다양한 내용들을 배운다. 특별히 지역 적응성, 제조 과정의 개선, 제품 지식(혹은 제품 전문성)은 비교적 더욱 빈번한 답변들이다. 지역 적응성은 역(易) 지식 이전(reverse knowledge spillover)과 관련이 있다. 이것은 지역 파트너들로부터 지역 시장과 제도적인 관계들을 배우는 것을 의미한다.

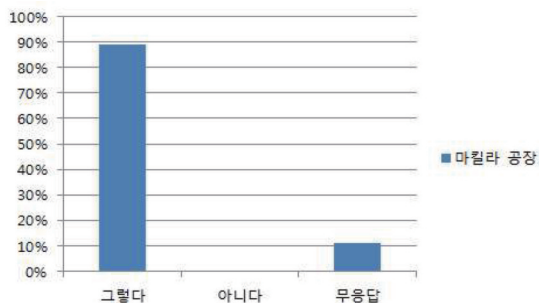
한 가지 더 마킬라도라 공장들의 지역 멕시코 납품업체들로부터의 학습에 대하여 지적할 사항은, 전반적으로 마킬라도라 공장들은 다양한 규모와 유형의 지역 멕시코 납품업체들과 거래를 하고 있다는 점이다. 본 연구에서 지역 멕시코 납품업체들의 표본은 또한 이러한 다양한 특성을 보여준다. 작은 규모의



〈그림 5〉 마킬라도라 공장들로부터 지역 멕시코 납품업체들의 학습 여부

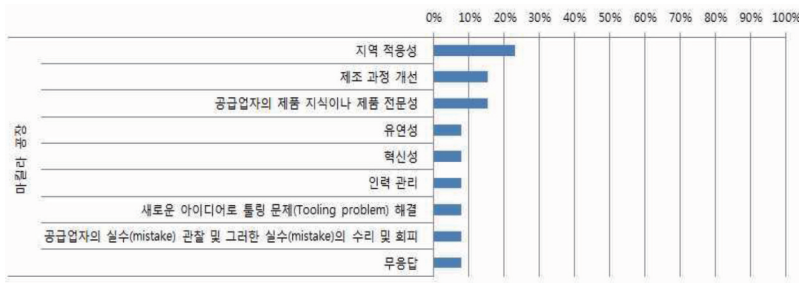


〈그림 6〉 마킬라도라 공장들로부터 지역 멕시코 납품업체들의 학습 내용



〈그림 7〉 지역 멕시코 납품업체로부터 마킬라도라 공장의 학습 여부

지역 멕시코 기업들이 지역 멕시코 납품업체들 중에서의 비중이 높음에도 불구하고 마킬라도라 공장들은 다양한 유형과 다양한 규모의 지역 멕시코 기업들과 사업을 하고 있으며 이러한 다양한 지역 멕시코 납품업체로부터 학습할 기회를 가지고 있다. <표 9>는 마킬라도라 공장들과 거래하고 있는 지역 멕시코



〈그림 8〉 지역 멕시코 납품업체들로부터 마킬라도라 공장의 학습 내용

납품업체들의 특성의 다양성을 보여준다.

위에서 나타난 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체의 학습에 대하여 <그림 5>, <그림 6>, <그림 7>, <그림 8>은 인터뷰 내용을 요약 정리하여 도표로 나타낸 것이다(Lim 2012, 256-257).

V. 논 의

지역 멕시코 납품업체의 경우에 제품 혹은 서비스에 대하여 중요한 역량으로서 기술적 역량을 가장 높은 빈도로서 답변하였고 경영적 역량과 재무적 역량을 다음으로 답변하였다. 또한, 이러한 역량을 습득하는 방법으로서 내부 교육과 훈련을 가장 높은 빈도로서 답변하였고 외부 교육과 훈련 그리고 정부 프로그램의 교육과 훈련을 다음으로 답변하였다. 마킬라도라 공장으로부터의 지원에 대한 질문에 대하여 지역 멕시코 납품업체들의 경우 약 절반 정도는 지원이 있다고 답변하였는데, 마킬라도라 공장의 경우는 이보다 더 높은 비중으로 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원이 있다고 답변하였다. 이러한 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 비중의 차이는 지역 멕시코 납품업체들이 역량을 취득하는 방법으로서 마킬라도라 공장으로부터의 지원을 포함하는 외부 교육과 훈련보다는 내부 교육과 훈련을 더 높은 비중으로 답변한 것과도 관련이 있어 보인다. 그리고 마킬라도라 공장으로부터의 지원은 주로 지역 멕시코 납품업체의 기술적 역량과 관련된 것으로 보이며 경영적 역량은 마킬

라도라 공장으로부터의 생산 방식이나 품질 관리 기법의 교육과 같은, 직접적인 지원이 있는 경우도 있으나 대부분의 경우는 관찰이나 질문과 같이 비공식적으로 마킬라도라 공장과 교류하는 과정에서 학습하는 것으로 보이며 재무적 역량에 대해서는 거의 지원이나 교류가 없는 것으로 나타난다.

지역 멕시코 납품업체들은 거래하고 있는 마킬라도라 공장으로부터 학습하고 있다. 주로 효율성(efficiency)과 같은 제조 과정을 비롯하여 제품, 기술, 인력 관리, ISO 자격 취득, 안전과 같은 공장 관리까지 다양한 내용을 마킬라도라 공장으로부터 학습하고 있다. 뿐만 아니라, 마킬라도라 공장 또한 소규모로부터 대규모까지 다양한 규모와 형태의 지역 멕시코 납품업체들과 거래를 하고 있으며 그들로부터 학습하고 있다. 마킬라도라 공장들이 지역 멕시코 납품업체들로부터 학습하고 있는 내용은 지역 문화로부터 제조 과정과 제품 지식과 같이 제품 생산에 직접 관련된 것까지도 포함하고 있는 것으로 나타난다 (Lim 2012, 253-254).

하지만 이러한 지역 멕시코 납품업체들과 마킬라도라 공장들 사이의 학습 내용은 공동 제품 개발 및 생산과 같은 협력적 창업 활동(collaborative entrepreneurial activity)처럼 높은 차원의 학습 활동이라고 하기엔 어려워 보인다. 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 업체에 대한 지원도 주로 자사 제품의 제조와 관련된 기술적 지원에 초점을 맞추고 있으며 경영적 부분은 마킬라도라 공장의 직접적인 지원에 의한 것보다 지역 멕시코 납품업체 스스로 관찰하고 질문하는 비공식적인 학습을 주로 하고 있는 것으로 보이며 재무적 부분에 대한 마킬라도라 공장의 지원이나 교육은 거의 없거나 드문 것으로 나타난다.

레이노사 마킬라도라 공장 협회에서 지역 납품업체 데이터베이스 프로그램을 만들어 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체들간의 교류를 증진시키려 하고 있고 지역 멕시코 납품업체들이 레이노사 전기/전자 클러스터 프로그램 행사에 참여하고 있으나 그들이 이러한 클러스터 프로그램을 구성하는 핵심 멤버라고 보기엔 아직 어렵다. 전반적으로 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체간의 학습을 공급 사슬 학습의 구분에서 본다면, 학습의 범위에서는 네

트워크 형태의 학습보다는 주로 거래하고 있는 마킬라도라 공장과의 쌍대적 형태의 학습의 성격이 더욱 강해 보이며 학습의 수준에서 볼 때는 보다 높은 차원의 전략적 학습보다는 운영적 학습이 보다 일반적인 특성을 보인다고 하겠다.

이처럼 보다 높은 차원의 협력적 활동과 그에 따른 학습이 어려운 이유를 관련된 문헌들을 중심으로 탐색하여 보면 다음과 같다. 첫째, 마킬라도라 공장들이 주로 생산 활동하고 있는 지역에서의 새로운 시장 기회 탐색과 이에 따른 제품 개발 및 생산보다는 기존에 본사에서 연구 개발된 제품을 주로 저렴한 멕시코 노동력, 수입 원재료에 대한 관세 혜택 그리고 미국 시장과의 지리적 근접성의 이점들을 가지고 생산하는 마킬라도라 산업의 태생적인 특성이 여전히 작용하고 있다는 점이다. 그래서 공동의 제품 개발 및 생산과 같은, 마킬라도라 공장들과 지역 멕시코 납품업체들과의 보다 긴밀하고 높은 차원의 학습과 같은 협력적 활동의 동기가 높지 않아 보인다. 이러한 특징은 미국과 멕시코 국경 경제에서 불황의 시기에 마킬라도라 공장들이 생산 비용 절감이라는 효율성을 더욱 추구하려는 경향에서 강화된다(Lim 2012, 253). 둘째, 지역 멕시코 납품업체들의 낮은 기술력과 기술 응용력, 지역 멕시코 납품업체들의 원재료 및 부품들이 마킬라도라 공장의 완제품에서 차지하는 낮은 비중 및 낮은 가치, 미국 멕시코 국경 경제의 복잡한 절차와 열악한 커뮤니케이션 인프라스트럭처 그리고 미국과 멕시코 국경 경제에서 불황의 시기에 지역 멕시코 납품업체들의 파산하기 쉬운 재정적인 취약성 같은 요인들(임정훈 2012, 243-244)도 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체간의 보다 많은 교류와 높은 차원의 학습 활동에 부정적인 영향을 주고 있다고 할 수 있다.

VI. 결 론

본 연구에서는 미국과 멕시코 동부 국경 지역의 멕시코 타마울리파스 주(州)의 산업 도시인 레이노사 시(市)를 중심으로 분포되어 있는 마킬라 공장들과 지역 멕시코 납품업체들 사이의 공급 사슬 학습에 대하여 살펴보았다. 지역 맥

시간 납품업체들과 마킬라도라 공장들은 서로 다양한 내용을 학습하고 있으나 이러한 학습은 제품 공동 연구 개발 및 생산과 같은 높은 수준의 학습이라고 하기는 어려워 보이며 마킬라도라 공장의 지역 멕시코 납품업체에 대한 지원도 자사 제품 생산과 직접적으로 관련된 기술적 역량과 관련이 깊으며 지역 멕시코 납품업체의 경영적 역량이나 재무적 역량에 대한 직접적인 지원은 두드러지지 않은 것으로 나타나고 있다.

미국 시장을 비롯한 지속적인 세계 경기 침체와 중국과 같은 낮은 생산 비용의 경쟁 지역의 등장으로 침체를 겪던 마킬라도라 산업은 최근에 중국 제조업 임금 수준의 지속적인 증가와 미국 시장까지의 높은 물류 비용 등의 이유로 멕시코에서 중국으로 공장을 이전한 다국적 기업들이 멕시코로 공장을 다시 이전하는 현상(Reshoring)이 증가하면서 마킬라도라 산업도 완만한 성장률을 보이고 있다(Gatan and Martin 2012; The Economist 2013; Rozemberg 2011).

이러한 최근의 경향은 마킬라도라 침체 시기에 마킬라도라 산업의 대안적인 발전 모델로서 제시되었던 근접성(proximity) 전략(Hadjimarcou *et al.* 2013, 210-215; Sargent and Matthews 2009, 1078-1079) 즉 미국 시장의 고객 수요(욕구)의 변동에 따른 신속한 대응과 미국 시장까지의 낮은 물류 비용 추구가 실제로 작동되고 있음을 보여주는 것이라고 하겠다. 이러한 마킬라도라의 발전 모델로서 근접성 전략이 실행되는 조건으로서, 마킬라도라 공장과의 근접하여 존재하는 지역 멕시코 납품업체간의 더 많은 교류와 더 높은 수준의 학습 활동이 긍정적인 영향을 미칠 것임은 분명하다. 또한, 멕시코 뉴에보레온(Nuevo León) 주(州)의 산업 도시 몬테레이(Monterrey) 시(市) 지역의 마킬라도라 공장 및 지역 멕시코 납품업체를 표본으로 한 연구에서, Jordaan (2010, 626-630; 2011, 295-314)은 조립 생산 위주의 1 세대 마킬라도라 공장들보다는 기술 집약적이고 지식 집약적인 2 세대와 3 세대 마킬라도라 공장들에서⁵⁾ 지역 멕시코 납품업체들로부터 구매 비중도 더 높고 지역 멕시코 납품업

5) 마킬라도라 공장의 세대(Generations of Maquiladoras)에 대한 자세한 내용은 Carrillo and Lara (2005, 262-267)의 해당 부분을 참조할 것

체의 생산 과정을 개선하기 위한 지원도 더욱 많이 이루어지고 있음을 보여 주고 있다. 마킬라도라 산업이 단순 조립 생산을 넘어서서 보다 높은 가치를 만들어내는 기술 집약적인 단계로 광범위하게 발전해왔다는 점에서(Sargent and Matthews 2004, 2019), 향후 기술 집약도가 높은 마킬라도라 공장들이 더욱 지배적이 될 경우, 마킬라도라 공장과 지역 멕시코 납품업체 사이의 교류 및 지원을 통한 학습 활동은 보다 강화될 것으로 생각할 수 있다.

이러한 점에서 마킬라도라 공장들과 지역 멕시코 납품업체들과의 교류를 촉진시키기 위한 정부와 관련 기관의 노력들, 즉 멕시코 주(州) 정부 차원에서 마킬라도라 공장들과 지역 멕시코 납품업체들을 연결시켜 주며 마킬라도라 공장과의 거래 계약 성사를 위하여 지역 멕시코 납품업체에게 운영 자금 및 교육 그리고 관련 자격증 취득을 도와주는 국가 납품 센터(national supplies center)의 설립 운영(Maquilaportal 2012)이나 마킬라도라 공장, 지역 정부, 지역 대학 그리고 지역 멕시코 납품업체가 참여하는 다양한 산업 분야의 클러스터 프로그램의 실행(Duran and Carrillo 2008, 14-20; Dutrénit and Vera-Cruz 2003, 10-19)은 마킬라도라 산업 발전을 위해서 의미있는 노력이며 계속되어야 할 정책이다.

참고문헌

- 임정훈(2012), 『멕시코 마킬라도라 산업의 공급 사슬 지배 구조에 관한 연구』, 국제지역연구, Vol. 16, No. 3, pp. 223-252.
- Bessant, John(2004), "Supply Chain Learning," In S. New and R. Westbrook (eds), *Understanding Supply Chains: Concepts, Critiques and Futures*, Oxford University Press. pp.165-190.
- Bessant, John., Kaplinsky, Raphael., and Lamming, Richard(2003), "Putting Supply Chain Learning Into Practice," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 2, pp.167-184.
- Brannon, Jeffrey, T., James, Dilmus D., and Lucker, G. William(1994), "Generating and Sustaining Backward Linkages Between Maquiladoras and Local Suppliers in

- Northern Mexico,” *World Development*, Vol. 22, No. 2, pp.1933-1945.
- Bretz, Robert D., Rynes, Sara L., and Gerhart, Barry A.(1993), “Recruiter Perceptions of Applicant Fit: Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 43, No. 3, pp. 310-327.
- Carrillo, Jorge and Lara, Arturo(2005), “Mexican Maquiladoras: New Capabilities of Coordination and the Emergence of a New Generation of Companies,” *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 7, No. 2/3, pp. 256-273.
- Carrillo, Jorge y Gomis, Redi(2005), “Generaciones de Maquiladoras: Un Primer Acercamiento a Su Medición,” *Frontera Norte*, Vol. 17, No. 1, pp. 25-51.
- Carrillo, Jorge and Zárate, Robert(2009), “The Evolution of Maquiladora Best Practices: 1965-2008,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 2, pp.335-348.
- Cattan, Nacha and Martin, Eric(2012), “Mexico Replaces China as U.S. Supplier With No Wage Gains: Jobs,” *Businessweek*, June 15, <http://www.businessweek.com>
- Duran, C. Ruiz and Carrillo, Jorge(2008), “MNCs Strategies and Their Linkages With SMEs,” Paper presented at the IV Globelics Conference, Mexico City.
- Dutrénit, Gabriela and Vera-Cruz, Alexandre O.(2003), “Clustering SME with Maquila in a Local Context: Benefiting from Knowledge Spillover,” Paper presented at the I Globelics Conference, Rio de Janeiro.
- Ernst, Dieter and Kim, Linsu(2002) “Global Production Networks, Knowledge Diffusion and Local Capability Formation,” *Research Policy*, Vol. 31, No. 8/9, 1417-1429.
- Fiol, C. Marlene and Lyles, A. Marjorie(1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Garvin, David, A.(1993), “Building a Learning Organization,” *Harvard Business Review*, July/August issue, pp. 78-91.
- Hadjimarcou, J., Brouthers, Lane E., and McNicol, Jason P.(2013), “Maquiladora in the 21st Century : Six Strategies for Success,” *Business Horizons*, Vol. 56, No. 2, pp. 207-217.
- Hausman, Angela., and Haytko, Diana(2003), “Cross-Border Supply Chain Relationships: Interpretive Research of Maquiladora Realized Strategies,” *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 545-563.
- Holmqvist, Mikael(2004), “Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration. An Empirical Study of Product Development,” *Organization Science*,

- Vol. 15, No. 1, pp. 70-81.
- Jordaan, Jacob A.(2010), "FDI, Local Sourcing and Supportive Linkages with Domestic Suppliers: The Case of Monterrey, Mexico," *World Development*, Vol. 39, No. 4, pp. 620-632.
- Jordaan, Jacob A.(2011), "Local Sourcing and Technology Spillovers to Mexican Suppliers: How Important Are FDI and Supplier Characteristics?," *Growth and Change*, Vol. 42, No. 3, pp. 287-319.
- Lee, Hau, L. and Billington, Corey(1993), "Material Management in Decentralized Supply Chains," *Operations Research*, Vol. 44, No. 1, pp. 151-159.
- Lim, Jung-Hoon(2010), "Entrepreneurship in Multinational Corporations and Capability Development of Domestic Firms : An Exploratory Study in the US-Mexico Border Region," Doctoral Dissertation, College of Business Administration, University of Texas-Pan American.
- _____(2012), "Entrepreneurial Activities in Mexico Maquiladoras and Capability Development of Local Mexican Suppliers," *Korean Journal of Latin American and Caribbean Studies*, Vol. 31, No. 3, pp. 231-264.
- Mora, Marie T., and Davila, Alberto(2011), "Cross-Border Earnings of U.S. Natives Along the U.S.-Mexico Border," *Social Science Quarterly*, Vol. 92, No. 3, pp.851-852.
- Ketchen, Jr. David J. and Hult, G. Tomas M.(2007), "Bringing Organizational Theory and Supply Chain Management: The Case of the Best Value Supply Chains," *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No.2, pp. 573-580.
- "Suppliers to Be Injected Speed and Connected to Maquilas," *Maquilaportal*, Weekly Bulletin(2012.1.6.), <http://www.mpbulletins.com/index.php?blog/show/Bulletin-551.html>.
- Mendoza, Jorge Eduardo(2011), "Local and Global Determinants of Labour Employment in the Mexican Maquila Industry: A Bounds Testing Co-integration Analysis," *Análisis Económico*, Vol.26, No. 61, pp. 175-198.
- Mexico Industrial Maps(2007), "Why Invest in Reynosa?" *International Community Publications*, <http://www.mexicoindustrialmaps.com>.
- "Reshoring manufacturing Coming Home", *The Economist* (2013, 1, 19), <http://www.economist.com>.

- Rozenberg, Hernán(2011), "Border Business: Mexico's Maquiladoras Strong in Tough Economy," *Fronteras*, September 27. <http://www.fronterasdesk.org>
- Rynes, Sara L., Bretz Jr, Robert D., and Gerhart, Barry A.(1991), "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking," *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 3, pp.487-521.
- Sargent, John and Matthews, Linda(2009), "China versus Mexico in the Global EPZ Industry: Maquiladoras, FDI Quality, and Plant Mortality," *World Development*, Vol. 37, No. 6, pp.1078-1079.
- Srivastava, Manish K. and Gnyawali, Devi. R.(2011), "When Do Relational Resource Matter? Leveraging Portfolio Technological Resources for Breakthrough Innovation," *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 4, pp. 797-810.
- Theodorakopoulous, N., Ram, M., Shah, M., and Boyal, H.(2005), "Experimenting with Supply Chain Learning (SCL): Supplier Diversity and Ethnic Minority Businesses," *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, pp. 461-478.
- Ulloa, Anayancy(2009) "Cluster Eléctrico-Electrónico Palanca para el Crecimiento Económico de Reynosa," *Maquila Reynosa*, April, No. 140, pp. 25-26.
- Young, John E. and Sexton, Donald L.(1997), "Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework," *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 5, No. 3, pp. 223-248.
- Yukl, Gary(2008), "Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research," *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 1, pp. 49-53.

임정훈

경일대학교
jhl1m1@kiu.ac.kr

논문투고일: 2013년 7월 14일

심사완료일: 2013년 8월 20일

게재확정일: 2013년 8월 21일

A Study on Learning between Maquila Plant and Local Mexican Supplier

Jung-Hoon Lim

Kyungil University

Lim, Jung-Hoon (2013), A Study on Learning between Maquila Plant and Local Mexican Supplier.

Abstract This study investigates the characteristics of learning in the supply chain composed of maquila plants and local Mexican suppliers in Mexico's export processing zone. The samples come from twenty-five maquila plants and local Mexican suppliers located in the eastern US-Mexico border region; particularly in Reynosa, Tamaulipas, Mexico. The author interviewed managers of those maquila plants as well as local Mexican suppliers. As a result, local Mexican suppliers learn from Maquila plants with which they transact. Local Mexican suppliers learn various types of content such as product, technology, human resource management, ISO (International Organization for Standard) certification process, and plant management like safety as well as manufacturing processes like efficiency. In addition, maquila plants transact with various sized and types of local Mexican suppliers - from small to large sized local Mexican suppliers - and also learn from them. The learning content of maquila plants from local Mexican suppliers are directly related to production such as the manufacturing process and product knowledge as well as local culture. However, the learning content between maquila plants and local Mexican suppliers do not seem to be higher level learning activities like collaborative entrepreneurship of cooperative product development (design) or manufacturing. The assistance of maquila plants for local Mexican suppliers focuses primarily on the technological capabilities related to the production of maquila plants. For managerial capabilities, local Mexican suppliers seem to depend upon indirect learning by themselves (for example, observation and question) rather than the direct assistance from maquila plants. For financial capabilities, support is rare or non-existent as is education from maquila plants.

Key words Mexico, Maquiladora, Local Mexican Supplier, Supply Chain, Learning