

## 영국지역상권활성화정책:영국TCM과BID \*

서용구\*\*

\*\*\*\*\*

2000년대 이후 영국 지방 정책의 목표는 지역의 '균형 발전'과 '지속 가능 발전'을 촉진하는 것이다. 최근 영국에서는 미국에서 도입된 BID 제도가 정부의 적절한 지원과 개발 주체들의 협업의 성공으로 영국 전역에 급속히 퍼지고 있다. 성공사례를 분석한 결과 다양한 프로젝트 참여자들의 이해관계와 참여를 조정하는 '프로젝트 매니저'의 역량이 가장 중요하며 영국 TCM과 BID 제도의 핵심은 지역 마케팅(place marketing)이자 지역 브랜딩 (place branding)임을 알 수 있었다. 한국의 경우 영국형 TCM과 BID가 도입되기 위해서는 정부의 섬세한 마스터 플랜과 프로젝트 '종합성과평가'(CPA)가 먼저 준비되어야 하며 동시에 지역 마케팅에 대한 이해와 인식을 지금보다 획기적으로 제고 시켜야 한다.

Key Words: TCM, BID, 지역 개발, 지역 마케팅, 상권 재개발

\*\*\*\*\*

\* 본 연구는 중소기업청 시장경영지원센터의 정책 연구 지원에 의하여 이루어진 것임.

\* 숙명여자대학교 경영학부 부교수

## I. 서론

영국은 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일즈, 북 아일랜드 4개 지역으로 나뉘어있으며, 이 지역들은 각각의 의회와 행정수도를 가지고 있을 만큼 지방분권화가 뿌리 깊게 자리 잡고 있다. 본 연구에서 언급되는 '영국'은 잉글랜드를 지칭한다. 산업화가 세계에서 가장 먼저 시작된 영국에서는 1980년대 후반부터 2차 산업에 기반을 둔 도시들이 급격히 쇠퇴하고, '삶의 질' 문제가 크게 부각되면서 각 지역 정부는 TCM 정책을 도입하기 시작했다. TCM은 지역 정부 주도로 실시되며 영국 도심과 타운에서 유통업체가 차지하는 비중이 매우 크므로, 소매업체(주로 대기업)와의 협력이 TCM 추진에서 중요한 축을 담당하고 있다. 1990년대 말부터는 TCM의 여러 목적 중에서 좀 더 지역 경제 발전에 초점을 맞춘 BID 개념을 미국에서 도입하고 ATCM이 이를 주도하고 있으며, 이는 점차 확산되고 있는 추세이다.

본 연구는 영국정부의 지방정부지원 정책, 상권 재배치 관련 주요 지원 제도 및 TCM, BID의 개념과 현황을 살펴보고 런던 웨스트엔드 사례를 통하여 그 정책 성과와 시사점을 도출하는 것을 그 목적으로 한다.

## II. 영국의 지역 정책

### 1. 정부의 지역 정책

#### (1) 지역정책 추진 체계

노동당 정부 집권 후 영국 정부는 지역발전기구와 지역협의체(Regional Chamber)를 설립하게 되는데, 지역발전기구는 1999년과 2000년에, 지역협의체는 1998년과 1999년에 설립되었다. 영국

노동당 정부는 중앙정부 차원에서 지역정책 추진체계를 개편하였으며 지역관련정책의 원활한 조정과 통합을 위하여 2000년 부수상실(ODPM) 산하에 '지역조정국(Regional Coordination Unit)'을 설치하였다. '지역조정국'은 지역청을 관할하고 있으며, 지역관련시책을 합리화하고 통합하여 지역정책의 효과를 배가하는 역할을 수행한다. 지역관련정책은 공동 작업을 수반하는 경우가 많기 때문에 '지역조정국'은 정책들이 적절히 계획, 입안되고 수행되도록 부처 간 조정 역할을 수행한다.

## (2) 부수상실 - ODPM ([www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk))

ODPM은 영국의 중앙 부서 중의 하나로 2002년 5월 개편되었다. 현재 6500명의 직원이 일하고 있으며, 이 들 중 1800명은 ODPM 과 관련된 4개의 에이전트에서 파견나온 인력이며, 2700명은 9 개의 지방 정부를 위하여 근무하는 인력이다. ODPM은 지방 정부와 연관된 일을 전담함과 동시에 주택, 주거 환경, 사회적 약자 보호, 소방, 지역 사회 재개발 등 삶의 질과 관련된 사안을 보다 적극적으로 해결하기 위하여 설립된 부서이다. 특히 지역 사회 개발을 위한 프로그램을 소개하고, 이를 지역 사회가 스스로 실행에 옮길 수 있도록 경제적, 이론적으로 지원해 주는 역할을 맡고 있다.

## 2. 정책의 주요 내용

### (1) 지방 정부

지역주민의 세금에 부응하는 공공서비스를 효율적으로 실현하고 향상 시키기 위해 종합성과평가(CPA: Comprehensive Performance Assessment)제도를 실행하고 있다. 이 제도를 운

영하기 위한 전담 인원을 확보하여 각지방 정부의 CPA를 기획하고 지원하며 모니터해 주고 있다.

## (2) 지역 정책(Regions Policy)

영국 부수상실은 영국의 지방정책을 총괄하며 영국 지방의 '균형발전'과 '지속가능 발전'을 촉진하는 것을 정책의 목표로 삼고 있다. 영국 지방과 지역 커뮤니티는 그 경제 수준과 지역문화가 매우 다양한 편이다. 이 같은 지역별 다양성은 중앙정부가 지역 정책을 수립하고 추진할 때 매우 다양한 경우의 수를 감안한 '높은 수준의 유연성'을 필요로 한다.

### III. 영국의 TCM과 BID 제도

#### 1. 영국 TCM 제도의 개념과 현황

##### (1) TCM (Town Centre Management)제도의 탄생과 목적

TCM이란 지역 사회가 그 지역의 전략적인 개발과 효과적인 보존을 통하여도출해낸 독자적인 경쟁력을 바탕으로 지역 사회의 지속적인 발전과 이해 관계자들의 안녕을 추구하는 것으로 정의할 수 있다.

영국에서는 1970년대부터 지역 사회 자체의 마케팅과 프로모션에 대한 필요성이 대두되기 시작하였고, 이후 제조 산업의 정체와 지역 사회 간의 경쟁 구도 형성으로 새로운 고용 기회를 창출할 수 있는 수단이 요구됨에 따라 1987년 영국 최초의 TCM 조직이 설립되었다.

## (2) 영국 TCM와 BID의 발전사

영국 TCM은 1987년 최초로 자체적인 펀드를 조성하여 설립되었다. 1990년대 초에는 ATCM (Association of Town Center Management) 이 만들어져 전국 규모로 확산되었고 2000년 영국 정부는 TCM 사업에 미국의 BID를 소개 홍보하였다. 2001년 영국 총리가 BID를 공식적으로 소개하였고 2003년에는 22개 지역이 시범 지역으로 선정되었다. 2004년 9월 BID에 대한 법규가 통과함에 따라, BID를 출범시키는 것이 잉글랜드 전 지역에서 가능하게 되었다.

## (3) 영국 TCM의 현황

최근 영국의 ATCM(Association of town center management)이 조사한 바 현재 영국 전역에 500여 개에 달할 것으로 추산되어진다.

본래는 지역 기반의 '관리적' 면이 강조되었지만 현재는 그 보다는 '전략적' 관점이 부각되기 시작하였다. 각 지역의 독창적인 비즈니스 플랜의 개발, 핵심 평가지표(KPI- Keyperformance indicators)의 활용 시스템 등을 포함한 여러 가지 접근방법이 개발되고 있다.

초기 TCM이 행정적인 관점에서 비롯되었다면 최근에는 마케팅적인 관점이 강조되고 있는 추세이다. 즉 TCM은 결국 광역 장소 마케팅(Wider place marketing) 이다. 현재 TCM의 마케팅 전략은 단지 목표 대상자들에게 장소를 마케팅 하는 보다는 더 넓은 영역을 포함하고 있다. TCM과 그 계획안 자체의 컨셉을 계획안에 투자하거나 투자할 가능성이 있는 소매상과 부동산 소유주 등 지역의 모든 이해관계자에게 마케팅 하는 역할로 확대되었다.

#### (4) TCM의 추진

ATCM(1996)에 따르면, TCM의 차원에서 타운센터 개발은 ① 접근성 향상, ② 시설 개선, ③ 매력성 증대 3가지 요소로 분류하며, TCM은 이 세가지 요소의 개선을 중심으로 추진되고 있다.

<표1> TCM 의 고려요인

요소	TCM 개발을 위한 고려사항
① 접근성 향상	
- 접근의 용이성	주차, 거리, 서비스, 각종 시설에 대한 명확하고, 일관성 있는 안내판 설계
- 보행자 차원	도시 내에서의 범죄와 폭력을 최소화 할 수 있는 시내 도로 설계와 치안 정비
- 신체적 약자를 위한 배려	접근성은 장애인, 노인, 유아, 유아를 동반한 부모 등의 입장 또한 필수적으로 고려
② 시설 개선	
- 대중교통과 주차 시설	대중교통과 승용차를 위한 시내 접근의 용이성을 고려해야함. 주차 시설은 위치와 관리 시스템, 요금 체계, 조명, 안전, 청결 등의 사항을 종합적으로 고려해야함
- 치안	거리 조명, CCTV, 경찰력의 배치 등 치안과 관련된 시설
- 도심 설계	거리 조형물, 공원, 유적, 거리 자체의 청결성 등 도시 환경과 관련 시설
- 기타	벤치 설치와 공공 화장실 등의 시설과 거리에서의 이벤트와 엔터테인먼트 프로그램 설계
③ 매력성 증대	
- 유인성	소매와 서비스 업체 (체인 업체과 자영업체 소매상 포함), 사무실, 레저와 오락 시설, 교육·역사·문화적인 장소의 개발

### (5) 타운센터 매니저의 역할

TCM의 설계와 진행에는 타운센터매니저의 역할이 절대적으로 중요하다. 지역 주민, 방문자, 잠재적 투자자 등 타운 센터 사용자를 위한 일관되고 밀착된 마케팅 활동 개선을 위하여 여러 에이전시와 지역 자치 단체와 상호 협력, 커뮤니케이션 능력이 요구된다. 지역마다 차이는 있으나 공통적으로 타운센터매니저는 다음의 역할을 담당하고 있다.

- ① 타운센터 운영그룹과 협업 수행
- ② 정부의 입장과 참여 비즈니스들의 입장 양쪽의 연결고리 역할 수행
- ③ 구성원들의 전반적인 협력이 요구되는 일을 중재
- ④ 타운센터 개발을 위한 관리 운영상의 목표를 정의하고 구체화 시킴
- ⑤ 액션플랜을 개발하고 이행하는데 중추적인 역할을 담당
- ⑥ TCM을 개발단계에서부터 중간 과정, 결과까지의 총괄 관리

### (6) 민간의 역할 및 참여방식

TCM의 운영에는 민간인 중심으로 이루어진 지방자치단체의 역할이 크며, 중앙정부나 지방정부의 지원보다는 자발적인 기부와 모금활동을 통하여 지자체가 운영된다. 영국은 전 유럽에서 봉사 활동에 대한 관심과 참여가 가장 활발한 나라이며, 소규모 타운이라도 자치적으로 운영되는 지자체의 수가 많다. 타운센터개발에 참여하기를 희망하는 주민은 누구나 각종 자치단체에 가입할 수 있으며, TCM 프로젝트를 처음 추진하는 단계에서부터 각종 지자체 대표와 업체 대표들이 타운센터매니저와 시 차원의 회의에 참여할 수 있다.

참여하는 지자체의 성격이나 프로젝트 참여방식은 각 지역 TCM의 특성에 따라 판이하게 다르다. 타운센터에서 대형 소매점의 비중이 높아짐에 따라 TCM의 계획과 추진에서 대형 소매점들의 입장 또한 중요하게 고려되고 있다. TCM의 운영에 참여하는 조직의 전반적인 구성은 다음과 같다.

① 타운센터매니저

TCM의 전반적인 관리와 구성원들간의 중재 역할을 한다.

② 자원봉사그룹

TCM에 참여하는 자원봉사그룹의 성격은 지역과 TCM의 목적에 따라 판이하게 다르다. 영국의 타운센터에서는 Oxfam을 비롯한 봉사단체들의 채리티 샵(자선 매장)을 많이 찾아볼 수 있다.

③ 소규모 영업점주

타운센터에서 영업하고 있는 전통적인 가게의 점주나 레스토랑 지배인 등이다. 오래된 타운의 경우, 오랜 역사를 가진 이러한 가게들이 타운센터의 중요한 관광요소가 되기도 한다.

④ 소매점매니저

대부분의 타운센터에서는 Boots나WH Smith, Waterstones 등의 소매업체를 찾아볼 수 있으며, 전국적인 체인을 가진 이러한 소매업체들이 TCM 혹은 BID의 운영에 기여하는 바가 높다.

⑤ 부동산소유주

TCM의 실행으로서 실질적인 이득을 볼 수 있는 이해집단으로서 초기 개발단계부터 참여한다.

⑥ 쇼핑센터매니저

타운센터에는 보통 1개 이상의 쇼핑몰이 위치한다. 도심내 쇼핑센터는 계획 적으로 개발되는 경우가 많다. 영국 남동부



에 위치한 포츠머스의 경우, 해상 교통과 해군력의 쇠퇴로 도시가 침체에 빠졌으나, 관광지 주변에 극장가와 식당가가 포함된 대형 아울렛 쇼핑몰이 생김으로 도시에 새로운 활력을 가져다주었다.

⑦ 경찰

TCM의 중요한 부분 중에 하나인 타운센터 거리의 안전성을 높이고, CCTV 설치 등 설비 개선에 중요한 역할을 한다.

⑧ 버스협회

TCM에는 교통체계의 개편과 서비스 개선도 포함한다. 런던, 맨체스터 등의 대도시를 제외하면 대부분의 도시와 타운에서는 버스가 가장 중심적인 대중교통 수단이다.

## 2. ATCM의 역할과 기능

### (1) ATCM(Association of Town Center Management) 기능 및 역할

ATCM은 기업, 정부 기관, 학술단체, 에이전시를 포함한 10,000개가 넘는 조직과 파트너 관계로서 지역과 시티센터에 대한 정보를 제공하고, 전략구성을 선도하며, 각지의 노하우와 아이디어를 교환할 수 있는 장을 제공한다.

1980년 대 말 영국이 경제적인 침체를 경험하며 삶의 질 향상에 대한 요구가 강해졌으며, 이에 1990년대 TCM이 본격적으로 시작되며 ATCM이 설립되었다.

### (2) ATCM 파트너와의 협력 관계

#### ① 정부(government)

성공적인 타운센터, 시티센터를 구축하는데 필요한 정책과 전략에 대한 자료를 제공하고, 보조함. 중앙정부와 지역 정부, 지역 개발 에이전시와 협력관계 구축 한다.

② 유통업체(Retailers)

공적인 차원에서 제공할 수 있는 비즈니스 환경 개선을 돕는다.

③ 부동산 소유주 (Property owners)

타운센터와 건물 등 부동산 등에 더 나은 환경을 제공하고 가치를 상승시킨다.

④ 디벨로퍼 (Developers)

타운간의 경쟁이 심화되는 환경에서 고객들의 새로운 시설과 설비에 대한 수요를 도출하고, 색다른 유인 요소를 찾아내어 구체화 시킬 수 있는 기회를 제공한다.

⑤ 대중교통 제공자(Transport providers)

타운센터의 유인성과 접근성을 높이는데 필수적인 효과적인 교통시스템과 허브 구축에 도움을 준다.

⑥ 타운센터매니저(Town centre managers)

효과적인 정책의 개발, 세미나와 케이스 제공 등을 비롯한 훈련 프로그램 제공, 그 외 TCM에 관련된 최신 정보를 제공함으로써 서비스의 혁신과 타운의 경제적 발전을 돕는다.

⑦ 컨설턴트(Consultants)

프로페셔널한 TCM 운영과 기대치의 상승으로 더 높은 수준의 정보와 리서치, 특별한 관리 기술(전략) 등이 필요해짐에 따라 컨설턴트와 에이전시가 TCM에 참여하는 비중이 높아진다.

(3) ATCM의 재원조달

ATCM에서 정보를 제공받는 데에는 회원으로의 가입이 필요하며 가입비와 연간회원비가 요구된다. 예를 들어 온라인을 통하여

제공되는 지역정부와 기업, 조직을 위한 멤버십 회비는 다음과 같다. (1 £ = 1800원)

① 지역 정부를 위한 멤버십(6개월)

- 인구 5만 이하 : £ 197.5
- 인구 5만 - 20만 이하: £ 225
- 인구 20만 이상: £ 247.5

② 기업, 조직을 위한 멤버십(6개월)

- 고용인 혹은 조직원 5명 이하: £ 197.5
- 고용인 혹은 조직원 6-15명: £ 225
- 고용인 혹은 조직원 16명 이상: £ 247.5

또한 각종 세미나, 교육 프로그램 제공, 출판 활동을 병행하고 있다.

(4) ATCM의 멤버십이 제공하는 혜택

① 네트워킹(Networking)

지역적, 전국적 혹은국제적으로 이루어지는 포럼과 세미나에 참여할 기회를 제공한다.

② 정보 제공(Information Services)

ATCM 의 온라인([www.atcm.or.uk](http://www.atcm.or.uk))에 접속하여 각종 정보 및 뉴스, 최근의 리서치 자료와 데이터를 제공받을 수 있으며, pdf 파일을 통해 인쇄된 자료도 다운 받을 수 있다.

③ 정부와 연결고리 제공 (Access to Government)

ATCM은 의회와 정부부서, 각 지역 에이전시 들이관련 정책을 기획하는 과정에서 중요한 역할을 담당한다.

- 정부와의 관계는 현재 가장 큰 초당적 그룹 중 하나이자 200명 이상의 의원으로 이루어진 'TCM이슈를 위한 의회 그룹(the All Party Parliamentary Group on Town Centre Management Issues)' 에 의해 강화된다.

- ④ 지역적 네트워크(Regional Network)  
영국 전 지역을 대표하는 지역 그룹과의 네트워크를 제공. 정기적인 회의를 주선하며 아이디어 교환을 중재한다.
  - ⑤ ATCM 에 참여할 기회제공(Opportunities)  
ATCM 의 지사에 참여할 수 있으며, 선거를 통하여 의회(the Board of Directors)의 멤버가 될 수도 있다.
  - ⑥ 리서치(Research)  
TCM과 관련한 각종 리서치를 실행. 새로운 기법이나 액션플랜에 대한 리서치를 돕는다.
  - ⑦ 이벤트(Events)  
ATCM이 주최하는 각종 컨퍼런스, 세미나, 워크샵 등에 할인 혜택을 제공한다.
  - ⑧ 교육훈련(Training)  
시찰(Study tour)이나 세미나, TCM에 관련한 이슈를 토론하는 워크샵에 참여할 기회를 제공한다.
  - ⑨ 무료 정보지(Free publications)  
각종 정보지와 ATCM의 '포럼(Forum)'지 그리고 월간 뉴스레터를 우편으로 제공한다.
- 
- 웹사이트(Website)  
ATCM 웹사이트에 멤버 각자의 페이지를 제공받아 ATCM의 활동, 이벤트, 정보지 등에 대한 정보를 저장할 수 있으며 ATCM의 데이터베이스에 접근할 수 있다.
  - 비즈니스 기회 제공(Business Opportunities)  
ATCM의 이벤트나 ATCM과의 협력을 통한 마케팅 캠페인을 진행할 수 있다.

## (5) 우수 TCM 케이스와 평가

ATCM에서는 연간 우수 TCM사례를 선정하여 표창하고 있음. 5개의 항목에서 각 하나의 프로젝트가 '베스트 TCM프로젝트 (Best TCM Project)'로 명칭되며, 사례는 'TCM 우수 사례집'으로 출판된다. 우수 사례로 선정으로 발생하는 추가적인 지원은 공식적으로 없으며, 5가지 항목으로 나누어진 연간 어워드 이외에 '가장 친근한 거리(Hospitality in the Streets)' 상 등 여타 어워드가 있다. 5개의 항목과 각 항목별 케이스(2005)의 예는 다음과 같다.

### ① 야간 경제 운영(Managing the Evening Economy)

버밍햄의 브로드 스트리트 운영 계획(Broad Street Management Plan Birmingham), 첼튼엄의 야간 경제 운영 전략(Cheltenham's Night Time Economy Strategy), 벤버리의 안전한 밤 시간 외출 프로젝트(Safe Nights Out in Banbury), 사우스햄튼의 야간경제 운영 사례(Southampton's Night Time Economy), 노리치 시티센터의 창업 관리(Operation Enterprise Norwich City Centre) 등이 있다.

### ② 지역 안전 홍보(Promoting Community Safety)

케닐워쓰의 범죄예방 전략(Cutting Crime in Kenilworth), 레밍턴 스파와 워릭의 타운센터 운영(Leamington Spa and Warwick Town Centres), 다투포트 타운센터의 어린이 안전 정책(Dartford Town Centre Kid Safe Schemes) 등이 있다.

### ③ 환경 개선(Creating Quality Environments)

우스터의 하이스트리트 재정비 사례(Refurbishing Worcester's High Street), 벅스톤의 파빌리온 가든 재정비 사

레(Pavilion Gardens Restoration Scheme Buxton), 레딩의 예술과 접목된 시티센터 사례(Art at the Centre Reading), 포츠머스의 아룬델 스트리트 환경 개선 사례(Environmental Improvements in Arundel Street, Portsmouth) 등이 있다.

④ 타운센터 개발 (Delivering Centre Living)

버밍햄의 시티센터 관리회( Birmingham City Centre Directory) 등이 있다.

⑤ 쇼핑 경쟁력 강화 (Enhancing the Retail Offer)

코벤트리의 시티센터 재개발 프로그램(Coventry City Centre Business Vitality Programme), 첼튼엄의 웹페이지 운영 사례([www.allaboutCheltenham.com](http://www.allaboutCheltenham.com)), 맨스필드의 크리스마스 경매 사례( Mansfield Christmas Auction), 워킹의 쇼핑센터 환경 개선 사례(Better Shopping in Woking) 등이 있다.

TCM의 결과를 측정하는 데에는 KPI(Key Performance Index)가 이용되며, 이용되는 KPI의 내용과 종류는 지역, 타운센터매니저에 따라 차이가 있다. KPI는 타운센터매니저가 TCM의 경과와 진행상황을 이해관계자들에게 보여줄 수 있는 요건이 되기도 하며, 이해관계자들이 KPI 측정에 주요 역할을 담당하기도 한다.

주로 이용되는 측정 요소는 다음과 같다. (자주 이용되는 순으로)

- 주차 공간 이용 실태(Car park usage)
- 타운센터의 보행도로 현황 (Town centre footfall figures)
- 타운센터 부동산의 공실률(Vacant property rate)

- 타운센터 절도(Town centre theft)
- 소매치기 피해율(Shoplifting)
- 타운센터 이용자를 대상으로 한 설문조사(Town centre user surveys)
- 소매점의 이익률(Retail sales)
- 타운센터에서의 폭력 빈도 (Town centre violence)
- 핵심 지역(Zone A)의 부동산 임대료 (Zone 'A' property rents)
- 소매 투자율(Retail investment)
- 대중 교통 이용 실태 (Public transport usage)
- 공원 이용율 (Yield)
- 신규 고용 창출 (New job creation)
- 관광 차원(Tourism)

### 3. BID의 개념과 운영방식

#### (1) BID의 개념

BID는 지방세 납부자들이 지역 발전을 위해 지역 정부(local government)에 한 것 외에도 투표를 통하여 공동적으로 투자를 한 마을, 도시나 혹은 다른 업적인 구역으로 정의한다. BID는 부가적인 서비스와 시설을 제공하는 등의 지역 상업 환경 개선을 위하여 지역 비즈니스들로 하여금 추가적인 비용을 부담할 수 있도록 동의한 하나의 매커니즘이다.

BID는 비즈니스 환경을 개선시키기 위해 공동으로 투자하고자 하는 지역 비즈니스가 있는 곳이면 어디에나 존재할 수 있다. 도시 중심지나 상업 지원실, 비즈니스와 산업 단지, 비즈니스 단지와 마켓 타운 등을 포함한다.

## (2) BID에서 제공되는 이익

BID는 시설과 서비스를 제공하게 되며, 추가적으로 지역 자치 단체(local authority) 서비스들의 연계를 유도한다. BID의 위치와 정해진 경계는 모금될 수 있는 금액과 제공될 수 있는 서비스의 범위에 따라 결정한다. 예를 들어 마을이나 도시 중심의 BID는 특히 소매업에 초점이 맞춰질 것으로 기대될 수 있다.

BID가 소매상들에게 제공할 수 있는 서비스들의 예로는 청결 유지와 안전 유지 등 어떤 소매 센터(retail centre)에나 기본적으로 요구되는 면에 대한 강조가 포함될 수 있다. 거리를 깨끗하게 유지하거나, 중심가에 관리자, 안전 요원을 곳곳에 배치함으로써 범죄를 예방하고 쇼핑객들을 안심시키는 것 등이 이에 포함될 수 있다. 다른 면으로는 미관상으로 거리 풍경을 개선시키고, 지역으로의 접근성을 향상시키기 위한 금전적인 지출이 포함될 수 있으며 지역 축구 팀을 통한 브랜드 광고, 지역 소매 센터(the retail centre)를 알리기 위한 이벤트마련, 인지 가능한 아이덴티티의 개발, 소매상(retailers)과 공공 영역간의 의견 조율을 돕는 중재자 설정 등이 있다.

## (3) BID의 운영 방식

BID가 투표로 통과되면, BID 구역에 있는 비즈니스들은 추가적인 비용을 더 납부할 것을 요구 받게 된다. 정확하게 누가 BID에 대한 추가금을 납부할 것인가는 투표하는 시점에서 정해지며, 이것은 모든 지방세 납부자들에게 영향을 미치기 때문에 납부자들은 BID 제안서에 투표할 기회를 가진다.

제안서가 투표를 통해 통과되면, 지역 자치 단체(local authority)가 BID에 대한 세금을 징수하고, 이를 BID를 위한 펀드에 분배한다. 이러한 BID는 5년을 넘지 않으며, 그 이후에는 해제됨 혹은



다시 선거를 통한 결정에 영향을 받을 수도 있다.

#### (4) BID의 운영비용

BID에 어느 정도의 비용이 소요되는가에 대해서는 정확히 정해진 규정이나 수치가 없다. 이는 지역의 위치나 BID가 제공하고자 하는 서비스의 범위에 따라 천차만별이기 때문이다. 각각의 BID에 소요되는 비용은 비즈니스 플랜과 투표로 만들어진 협의회회의 규정에 포함된 각각의 산출 구조와 내역을 통하여 결정되며, 대부분의 BID는 과세자들이 부담하는 가치에 따라서 계산된다. BID는 특정한 카테고리에서 과세자들의 세금을 면제해 주거나 디스카운트를 해줄 수도 있다. 또한 직접적으로 BID 참여하지 않은 다른 이해 관계자들이 BID를 위해 기부 하는 것도 가능하다. 지역의 경제적 가치 유지에 관심이 있는 지역 부동산 소유자, 지역 단체, 지역 개발 에이전시 등의 이해관계자들이 BID 펀드에 기부하는 것이 보통이다.

#### (5) 누가 BID를 만드는가

자신의 부동산을 가지고 있으며, 혹은 외부 세를 납부하고 있는 사람, 그리고 어떤 지역을 대표한다고 주장할 수 있는 사람들은 누구나 BID를 창설할 수 있다. 보통 지역의 이해 관계자들을 대표하는 강력한 비즈니스 대표성을 가지고 있는 협의회가 BID를 통제한다. BID에 참여하도록 선발된 지역 단체나 부동산 소유주와 같은 다른 이해 관계자들 또한 여기에 포함될 수 있다.

#### (6) BID 투표 방식

세금을 지불하고 있는 모든 비즈니스는 BID에 찬성하거나 반대할

수 있는 투표권을 가진다. 이 투표권은 우편으로나 투표지 자체로서 과세자의 주소로 발송된다. 이 투표지는 양도될 수 있으며, 거대 비즈니스들이 이 투표지를 적당한 결정권자에게 넘기는 것도 용인된다. BID의 성공을 위한 투표는 과반수 이상을 득표해야 하며, 투표는 기본적으로 크고 작은 과세자들 간 이해관계의 균형을 유지하고자 노력한다.

#### (7) BID의 출범

BID를 영국에 소개한 지방 정부법(The Local Government Act)은 2003년 9월18일에 여왕의 재가를 받는다. BID가 어떻게 잉글랜드에서 어떻게 운영될 것인가에 대한 규정은 2004년 여름부터 발효된다. 잉글랜드와 웨일즈에서 100여 개의 도시와 지역이 BID 시범단지에 응모하였으며, 53개의 지역을 1차 선발한 후 최종적으로 22개 지역을 선출한다. 현재 BID를 개발하고 있는 22개의 공식적인 시범 단지(official pilot sites)가 존재한다. 이들은 ATCM(the Association of Town Centre Management)을 통하여 자원 운용과 지원 등의 형식에 있어 정부 후원을 받고 있다. BID는 기본적으로 ATCM의 정책과 방침에 의존하고 있으며, BID의 시작과 전략 구성에도 ATCM의 역할이 크다.

### IV. London New West End Co. 사례

#### (1) 배경

웨스트엔드 활성화에 대한 요구가 바로 NWEK(New West End Company)가 설립된 계기다. 웨스트엔드가 BID에 뛰어들게 된 이유는 런던 웨스트엔드 지역에서도 국제적으로 유명한 런던의 쇼핑가인 '본드 스트리트', '옥스포드 스트리트', '리젠트 스트리

트' 등의 경쟁력 약화에서 비롯되었다. 웨스트 엔드 지역은 국제적인 라이벌인 파리나 뉴욕, 뮌헨을 비롯하여 영국의 다른 대도시인 맨체스터나 버밍햄, 그리고 오라클 쇼핑센터와 템즈강을 둘러싼 위락시설이 강점인 FP딩과 같이 교외에서 레저 경험과 쇼핑 기회를 제공하는 다른 지역에게 경쟁력을 잃기 시작하였다. 전통적으로 웨스트엔드 지역은 영국의 유통업계에서 뿐만이 아니라 세계적으로 중요한 상권이나 연간200만 명 이상의 방문객과 50억~70억 파운드에 이르는 판매액에도 불과하고 이 지역의 이미지는 약한 편에 속했다.

국제적으로나 국내적으로도 웨스트엔드의 새로운 포지셔닝을 위한 액션이 요구되는 가운데 NWECC는 2000년 7월에 자발적인 BID를 결성하였다. 이는 런던의 웨스트엔드 지역을 부흥시킬 수 있는 핵심적인 계획 수립, 홍보, 경영방법의 변화 등에 목적을 둔다.

## (2) 마케팅적 접근

NWECC는 BID를 개발하는데 있어 두 가지 중요한 문제에 봉착하였다. 첫째, 이 지역의 3000개가 넘는 거대한 비즈니스군(유통업자, 사무실, 부동산 소유자 등)에게 어떻게 접근할 것인가에 대한 문제이다. 이 지역에는 유명한 셀프리지(Selfridges) 백화점을 비롯하여 크고 작은 가게며 소매상, 가판대, 시장의 판매대 등이 입지하고 있다. 둘째, 이미 유명한 쇼핑 지역인 웨스트엔드의 이미지를 어떻게 새롭게 창출하고 강화시켜야 하는지에 대한 문제이다. 새로운 이미지의 창출과 강화를 위해서는 지역의 시장 세분화와 타겟팅도 중요하다. 시장 세분화의 마케팅 컨셉은 누가 BID에 영향을 받을 것인지, 어떻게 적합한 접근법을 개발할 것인지에 대한 과업을 더욱 성공적으로 운영하기 위하여 마련된다.

NWEC는 지역의 주요 시설 담당자나 소매 전략 담당자들의 조합 사이에서 유리한 위치를 점하고 있었으며, 66개의 주요 비즈니스 중 33개의 비즈니스가 전체 중 80%의 가치를 차지하고 있는 가운데 이 조합은 BID를 위한 안전하고 자발적인 기금 마련을 위하여 개인 대 개인으로 BID의 가치를 증명하는 책임을 맡고 있다.

가장 어려운 부분은 3000여개의 비즈니스가 참여하는 투표에 있다. 그러나 이 모든 조직을 어떻게 전부 만날 수 있을가에 대한 문제를 필요와 규모에 따라 과정을 축소함으로써 해결할 수 있다. 첫 번째로 제외된 영역은 비즈니스 중에서 70%를 차지하지만 26%의 가치 밖에 나타내지 못하는 상업적인 사무실(Commercial office) 쪽이었는데 이는 그들의 필요가 유통업체(retailer-소매상)들과는 달랐기 때문이기도 하다. 그 다음에는 25만 파운드 이상의 가치를 가진 비즈니스들에 집중하는 전략을 중심으로 추려냄으로써 운영 가능한 규모를 달성하였고, 이렇게 타겟 비즈니스들을 축소하는 과정에서 300개의 비즈니스들로 결정되었다.

그룹 프리젠테이션이나 중요한 심포지움 등 몇 가지의 커뮤니케이션 요소들은 투표자에게 뿐만 아니라 비 투표자에게도 열려있으며, 이는 여론의 움직임을 파악하려는 목적도 가지고 있다.

사업에 참여하게 되는 유통업체들의 본점에게는 우편이 사용되었으며, 사업계획에 대한 이해를 높이고, 그들이 본점에 돌아가서 이러한 계획을 잘 전달할 수 있도록 하기 위해 모든 300개 지점 매니저들을 직접 방문하였으며, 사업 계획에 대한 자세한 문서를 제공한다.

### (3) 브랜드 만들기

악화된 웨스트엔드의 이미지는 곧 비즈니스의 손실로 연결되기 때문에 BID를 주관하는 NWECA가 이를 방지하기 위하여 첫 번째로 개선한 부분은 비즈니스 커뮤니티 그 자체의 브랜드를 더욱 긍정적으로 창조해 내는 것이었다.

BID 기업의 아이덴티티는 기업의 미션과, 비전 그리고 가치를 반영하는 것을 필요로 했다. 유명 디자이너들로 구성된 자문 집단이 꽃 모양의 로고를 창조하였다.



로고는 비 언어 매개체로서 여러 가지 아이디어와 감성을 자극해 낼 수 있는 강력한 기능을 가지고 있다. 또한 꽃이 가진 깨끗하고 아름다우며 성장하는 이미지는 예전 웨스트엔드가 가지고 있던 구식의 이미지를 벗어나도록 하는데 도움을 주었다. 이러한 시각적인 이미지는 메시지 전달 시 일관성과 명확성의 강조를 개선시켰다.

### (4) 시사점

첫째, 같은 시장, 비즈니스 구역, 이용자들 사이에서도 시장 세분화에 따라 각자의 다른 니즈를 이해해야 한다. 보통 부동산 소유주들은 이러한 전략이 가져오는 장기적인 가치나 마스터 플랜에

흥미를 나타내는 반면, 유통-소매업자들은 단기적인 경영 성과에 초점을 맞추는 경향이 있기 때문이다. 그러나 모든 참여자가 기여할 수 있도록 가장 일반적인 니즈를 명확하게 제시하는 것이 중요하다.

둘째, 비전을 세우고 항상 상기하여야 한다. 하나의 명확한 메시지를 전달하는 것이 중요하다. 특히 BID와 같은 새로운 컨셉의 사업을 진행할 때는 이 점이 더욱 중요하다.

셋째, 구성원의 목소리에 귀를 기울여야 한다. 사업 진행자가 모든 정답을 가지고 있는 것은 아니며, 어떤 작은 낱앗이라도 반영되어 유용한 포인트를 제공할 수 있어야 한다.

넷째, 마케팅적 접근법은 웨스트엔드의 비즈니스들의 니즈를 이해하는데 도움을 주며, BID에 참여함으로써 얻게 되는 이익에 대하여 설명하고 납득시킬 수 있어야 한다. 이는 또한 다수의 참여자들과 커뮤니케이션하는 과정에서 접근성을 향상시켰으며, BID에 참여한 비즈니스의 수를 좀 더 운영이 원활한 규모로 줄이는 데에도 기여하여야 한다.

< 참고문헌 및 사이트 >

Lawrence Graham, *Memorandum of understanding in relation to the provision of baseline services in the BID area*, 2004.

Office of the Deputy Prime Minister, *Living Places: Caring for Quality*, The Bartlett School of Planning, 2004.

Office of the Deputy Prime Minister, *Consultation Paper on the Draft Business Improvement Districts Regulations*, 2004.

S. Hogg, D. Medway, G. Warnaby, *Towards a Typology of Marketing Town Centre Management Schemes through the use of KPIs*, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, 1998.

ATCM website

[www.actm.or.uk](http://www.actm.or.uk)

BID public Website

[www.ukbids.org](http://www.ukbids.org)

Office of the Deputy Prime Minister Website

[www.odmp.gov.uk](http://www.odmp.gov.uk)

London, New West End Co. Website

[www.newwestend.com](http://www.newwestend.com)