

20개  로 알아보는
**문화예술 모금
실무 가이드북**

목차

제1장 기부와 모금의 기초이해

01	기부와 모금이란?	1
02	기부자란 누구인가요?	2
03	누가 기부를 받을 수 있나요?	3
04	모금을 하기 위해서는 무엇을 알아야 하나요?	3
05	모금의 일반적 원칙이나 과정이 있나요?	4

제2장 모금의 방법과 준비

06	모금의 종류와 방법은?	6
07	재미있고 쉬운 모금방법과 사례는?	10
08	온라인 모금의 특성과 종류는?	12
09	클라우드 펀딩이란?	14
10	성공적인 모금의 준비와 진행과정은?	15
11	모금명분의 개발방법은?	17
12	모금기획의 방향성과 방법은?	20
13	모금기획에서 마케팅 전략을 활용하는 방법은?	22
14	모금 계획서 작성이란?	26
15	기부자 개발 방법은?	27
16	효과적인 기부요청이란?	29
17	기업 기부자 개발방법은?	30
18	기부자 예우란?	32

제3장 모금윤리

19	모금윤리란 무엇인가요?	33
20	기부금을 받을 때 윤리적으로 주의할 점은?	34

기부와 모금의 기초이해



01. 기부와 모금이란?

문화예술단체의 기부와 모금은 재원조성의 관점에서 이해할 수 있습니다. 재원조성이란 문화예술단체가 비전과 미션 즉 설립목적 달성을 위해 외부로부터 단체 운영과 사업에 필요한 재원을 개발하는 모든 활동을 말합니다. 따라서 재원조성은 단체의 재무구조와 자원개발의 관점에서 이해되어야 합니다. 문화예술단체의 입장에서는 재정의 양을 늘리는 것이 급한 일이겠지만, 그에 앞서 조직의 재정기반을 안정적으로 유지하기 위해서는 재정의 규모를 늘리는 동시에 장기적으로 건강하고 지속가능한 재정구조를 개발하는 것이 무엇보다 중요합니다.

일반적으로 문화예술단체의 재무구조는 수익사업(공연관람료, 전시입장료 등 단체의 고유목적사업을 통한 수입예산), 부대사업(고유목적사업에 덧붙여서 하는 사업을 통한 수입예산), 정부지원금, 자체예산, 민간보조금, 기부금 및 후원금 등으로 이루어져 있으며 단체의 운영구조는 이 중 주요한 두 가지 재무구조에 맞추어져 있는 것이 현실입니다. 재원조성과 함께 우리가 고민해야 할 것은 단체의 지속적 생존입니다. 단체가 재원조성이 필요한 이유가 바로 여기에 있기 때문입니다. 우리 단체가 지속적인 활동을 하기 위해 현재 재무구조가 적절한지 고민하고 이에 대한 개선방법, 즉 단체의 효과적인 재무적 포트폴리오를 구성하는 과정이 재원조성이라 할 수 있습니다. 그렇기에 재원조성은 단체의 지속적 운영을 위해 가장 최적화된 재무구조를 구성하려는 노력이며, 이러한 노력은 단체가 속한 자원환경의 구조와 관계를 이해하는 것에서 출발합니다.

기부자 개발을 통한 모금은 이러한 재무구조의 하나로서 단체의 자기의사결정력, 조직의 활동 및 사회적 자리매김에 있어 가장 효과적인 방법 중 하나일 수 있습니다. 모금은 단체의 정체성을 사회적으로 확인받고 재확산시키는 과정이기 때문입니다. 단체의 모금이 활발해진다는 것은 그 사회 속에서 단체의 가치에 대한 인식이 확산된다는 것입니다.

문화예술단체의 가장 효과적인 재원조성 방법 중 하나인 기부(donation)란 공익을 위하여 대가 없이 타인에게 금전, 물품 또는 금전적 가치가 있는 것을 제공하는 자발적 행위를 의미합니다. 모금과 관련된 대표적인 법률인 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」(이하 기부금품법)에서는 후원

금, 찬조금품, 축하금품 등 명칭여하를 불구하고 반대급부 없이 취득하는 금전이나 물품을 기부금품으로 보고 있습니다. 또한 모금(fundraising)이란 서신, 광고, 대면 그 밖의 방법으로 기부금품의 출연을 타인에게 의뢰, 권유 또는 요구하는 행위로 정의할 수 있습니다. 보다 정확하게 개념을 살펴보면, 기부는 기부자의 관점에서 사용되는 용어이고, 모금은 모집자(모금단체)의 입장에서 사용되는 용어입니다. 일반적으로 기부와 관련하여 혼용하는 개념을 정리하면 다음과 같습니다.

기부와 유사한 개념

개념	내용
기부. donation	자선사업이나 공공기관을 돕기 위하여 돈이나 물건 따위를 대가 없이 내 놓음
기탁. donation	부탁하여 맡겨두는 것으로 내용상 기부와 같으나 실질적으로 위탁이라는 절차를 거치는 행위(ex: 지정기탁사업)
후원. sponsorship	어떤 일에 재정적으로 도움을 주는 것으로 비교적 상응하는 반대급부가 있음
협찬. sponsorship	후원과 동일하며 홍보와 광고 등의 반대급부가 있음



02. 기부자란 누구인가요?

기부자(donor)는 기부금품을 제공하는 주체를 말합니다. 법률에서는 기부자와 해당 단체의 회원 또는 소속원을 구별하고 있습니다. 단체의 회원 또는 소속원의 후원금·회비는 기부금품에 해당하지 않습니다. 구성원의 이익을 위해 설립된 단체나 동아리, 동호회처럼 동일한 지위에서 자신들의 공동의 이익을 위해 금전을 납입 또는 각출하는 행위는 「기부금품법」에서 기부금품으로 보지 않습니다. 이것과는 별개로 단체가 세법에 근거한 세제적격단체라면 기존 회원 또는 소속원의 기부금이나 회비에 대해서 세제혜택을 줄 수 있는 기부금 영수증을 발급할 수 있습니다. 이러한 측면에서 광의(廣義)의 기부자에는 단체의 회원 또는 소속원도 포함된다고 볼 수 있습니다.

기부자와 회원의 비교

구분	기부자(donor)	회원(membership)
재정적 기여	기부금(사용에 제한이 존재)	회비(사용에 제한 없음)
이익의 대상	타인	자신
세제혜택	세제적격단체시 가능	세제적격단체시 가능
사용보고	사용결과 신고의무 존재	사용결과 신고의무 없음
참여 및 활동	단체운영에 대한 참여 없음	단체운영에 대한 참여 있음

그리고 학부모가 자녀가 다니는 학교에 발전기금으로 기부하면서 기부수혜를 자신의 자녀가 받도록 지정하는 행위는 기부로 볼 수 없습니다. 기업의 리베이트를 기부금 형식으로 제공하는 업체들의 경우도 기부자로 볼 수 없으며 형사상 처벌을 받을 수도 있습니다.

참고 : 오페라단 후원조직체계 만들기

후원회원 모집을 위한 대표적 방안 중 하나는 '감투 씌우기 전략'이다. 모든 조직은 업무 조직도를 갖고 있지만 후원자 유치를 위한 후원회 조직을 만들고 있지는 않다. 예를들어 후원회장, 오페라단 명예단장, 후원회 집행이사 등 조직을 만들고 직함을 부여함으로써 명예 제공과 함께 역할을 하도록 유인하는 것이 중요하다. 국내 K오페라단은 이처럼 후원조직을 통해 단체의 큰 성과를 이룬 대표사례이다.



03. 누가 기부를 받을 수 있나요?

모금을 시작하는 단체에서 가장 먼저 하는 고민은 우리 단체가 기부를 받아도 법적으로 문제가 없을까?라는 것입니다. 모금자격에 대한 의문입니다. 문화예술단체라면 누구나 모금을 할 수 있습니다. 「기부금품법」에서는 불특정다수를 대상으로 1천만원 이상을 모금할 시에는 기부금품 모집등록을 의무적으로 해야 합니다. 하지만 문화예술단체의 경우에는 「문화예술진흥법」에 따라 모집등록을 하지 않아도 되는 예외를 인정받고 있습니다.



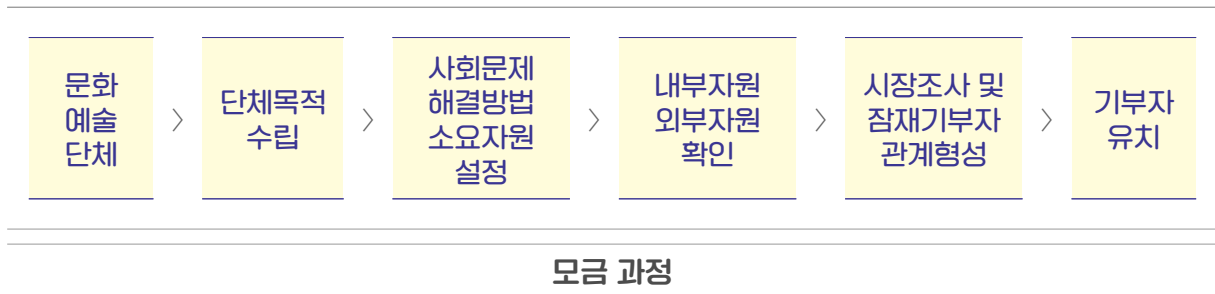
04. 모금을 하기 위해서는 무엇을 알아야 하나요?

기부 또는 모금은 단순한 재화의 이전만을 의미하지 않습니다. 모금을 하기 위해 모금단체가 우선적으로 알아야 할 것으로는 모금은 '법률행위'이며 '조직행동'이자 '사회행동'이라는 것입니다. 모금을 하기 위해서는 이 세 가지 층위에 해당하는 최소한의 내용과 현상을 이해해야 합니다. 그리고 모금의 필수조건과 모금을 잘할 수 있는 충분조건으로 구분될 수 있다는 사실을 알아야 합니다. 단체의 필수조건과 충분조건은 단체운영의 투명성, 단체활동의 의미성, 단체활동에 대한 홍보, 이 세 가지 틀에 놓여있어야 합니다. 이러한 요건들을 해당단체의 역량과 환경에 맞춰 최적화시키는 노력이 중요합니다.



05. 모금의 일반적 원칙이나 과정이 있나요?

모금을 위한 원칙과 과정은 단지 모금활동에만 적용되는 것이 아니라 일반적인 문화예술단체의 활동이나 사업에도 적용될 수 있습니다. 왜냐하면 모금은 조직행동이기 때문입니다.



(1) 단체의 목적 확립

모금을 시작하기 전에 단체의 목적을 분명하게 수립하는 것이 먼저입니다. 목적은 단체의 비전과 미션에 기반하며, 단체의 가치를 명징하게 제시해야 합니다. ‘잠재기부자 앞에서 단체의 가치와 기부명분을 30초 안에 설득하지 못하면 기부는 이루어지기 어렵다’라는 말이 있습니다. 기부자가 우리 단체에 왜 기부해야 하는지 간단명료하고 설득력 있게 말하기 위해서는 단체의 목적을 분명하게 확립하고 현재 하는 사업에 대한 확신이 있어야 합니다.

(2) 해결하고자 하는 문제와 방법, 소요자원의 설정

모금은 목적성을 지니고 있습니다. 모금을 통해 어떤 사회적, 문화적 문제를 해결하고자 하는지 대상을 설정하고 이를 해결할 구체적인 방법을 제시해야 합니다. 또한 문제해결방법에서 어떠한 자원이 얼마만큼 필요하다는 것을 정리해야 합니다. 이는 명분서(case statement)와 제안서(proposal) 작업에 적용될 수 있습니다.

(3) 내부자원 및 외부자원 확인

모금을 위해서는 내·외부 자원의 활용이 필요합니다. 내부자원은 단체 인력과 예산, 기타 가용 자원을 의미하며, 외부자원은 단체 지지자, 이사회, 협력기관 등 단체외부의 인적 네트워크를 의미합니다. 현재 단체가 활용할 수 있는 인적·물적 자원으로부터 접촉하고 가치를 공유하며, 각각 어떤 식으로 참여시킬지 정리하는 과정입니다.

(4) 시장조사 및 잠재기부자와의 관계구축

모금의 목적 그리고 필요한 자원에 이어 관련된 시장에 대한 조사와 연구가 선행되어야 합니다. 국내외를 불문하고 성공한 모금단체는 모두 모금시작 전에 조사와 연구에 힘을 쏟았습니다. 이후 적절한 잠재기부자 대상을 설정하여 관계성을 만들어야 합니다. 이때 잠재기부자 대상은 단체에 관심이 있으나 참여하고 있지 않는 대상이나 교환가치를 만들 수 있는 대상입니다.

참고 : 성공적인 모금사례 연구(김운호, 경희대학교)

성공적인 비영리단체의 모금사례를 분석한 결과 다음과 같은 공통점이 발견되었다.

1. 모금관련 전담조직이 구성되어 계획적이고 체계적인 모금활동을 벌이고 있음.
2. 투명성, 신뢰성, 전문성을 모금의 원칙으로 하고 있음.
3. 단체의 비전과 사명을 근거로 기부금의 수락여부를 결정하고 있음.
4. 다양한 모금프로그램이 있음.
5. 대표 모금프로그램은 해당 단체의 사명과 목표에 가장 잘 부합하는 것이었음.
6. 모금에 대한 철저한 평가가 이루어지고 있음.
7. 데이터베이스에 기반한 기부자 관리가 이루어지고 있음.

사례 : 시각장애인 오케스트라 단체의 ‘암전연주회’

시각장애인으로 구성된 국내 클래식 연주단체(하트체임버 오케스트라)에는 지휘자와 악보가 없다. 모금을 위한 제안서를 작성하는 것조차 어려운 상황이었다. 그러나 본 단체는 특별한 연주 활동, 즉 시각장애인의 특성을 살린 ‘암전연주회’를 진행하고 있었다. 연주가 진행되는 공간의 조명을 소등하여, 청중이 시각장애인과 동일한 상황에서 음악을 듣게 함으로써 공감과 감동의 장을 만들었다. 이처럼 단체활동에 특별한 의미성을 부여하는 프로그램을 개발하여 모금에 활용하고 한국문화예술위원회 등이 단체활동의 홍보를 지원함으로써 상당한 성과를 거둘 수 있었다.

모금의 방법과 준비



06. 모금의 종류와 방법은?

모금의 종류와 방법은 어떤 것을 기준으로 하느냐에 따라 상이하게 구분할 수 있습니다. 본 내용에서는 일반적인 모금구분, 기부자 접촉채널, 모금활동의 기간, 모금목표액의 크기, 기부금의 지출 방법 등을 기준으로 하여 모금의 종류와 방법을 살펴보겠습니다.

(1) 일반적인 모금의 종류와 방법

새로운 기술이 계속해서 발전함에 따라 모금하는 방식도 바뀌고 있습니다. 새로운 방법을 따르는 것도 중요하지만, 이미 증명된 전통적 모금방법을 우선적으로 사용하는 것을 권유합니다. 전통적 모금방법은 기부액과 기부횟수 면에서 가장 효과적인 것으로 지금까지 남아있습니다. 따라서 단체는 상황에 맞게 전통적 모금방법과 현대적(온라인, 모바일) 모금방법을 적절히 통합하고 보완해서 사용하여 단체의 잠재기부자를 실제 기부자로 참여시켜야 합니다. 본 내용에서는 기부금을 요청하는데 사용되는 다양한 모금방법을 소개함으로써 모금단체에게 도움을 주고자 합니다. 모금방법이 개인화가 될수록 기부금을 얻을 가능성도 커집니다. 단체의 기부자나 잠재기부자가 중장년층 기반이라면 전통적인 방법의 비중을 높이는 것이 그리고 기부자가 대부분 젊은 층이라면 현대적인 온라인 모금방법이 더 효과적인 것입니다. 이전 모금활동의 평가 및 통계, 시장조사 자료를 기반으로 단체에 가장 적합한 모금방법을 찾을 수도 있습니다. 지속적으로 여러 가지 방법을 시도하고 단체와 단체의 잠재기부자에 가장 적합한 모금방법을 찾는 노력이 필요합니다.

일반적인 모금의 종류 분류

구분	유형	내용
전통적 모금 방법	대면모금 Face-to-Face	잠재기부자를 개인적으로 만나 기부를 요청하는 방법으로 가장 효과적임. 소모임이나 설명회에서 참여자들에게 직접 기부요청을 할 수 있으나 1대1 요청보다는 기부참여율이 낮음
	P2P모금 Peer-to-Peer	개인이 자신의 네트워크에서 기부를 요청하는 방법으로 가장 강력한 기부자 확보전략
	전화모금 Phone Call	확보된 잠재기부자 전화번호를 활용하여 유무선을 통해 기부 요청. 단체 구성원이 직접 전화를 하거나 자원봉사자나 전문 텔레마케터를 활용하기도 함
	우편모금 Direct Mail	잠재기부자에게 우편을 보내서 기부요청. 투자수익률(ROI)이 개인적 요청만큼 높지 않지만 신규기부자를 확보 하는데 유용
	행사모금 Event	바자회, 골프, 경매, 걷기대회, 만찬 등 다양한 유형의 모임을 통한 모금방법으로 기부자 확보, 유지, 업그레이드하는데 효과적인 전략
	기부클럽 Giving Club	자선에 관심 있는 사람들을 모아 모임을 결성하고 일정 수준의 금액을 기부하게 함. 유사한 가치를 가진 사람들이 모인다는 점에서 참여 동기와 결속력이 강해 장기적, 발전적인 모금방법. 모임의 이름과 특정 혜택이 제공됨
	제안서 Proposal	정부, 공익재단, 공동모금회, 기업 등에 제안서를 제출하거나 공모과정을 통해 보조금이나 후원금 등을 지원받는 방법
현대적 모금 방법	이메일 모금 Email Solicitation	도달범위가 가장 넓고 별도의 비용이 들지 않는 모금방법으로 신규 기부자 확보에 유용함. 많은 잠재기부자 데이터 확보가 중요
	홈페이지 모금 Website	단체가 운영하는 웹사이트에서 후원페이지, 후원 버튼 및 배너 노출을 통한 모금방법
	기부포털 참여모금 Online Giving	네이버 해피빈, 카카오 같이가치 등 온라인 기부사이트를 통한 모금 방법
	크라우드펀딩 Crowd Funding	소셜 펀딩으로 후원, 기부, 대출, 투자 등을 목적으로 웹이나 모바일 네트워크를 통해 다수의 개인으로부터 자금을 모으는 방법
	소셜네트워크 플랫폼 모금 Social Network Platforms	페이스북, 트위터, 카카오톡, 인스타그램 등을 이용한 모금방법
	문자 및 모바일 모금 Text Message & Mobile	문자 메시지 및 기타 모바일 플랫폼을 통해 스마트 폰에서 직접 단체에 기부하는 방법

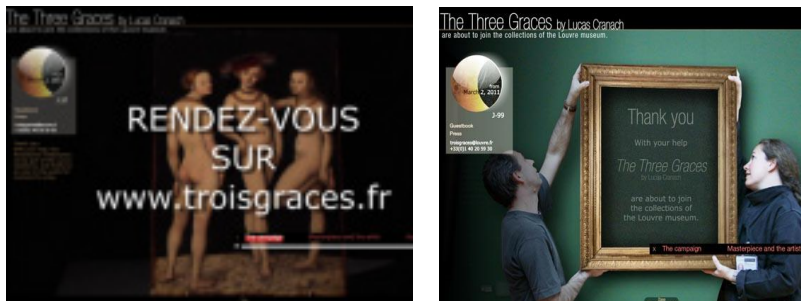
모금의 방법이 다양한 만큼 기부자 접촉채널 역시 다양합니다. 크게 오프라인이나 온라인이나, 모금단체와 직접 접촉하느냐 간접 접촉하느냐에 따라 구분할 수 있습니다. 일반적인 모금의 종류와 방법 구분내용과 유사하지만 접촉채널을 기준으로의 구분은 모금단체가 모금사업과 관련된 마케팅 전략을 개발할 때 참고가 될 수 있습니다.

기부자 접촉채널을 기준으로 한 모금의 종류 분류

오프라인		온라인	
직접	간접	직접	간접
방문모금 전화모금 우편모금 공연장모금 이벤트모금 거리모금 바자회모금	방송모금 제휴모금 판매모금 모금함모금	단체홈페이지 모금 단체SNS 모금 이메일 모금 기부상품 판매모금	기부포털 참여모금 크라우드펀딩 어플리케이션

사례 : 루브르 박물관의 크라우드펀딩 모금

2010년 11월에 루브르 박물관은 루카스 그랜치의 ‘Three Graces’라는 작품을 구매하는데 필요한 비용을 모금하기 위해 캠페인을 진행하였다. 모금캠페인 메시지는 “당신의 기부로 위대한 예술작품이 한 사람의 소유물이 아닌 우리모두가 주인이 되게 합니다” 였다. ‘Three Graces’ 작품 구매를 위한 1백만 유로 모금을 위해 3개월간의 크라우드 펀딩을 진행하면서 박물관 후원자가 박물관의 주인으로써 작품 구매에 참여하도록 독려했다. 결과는 2달 반 만에 모금목표를 달성하였고 이후 기부자와의 관계 유지를 통해 이 캠페인의 일시기부자를 정기기부자로 전환하는데도 성공하였다.



[루카스 그랜치의 ‘Three Graces’와 캠페인 웹페이지]

(2) 모금활동의 기간과 목표금액에 따른 분류

모금활동이 연중 지속되는지, 일시적인지와 같이 기간에 따라 모금방법이 구분되기도 합니다. 연중모금은 일 년 단위의 사업으로 향후 반복적으로 이루어질 단체의 사업·활동(모금상품)에 적용됩니다. 대부분의 정기기부자 개발은 연중모금상품을 기반으로 합니다. 일시모금은 1~2개월의 단기모금과 1~3년의 중기모금으로 구분될 수 있습니다. 1~2개월의 단기모금은 홍보와 함께 특정이슈나 특정 시기라는 시의성을 기반으로 운영되며 1~3년의 중기모금은 주로 캐피탈 캠페인(Capital Campaigns)이라고 하는 거액 집중모금을 의미합니다.

연중모금과 일시모금의 비교

구분	연중모금(Annual Giving)	일시모금(Campaign)
내용	시기 관계없이 연중 상시적으로 운영되는 모금활동	특정 시기 또는 일정한 기간을 설정하고 운영되는 모금활동
사례	아름다운재단의 1% 나눔 저소득학생을 위한 장학금 모금 기부클럽 회원 모집	구세군 연말 자선냄비 모금 클라우드 펀딩 긴급재해에 대한 구호기금 모금 겨울방학 결식아동도시락을 위한 모금

연중모금과 거액집중모금의 비교¹⁾

구분	연중모금	거액집중모금
모금기간	연중 계속 진행	일정기간 (1~5년)
기부금의 원천	임의적인 소득	재산 또는 부동산, 소득
기부금의 범위	소액부터 거액	초기: 거액강조 후기: 소액부터 거액
초점	기존 프로그램의 지원	건물, 장비 및 자산
목적	기부자 확보·갱신 및 업그레이드, 현금흐름 확보, 소명의식 갱신, 투자자와의 돈독한 관계유지	건물·자산 및 장비에 대한 주요 자본화, 주요 개인과 기업을 후원 투자자로 참여시킴

(3) 기부자의 기부금 지출방법

기부자가 기부금을 어떤 방식을 통해 지출하는지에 따라 모금방법을 구분할 수 있습니다. 기부자가 기부를 결심하더라도 기부금 지출방법의 불편함으로 인해 기부실행을 중단하는 경우가 많습니다. 이에 모금을 준비할 때 단체가 구성할 수 있는 최대한의 결제 채널을 구성하시길 권고합니다. 계좌이체나 직접 접수를 제외한 기부자의 기부금 지출방법은 통상 PG사의 전자결제장치를 이용합니다. PG(Payment Gateway)이란 다양한 전자결제장치를 사용하여 기부자가 기부금을 결제할 수 있도록 시스템을 제공하는 회사입니다.

1) 비영리기관의 모금. 정무성 역, 2000

기부자의 기부금 지출방법

구분	방법	내용
정기	계좌이체	기부자가 모금단체 기부계좌에 직접 은행이체 실행 기부자의 계좌에서 매달 일정금액을 자동이체 실행 기부자의 회사에서 직접 기부금을 공제해서 전달
	CMS ²⁾ 급여공제(Payroll)	
결제 방법	현금	기부자가 모금단체에 기부금(현금)을 직접 전달 기부자가 모금단체 기부계좌에 직접 은행이체 실행 기부자의 고유한 일회용 계좌로 기부금을 이체 실행 전자지불대행사(PG사)를 통해 신용카드로 기부금 수령 기부금이 전화요금에 합산되어 기부자에게 청구 기부금이 핸드폰요금에 합산되어 기부자에게 청구 기부금이 핸드폰요금에 합산되어 기부자에게 청구 문화상품권은 온/오프라인 기부금으로 수령가능
	계좌이체	
	가상계좌(무통장입금)	
	신용카드	
	ARS	
	핸드폰	
	핸드폰문자(SMS)	
	문화상품권	



07. 재미있고 쉬운 모금방법과 사례는?

모금을 진행할 때 기부자가 즐겁게 참여할 수 있도록 유도하는 것이 중요합니다. 관련하여 국내외에서 실제로 진행되었던 사례들을 소개하겠습니다.

모금방법	내용
공약모금	금연, 금주 등을 선언하고 성과에 따라 모인 돈을 기부하는 방식. 미국의 심리학과 교수들이 만든 Stick.com이 대표적 사례
바자회	사람이나 기업으로부터 물품을 기증받거나 저렴하게 구입하여 판매수익금을 확보하는 방법. 한 장소에서 여러 가지 모금행사를 동시에 진행할 수 있다는 것이 장점. 모객을 위해 물품판매와 함께 게임, 음식, 체험 부스를 병행하면 더욱 효과적임
소셜 다이닝 행사모금	사회적 밥상 프로그램. 공익 또는 자선의 목적을 위해 음식을 함께 나누며 음식값을 기부하게 하는 방식. 맛이라는 요소를 모금에 활용함으로써 효율성이 확보될 수 있음
소원빌기형 모금	파이낸셜타임즈 조사에 의하면 우리나라의 복을 비는 기복시장은 약 4조원 규모. 소원빌기형 모금은 건강, 행복, 부 등 자신의 소원을 빌고 내는 돈을 기부와 연결하는 방식을 의미함
신체기부형 모금	수염이나 머리를 기르는 등 신체의 일부를 활용하여 사람들의 기부를 요청하는 모금방식. 전립선암 예방 등 남성들의 건강을 위해 활동하는 호주의 모범버(Mobember)재단의 캠페인이 대표적 사례. 매년 11월 한 달 동안 면도를 하지 않고 콧수염을 기르면서 주변으로부터 기부금을 받음

2) Cash Management Service

모금방법	내용
자선경매	기부자들로부터 기증받은 물품을 경매를 통해 판매하고 그 수익금을 후원금으로 확보하는 방법. 기부자 측면에서 단체를 위해 기부도 하고 그 대가로 물품이 주어진다든 측면에서 효과적인 방법. 최근에는 온라인 경매사이트가 개발되고 있음
자원봉사형 모금	참여가 늘고 있는 각종 자원봉사프로그램을 확장, 모금자원봉사자를 개발하는 방식. 특히 학생들의 참여는 교육적 효과 측면에서, 은퇴자 참여는 보람 있는 노후를 설계할 수 있다는 장점이 있음
장학퀴즈형 모금	시험문제를 풀고 맞춘 점수만큼 기부금을 내는 모금방식. 퀴즈풀기의 재미와 경쟁심을 이용하여 기부를 유도
체험형 모금	대표적 사례가 해비타트의 집짓기 봉사나 월드비전의 기아체험 24시간. 해비타트의 집짓는 활동에 직접 참여, 체험함으로써 사업의 가치를 몸소 느끼게 하고 그 체험을 기부로 연결하는 방식. 기부자가 체험을 통해 가치를 공감하고 재미를 느끼게 됨으로 모금성고가 높아짐
기념일기부	돌, 생일, 성인식, 결혼식, 은퇴식, 장례식 등 각종 행사에 주어지는 축의금, 조의금 중 일부를 기부하도록 요청하는 방법. 감사와 추모의 가치를 자선으로 연결하는 방식

참고 : 문화예술단체 자원조성 프로그램 아이디어 고려사항

1. 자원조성 가능성이 높은 프로그램
2. 많은 사람의 흥미를 유발할 수 있는 프로그램
3. 매체를 통해 가시화되거나 방송 기회를 얻어 홍보 효과를 높일 수 있는 프로그램
4. 다른 자원조성 활동에 도움을 줄 수 있는 프로그램
5. 자원봉사자들이 관심을 가지고 참여할 수 있는 프로그램

사례 : 필립스 컬렉션의 식사모임 이벤트



워싱턴DC에 소재한 필립스 컬렉션이라는 미술관에서는 소장한 그림 중 대중에게 많이 알려져 있으면서 예술적 가치도 높고 평가되는 르느와르의 ‘선상에서의 점심식사’를 주제로 한 식사모임 이벤트를 기획함. 기부자들에게 특별한 경험을 제공함으로써 미술관 홍보와 함께 기부금 모금에도 성공할 수 있었음.

사례 : 공연장 한 평 나눔 캠페인

연예인의 팬덤(관객)에 소구하기 위해 찾아가는 공연 현장 모금. 공연기획사에 공연장 로비에 한 평의 공간사용을 요청함. 승인이 되면 공연장 로비에 기부 부스를 설치하고 공연을 보러온 관객들에게 캠페인 취지를 설명한 후 기부를 요청함. 기획사와 사전협의하여 연예인이 공연 중간에 모금행사의 취지를 관객들에게 설명하면 모금 성과를 더욱 높일 수 있음. 언론 보도를 통해 공연자의 자선참여를 홍보해 줌으로써 연예인의 명성과 모금캠페인의 가치를 동시에 높이는 win-win 작업이 되도록 기획함.



08. 온라인 모금의 특성과 종류는?

인터넷을 매개로 하는 온라인 모금은 기존의 오프라인에서 이루어지던 모금의 기능을 보완하고 발전시킬 수 있는 여러 가지 특성을 가지고 있습니다. 온라인 모금은 전통적인 오프라인 모금이 가졌던 시간적, 공간적 한계와 모금주체에 대한 정보 파악의 한계, 기부금 사용의 투명성 등의 한계를 인터넷 기술 활용을 통해 해결하여 새로운 모금채널로써 잠재력을 증폭시키고 있습니다. 일반적으로 전자상거래의 기본목적은 비용의 최소화, 편리성의 최대화이고 이를 달성하기 위하여 수단과 목적으로 제품을 비교·검색할 수 있게 하는데³⁾ 온라인 모금도 이와 비슷한 목적으로 온라인의 특성을 이용하여 기부자들에게 편의성, 유용성, 시간 절약 등을 가능하게 합니다. 이러한 이유로 온라인 모금은 오프라인의 전통적인 모금활동에 비해 소규모 프로젝트로 기부 자체도 소액이거나 일시적이며 젊은 세대들이 더 많이 참여하는 특성이 있습니다. 그럼에도 불구하고 개별화된 사례에 초점을 두어 사람들의 감정적 반응을 이끌어내는 등 기부행위에 영향을 미치기 위한 모금 메시지의 전달 방식은 오프라인에서의 모금활동과 크게 다르지는 않습니다. 모금의 본질은 결국 동일합니다.

3) Keeney, 1999

온라인 모금의 장점⁴⁾

온라인 모금	모금기관	기부자
모금 정보	홍보 및 모금모집 비용 절감	다양한 모금 정보 접근 용이
모금함	이슈와 주제에 따른 개별 모금함 개설	모금 선택의 폭이 넓어짐
모금 절차	모금절차의 간소화	가입 및 이용의 편리성
결제 시스템	다양한 방법의 온라인 소액 결제 이용	소액 모금 기부
회원관리	의사소통, 중도탈락, 납입률 문제 감소	개인화된 맞춤서비스 정보제공
기관 투명성	기관 투명성 증가	모금 내역 확인과 실시간 피드백

모금기관은 온라인 모금을 통해 문화예술단체의 홍보 및 모집비용을 줄일 수 있으며 기부자 측면에서는 문화예술단체와 모금정보에 쉽고 빠르게 접근할 수 있습니다. 기존 오프라인 모금에서는 어려웠던 다양한 주제에 대해 모금 캠페인과 모금함 개설이 가능합니다. 이를 통해 문화예술단체는 효율적인 모금활동을 진행할 수 있게 되었으며, 편리성 있는 결제 시스템을 통해 모금절차가 수월해졌습니다. 현재 우리나라에서 이루어지고 있는 온라인 모금의 유형은 다양함을 보이고 있습니다. 앞서 말씀드린 것처럼 온라인 모금이 다양한 모습을 하고 있지만, 도움이 필요한 사업에 관한 스토리를 올리고 온라인상의 다수의 기부자들로부터 재원을 조달받는 모금방식은 동일합니다. 차이는 이것을 단체가 단체의 홈페이지를 통해 자체적으로 하느냐 또는 외부 온라인 플랫폼을 이용하느냐에 차이입니다. 따라서 온라인 모금의 성공요인은 어떤 플랫폼을 사용하느냐 보다는 모금명분을 통해 어떤 콘텐츠와 스토리를 전달하는 것인지로 수렴됩니다. 어떤 명분과 스토리로 기부자의 공감을 얻을까를 먼저 생각하고, 적합한 콘텐츠가 어떤 것이냐에 따라 온라인 펀딩 플랫폼을 선택할 수 있습니다. 온라인 모금의 유형을 단순하게 정리해 보면 다음의 표와 같습니다. 모금단체는 소개된 유형 중에서 최소 하나 이상의 온라인 모금을 선택하여 추진해 보는 것을 추천합니다.

온라인 모금의 유형

유형	구분	비고
① 모금단체의 홈페이지	자체	단체 자체의 홈페이지, 블로그, 이메일 뉴스레터 등 기존의 온라인 매체
② 소셜네트워킹 플랫폼	자체·외부	단체 자체 또는 외부의 페이스북, 유튜브 등 소셜네트워킹을 활용한 모금으로 모바일의 성격이 강함
③ 모금포털 홈페이지	외부	카카오같이가치, 네이버해피빈, 크라우드펀딩 사이트 등 다수의 청원자와 다수의 기부자를 매개해 주는 온라인 사이트로 모바일과 병행

4) 온라인 모금캠페인 기부의도에 영향을 미치는 요인. 이상혁. 2010



09. 크라우드 펀딩이란?

크라우드펀딩이란 소셜펀딩이라고도 하며, ‘펀드’에 ‘소셜커머스’의 보상체계를 합친 형태라고 볼 수 있습니다. 창의적 기업가를 비롯한 자금수요자가 인터넷 등의 온라인상에서 자금모집을 중개하는 자(온라인 소액투자 중개업자)를 통하여 불특정 다수의 소액투자자로부터 자금을 조달하는 행위를 의미합니다. 크라우드펀딩은 펀딩자금 전달 방식에 따라 All or nothing, Take it all, All and more의 방식으로 나눌 수 있습니다.

이러한 크라우드펀딩은 자금모집 및 보상방식에 따라 크게 투자형, 대출형, 리워드(보상)형, 후원형으로 구분되며 이중 리워드(보상)형과 후원형을 활용하여 모금을 진행할 수 있습니다. 리워드(보상)형은 후원금에 대해 반대급부가 있는 것으로, 장애인 예술공연비 후원에 따른 공연티켓을 제공하는 경우를 말합니다. 후원(모금)개발을 위해서는 리워드(보상)의 구성이 중요하며, 일반적으로 후원금액에 따라 차등적으로 리워드(보상)을 구성합니다. 후원에 따른 반대급부(리워드)가 있기 때문에 기부금 세제혜택은 적용되지 않습니다. 반면 후원형 크라우드펀딩은 반대급부(리워드) 없이 진행되기 때문에 세제적격단체라면 기부금 세제혜택이 가능합니다. 국내에서는 텀블벅, 와디즈, 오마이컴퍼니 등의 크라우드펀딩 사이트가 활발히 운영 중에 있습니다.

크라우드 펀딩의 유형

구분	내용	비고
투자형	신생 기업 및 소자본 창업자를 대상으로 엔젤투자 형식으로 자금을 지원하는 유형으로 투자금액에 비례한 지분 취득과 수익 창출이 목적	모금불가
대출형	인터넷 소액대출을 통해 자금이 필요한 개인 및 개인사업자에 자금을 지원하는 유형으로 대출에 대한 이자 수취가 목적. 온라인 마이크로크레딧, P2P 금융(Peer to peer finance) 등이 이에 해당	모금불가
리워드형	다수의 후원자들이 모금자가 추진하는 프로젝트에 자금을 지원하고 프로젝트 제품이나 금전적보상 이외의 형태로 일정 부문 보상(reward) 받는 유형. 공연, 음악, 영화, 교육, 환경 등의 분야에서 주로 활용	모금가능 후원금의 세제혜택불가
후원형	리워드 형식의 소셜 펀딩과 유사하지만 후원자들에 대한 보상을 조건으로 하지 않고 순수 기부의 목적으로 지원하는 유형	모금가능 후원금의 세제혜택가능



10. 성공적인 모금의 준비와 진행과정은?

모금을 잘하기 위해서 단체의 사전 준비사항으로는 기부자에게 소구할 수 있는 단체의 미션과 비전, 그리고 미션과 비전을 담은 모금 프로그램, 모금 프로그램을 잘 운영할 수 있는 업무 시스템, 홍보와 마케팅, 기부자 개발과 커뮤니케이션 방법, 기부자 예우 등을 갖추어야 합니다.

모금은 명분을 가지고 조직이 사회적으로 소통하는 과정입니다. 그렇다면, 모금을 잘할 수 있는 방법은 무엇일까요? 우선 모금이라는 뜻을 생각해 보겠습니다. 모금이란 단지 돈을 모으는 행위일까요? 아닙니다. 모금이란 공익을 위하여 대가 없이 우리 단체에 금전, 물품 또는 금전적 가치가 있는 것을 제공하는 기부자와 소통하고 관계를 맺는 과정입니다. 그 과정을 통해 단체의 존재가치를 사회적으로 인정받고 재확산 시켜나가는 단체의 활동입니다. 모금을 잘하기 위해서는 해당 단체의 존재가치를 사회에서 인정하는지, 그 존재가치가 지금 사회에 좋은 영향을 주고 있는지, 이러한 가치와 영향력을 잘 표현하고 말할 수 있는지, 그리고 말할 대상을 찾을 수 있는지에 대한 검토와 준비가 필요합니다. 일반적으로 모금을 잘한 단체에서는 네 가지 요인을 잘 구축합니다. 모금상품(프로그램), 기부자, 모금조직, 전략기획이 그것입니다.

모금의 4가지 요인

구분	내용
① 모금상품	미션, 비전, 핵심가치, 모금명분, 합리적 프로젝트, 모금명분서(Case statement), 후원자 보상체계
② 기부자	기부표(Gift Chart) 구성, 잠재기부자 탐색 및 평가, 기부형태에 대한 이해, 기부자 충성도 확대, 관계 형성
③ 모금조직	이사회, 후원회, 모금위원회, CEO의 역할, 모금전담 실무조직의 구성, 모금자원봉사자 관리
④ 전략기획	캠페인의 규모 및 범위 결정, 캠페인 스케줄링, 통상적인 모금과의 조화

이 중에서 모금조직이 모금활동을 위한 업무체계와 거버넌스를 구성하는 것은 매우 중요합니다. 모든 사업은 주체가 있으며, 주체의 역량이 사업의 성과를 지배하는 경우를 종종 확인 할 수 있습니다. 따라서 모금사업을 추진하는 모금조직은 매우 핵심적인 성공요건입니다. 모금사업이 성공하기 위해서는 조직적인 차원에서의 투자소요와 재정목표가 잘 정립되어 있고, 내부 구성원과의 충분한 공유·합의가 필요합니다. 모금사업 역시 사업이기 때문에 이를 뒷받침해 줄 인력과 예산 그리고 리더십이 요구되며, 동시에 모금담당자의 자기확립과 신념이 중요합니다.

참고 : 모금담당자(Fundraiser)의 업무⁵⁾

- 기부자들에게 정보를 제공하는 일
- 기부자들이 참여할 수 있는 방법을 제시하는 일
- 기부를 요청하는 일
- 기부금의 집행을 조율하는 일
- 사용된 기부금의 결과를 보고하는 일
- 기부자의 만족 및 지속적인 관계를 유지 하는 일
- 기부자와 관련된 데이터를 축적, 분석, 활용하는 일
- 기관의 모금 관련 전략과 정책을 수립, 관리하는 일

조직이 구성되고 인력과 예산이 배정되면 이후 준비과정으로 다양한 사업자원을 개발해야 합니다. 이 과정을 전략적 기획(strategic planning)이라고 하는데, 이 과정을 통해 모금사업이 구체적으로 유형화될 수 있으며, 이때 시장기회(market opportunity)를 세부적으로 탐색합니다. 일반적으로 전략적 기획을 마친 모금조직은 다음과 같은 결과물을 보유하게 됩니다.

모금프로그램 기획의 결과물

<p>① 내용 (contents) “어떤 모금사업을 왜 할 것인가”</p>	<p>② 기회 (opportunity) “어떤 대상에게 실현 가능성이 있는가”</p>
<ul style="list-style-type: none"> · 기부명분서 · 모금 프로그램 · 모금 프로그램 예산 · 모금 프로그램의 진행방법 	<ul style="list-style-type: none"> · SWOT · 모금사업 실행전략·로드맵 · 잠재기부자 프로파일링(명단) · 기부자 개발전략
<p>③ 자원 (resources) “우리가 활용할 수 있는 자원은 무엇인가”</p>	<p>④ 자료 (materials) “모금사업에 필요한 유형물은 무엇인가”</p>
<ul style="list-style-type: none"> · 단체의 브랜드 이미지 · 내부인력 volunteer & staff resources · 외부인력 door opener & networking · 단체의 가용예산 · 홍보 및 마케팅 채널 	<ul style="list-style-type: none"> · 제안서(proposal) · 연차보고서 또는 모금사업 결과보고서 · 모금 프로그램 안내서 및 기부 신청서 · 대표 슬로건 및 이미지, 홍보영상 · 기부자 예우제도

5) 한국모금가협회



11. 모금명분의 개발방법은?

모금명분은 모금의 정당성과 필요성의 근거입니다. 명분이란 사전적 의미로 일을 피할 때 내세우는 구실이나 이유를 의미하며 모금명분은 해당 모금이 왜 필요한지 이유를 밝히고 기부 결과 어떤 변화를 도출할 수 있을지에 대해 기부자를 설득하는 목적으로 개발됩니다. 이러한 모금명분은 단체의 미션과 비전으로부터 시작합니다. 모금단체의 미션(Mission)과 비전(Vision)은 단체의 존재가치와 앞으로 달성하고자 하는 목표를 말합니다.

존재가치(reason for being)에 대한 고민과 설정은 단지 문화예술단체뿐만 아니라 역사적으로도 인류의 시작과 함께 하였으며 우리 주위에서도 쉽게 찾아볼 수 있습니다. 우리나라 애국가에서도 대한민국 국민으로서의 미션이 나옵니다. “대한사람 대한으로 길이 보전하세”라는 것입니다. 즉, 대한민국 국민은 우리나라를 오랫동안 보존하고 영위할 수 있게 해야 한다는 존재이유를 나타내는 것입니다. 이러한 존재가치(미션)가 체화되어서 의병도 나타나고 국가 위기 때 국민들이 힘을 합치는 모습을 볼 수 있는 것입니다. 그렇다면 모금에 있어서 왜 미션과 비전이 중요할까요? 모금이란 단체의 존재가치와 활동가치를 사회적으로 인정받아 기부자와 관계 맺는 과정이기 때문입니다. 이를 사명으로부터의 모금(Mission Driven Fundraising)이라고 합니다. 우리 단체의 존재가치와 활동가치를 명확하게 설명하고 제시하지 못한다면 사회와 기부자를 설득시킬 수 없습니다. 따라서 모금단체는 가장 먼저 단체의 미션과 비전을 생생하게 정립시켜야 합니다. 우리 단체는 누구이며 왜 존재하는지, 우리는 어떤 변화 속에 놓여있는지, 우리 단체는 어떻게 성장해야 하는지를 스스로 질문하고 답해야 합니다. 그리고 미션을 정립할 때는 단체의 핵심가치와 목표가 포함된 문장을 간단하게 만드는 것이 좋습니다.

📁 한국문화예술위원회의 미션과 비전

- ; (미션) 문화예술을 지원함으로써 모든 사람이 창조의 기쁨을 공유하고 가치 있는 삶을 누리게 한다.
- (비전) 창조의 기쁨을 함께 만드는 예술 현장의 파트너

📁 예술경영지원센터의 미션과 비전

- ; (미션) 예술산업 생태계 활성화 지원으로 예술현장의 자생력 제고에 기여
- (비전) 예술산업의 미래가치를 창출하는 예술경영 전문기관

미션과 비전을 보다 모금에 맞게 설득 논리를 부여하여 표현하는 것이 더 효과적일 수 있습니다. 이런 내용을 모금명분서(case statement)라고 하며 단체가 필요로 하는 것에 대한 논리적 근거, 즉 단체가 모금을 받아야 하는 이유가 나타나야 합니다. 구체적으로 모금명분서는 비영리단체가

단체의 중장기 발전을 위한 모금 캠페인이나 특정한 모금 프로젝트를 추진하기 위해서 그 캠페인이나 프로젝트의 필요성과 사회적 효과성 등의 설명을 곁들여서 재정적 필요를 설명하는 자료라고 할 수 있습니다. 따라서 이 자료는 모금을 뒷받침하는 명분을 일목요연하게 정리한 것으로써 단체의 미션과 비전이 포함된 철학적 내용이어야 하며 내용의 구성이 논리적이어야 하고, 단체가 추구하는 가치와 신념을 담아서 정리한 문서라 할 수 있습니다. 특히 관련된 수치와 시각적 표현이 들어가면 더욱 좋습니다. 모금액이 어떻게 사용되어야 하는지에 대해 단체의 향후 재정필요를 구체적으로 설명한다는 점에서 안내서나 소개서와는 명확히 구분됩니다. 모금명분서는 일반적으로 다음과 같은 형식논리로 구성됩니다.

모금명분서의 논리구성

- A : 현재 우리에게 ○○한 문제가 있다.
- B : ○○문제가 해결·개선된다면 우리는 소중한 ○○ 가치를 보존복원 할 수 있다.
- C : 우리단체는 활동을 통해 ○○문제를 해결·개선할 것이며 어떠한 자원이 필요하다.
- D : 기부자는 우리단체 또는 사업에 후원을 통해 ○○문제해결에 동참할 수 있다.

모금명분서는 모금을 통해 무엇이 성취될 수 있을지 분명하게 정리되고, 필요한 자원들이 기술되어야 합니다. 그리고 일정부분 잠재기부자를 대상으로 작성될 때 효과적입니다. 이렇게 작성된 모금명분서는 홍보책자와 모금제안서, 모금이벤트의 연설, 그리고 다양한 의사소통을 위한 기초자료로 사용할 수 있습니다.

사례 : 한국문화예술위원회의 아리랑 유네스코 문화재등재를 위한 모금명분

- 중국정부는 연변아리랑을 자국문화로 등재하여 문화공정을 시작하였음
- 아리랑은 우리나라의 대표적인 무형문화재로 우리의 역사와 함께하고 있음
- 아리랑을 지키는 방법으로 아리랑의 유네스코 문화재등록을 신청할 수 있음
- 이를 위해 국내적인 관심을 집결하고 아리랑의 해외홍보를 강화해야함
- 아리랑 해외영상광고 제작과 아리랑 해외보급사업으로 홍보사업을 추진하고
- 이를 통해 유네스코 문화재등록을 위한 환경을 조성할 수 있음
- 아리랑 영상광고 제작비와 해외보급사업에 필요한 기부금을 요청함

사례 : 루브르 박물관 모금메시지

루브르 박물관은 2011년에 '카이로 보물(Treasures of Cairo)' 모금 캠페인을 진행하였다. 그동안 아카이브에 보관해 온 두 개의 유물의 복원비 마련을 위한 것이었다. 기부자 맞춤형 명분과 슬로건을 개발하여 모금캠페인에 사용하였는데 그 메시지는 다음과 같다. “두 개의 카이로 보물의 역사적 복원의 주인공이 되십시오. 당신의 후원으로 두 개의 보물이 마침내 부활할 것입니다”. 매슬로우 욕구 5단계 중 최상위 단계인 자아실현의 욕구를 활용하여 관객(Viewer) 단계에 있는 잠재기부자를 문화예술의 창조자(Creator) 단계로 끌어 올려 자긍심을 자극하는 명분을 활용하였다.



[루브르 박물관의 '카이로 보물(Treasures of Cairo)' 모금 캠페인 웹페이지]

참고 : 명분만들기 - 매슬로우 욕구 5단계 활용

미국의 심리학자로 인간주의 심리학을 제창하고 인간성을 존중한 심리학을 주장한 매슬로우의 '욕구의 위계'는 명분개발의 주요한 아이디어를 제공한다. 음식, 깨끗한 물, 잠자리 등 인간이 생존하기 위해 필요한 물리적 욕구는 구호단체들에게 유효한 정보를 제공한다. 문화예술단체의 경우, 최상단 즉 자아실현의 욕구를 활용할 수 있을 것이다. 예를 들어 잠재기부자들이 갖는 '나도 크리에이터가 되고 싶다'는 창작 욕구를 활용하여 루브르박물관 사례처럼 관객(Viewer)의 단계에서 크리에이터로 격상시키는 메시지 전략이 효과적일 수 있다.



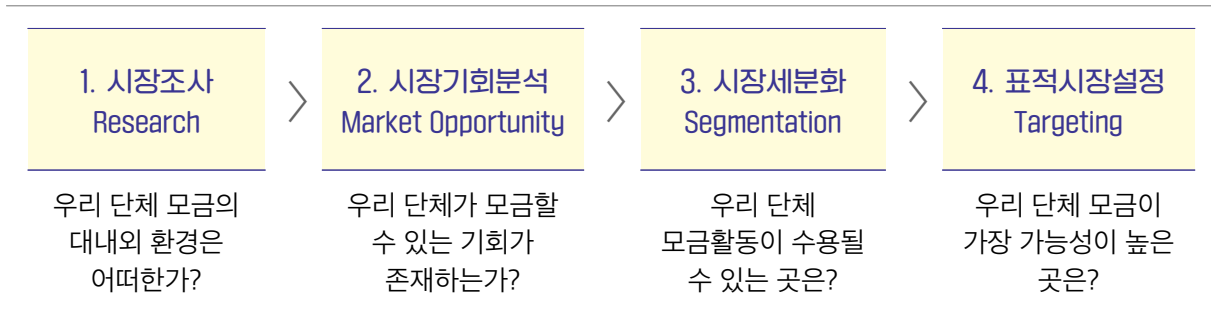
12. 모금기획의 방향성과 방법은?

모금명분이 모금활동의 근거가 되는 것처럼, 모금단체의 활동과 사업이 모금 대상입니다. 하지만 모금 대상이 바로 모금 프로그램이 되는 것은 아닙니다. 모금 대상에 적절한 기획을 더해야만 모금 프로그램이 된다고 할 수 있습니다. 이렇게 개발된 모금 프로그램을 전략적 관점에서 목표를 설정하고 런칭하는 것을 모금 캠페인이라고 합니다. 기획이란 목적을 확인하고 그 목적을 성취하는 데에 가장 적합한 행동을 설계하는 일입니다. 전략적 기획(strategic planning)으로서 그 과정을 통해 하나의 모금 프로그램뿐만 아니라 모금 프로그램의 내재적 설득력과 그것을 둘러싼 기회(market opportunity)를 함께 도출하는 것입니다.

행동의 설계와 진행에는 필수적으로 인력과 예산이 수반됩니다. 그렇기에 모금을 기획할 때 가장 먼저 고려해야 할 것으로 모금 프로그램에 활용할 수 있는 단체내부의 자원을 검토하고 분석하는 것입니다. 대다수의 비영리, 문화예술단체는 부족한 인력과 더 부족한 사업예산을 가지고 있습니다. 따라서 내부자원의 효율적인 활용에 대한 고려가 없다면 실효적인 기획이 될 수 없습니다.

정리하자면 모금기획이란 단체의 사업에 유효한 기부자를 참여시키는 것을 목적으로 단체가 활용 가능한 인력과 예산을 가지고 실행해야 할 일련의 행동과정을 설계하는 것입니다. 이러한 기획의 충실성을 위해서는 다양한 시장조사(research)가 선행·병행되어야 합니다. 그리고 모금 명분과 메시지를 개발하고 잠재기부자군을 설정하여 기부·홍보채널을 구축하였다면 바로 이것이 모금프로그램 기획이라 할 수 있습니다. 모금기획에 있어 다양한 개발방법론이 존재하지만 일반적으로 경영학적 관점에서 4P(Product, Price, Place, Promotion)를 활용한 마케팅믹스(Marketing Mix) 방법을 많이 적용합니다. 모금프로그램을 소비자에게 소구할 수 있는 상품으로 본다는 관점이 투영된 것입니다.

모금시장을 분석하면 유사한 모금단체(경쟁자)들은 유사한 모금아이템에도 불구하고 시장에서의 위상이 상이함을 볼 수 있는데 이때 시장분석을 통해 우리 단체의 경쟁우위를 찾아보는 과정이 요구됩니다. 예를 들어 찾아가는 오케스트라와 같은 문화소외계층의 문화향유기회 제공이라는 동일 모금아이템을 가지고 있다하더라도 이를 실행하는 모금단체들의 접근방법과 (잠재)기부자들의 참여방식은 서로 다르기 때문입니다. 분석과 탐색이라는 과정을 거쳐 해당 단체가 실제로 모금할 수 있는 역량을 검토하고 가능성을 예측해 볼 수 있는데 이러한 가능성의 확인을 시장기회(market opportunity)라고 합니다. 따라서 시장조사(Research)는 시장의 구성요인을 이해하고 우리 단체의 비교우위를 찾아 시장기회(market opportunity)를 탐색하는 과정이라 할 수 있습니다. 다음의 과정을 통해 모금단체의 모금 차별성을 확보할 수 있습니다.



시장조사(Research)의 실행은 미시환경조사와 거시환경조사로 구분됩니다. 미시환경조사는 모금 단체를 기준으로 시장과의 관계를 분석하는 것으로 단체의 재원, 사업, 활동, 인력, 명성, 회원, 네트워크, 커뮤니케이션 방법 등 단체를 구성하고 있는 자원의 현황과 강점·약점을 파악하는 것입니다. 거시환경조사는 시장을 기준으로 단체와의 관계를 분석하는 것으로 인구·경제·정치·문화·법률 상황과 경쟁자, (잠재)소비자의 현황과 기회·위기를 파악합니다. 이 과정을 매트릭스로 정리하면 SWOT⁶⁾이 도출되며 모금단체는 이를 통해 시장기회(market opportunity)를 포착할 수 있습니다.

시장조사 이후에 수행되어야 할 것으로 시장세분화⁷⁾와 표적시장⁸⁾ 선정이 있습니다. 시장세분화(Segmentation)은 단체 모금활동의 전체시장을 세세하게 나누어 보는 것으로 하나의 기준을 적용하여 수요층별로 시장을 세분화시키는 것입니다. 시장세분화가 필요한 이유는 문화예술단체의 활동·사업에 대해 지지자(후원자)의 필요(Needs)와 사회적 배경 등이 상이하고 또한 단체의 가용자원은 한정적이기 때문입니다. 결국 모든 대상을 상대로 모금사업을 하는 것은 비효율적이며 모금진행 시 정확한 소구대상을 결정해야 합니다. 이에 따른 (잠재)기부자 조사는 필수적입니다. 문화예술단체의 경우 단체의 기존 회원분석을 통해 회원유형을 분류할 수 있으며 이 분류가 시장세분화에 적용될 수 있습니다. 예를 들어 공연단체의 기존 회원이 직장인 1인 가족(A), 2세대 이상 구성된 가족(B), 노인가족(C) 등으로 구분된다면 A~C가 공연단체의 시장세분화인 것입니다. 표적시장(Targeting)은 가장 중요한 고객, 즉 핵심 기부자층을 설정하는 것으로서, 평가된 시장세분화 대상 중에서 단체의 모금활동을 가장 집중해야 할 하나의 시장을 설정하는 것입니다. 앞서 공연단체의 예에서 기존 회원 중 가장 많은 수를 차지하고 가장 많은 비율의 후원금과 참여율을 보이는 대상이 직장인 1인 가족(A)라면 단체의 주요 모금활동은 A시장을 중심으로 진행되어야 보다 효과적일 수 있습니다.

6) Strength, Weakness, Opportunity, Threat 환경의 기회와 위기 그리고 단체의 강점과 약점에 대한 분석

7) 수요층별로 시장을 분할해 각층에 대해 집중적인 마케팅 전략을 펴는 것으로서 기업의 제품·서비스와 마케팅노력을 소비자 또는 사용자의 요구에 적응시키는 것

8) 마케팅 활동의 대상



13. 모금기획에서 마케팅 전략을 활용하는 방법은?

현대적인 개념의 모금(fundraising)에서는 모금프로그램 기획을 할 때 마케팅 전략(marketing strategies)을 기본 체계/framework)로서 활용합니다. 마케팅 전략에 대한 다양한 정의와 활용이 존재하지만 일반적으로 4P mix를 많이 사용한다고 할 수 있습니다. 4P란 마케팅 용어로서 Product(상품), Price(가격), Place(유통), Promotion(촉진)을 의미합니다. 시장에서 소비자에게 상품을 개발하여 구매행동을 불러일으키기 위해서는 4P가 일정한 균형을 이루며 구성되어야 한다는 것입니다. 모금에 있어 마케팅의 관점이 적용된 이유는 마케팅의 개념이 본질적으로 모금의 운영논리와 동일하기 때문입니다. 마케팅이란 시장(market)에서 원하는 것을 찾아내어 등가의 교환가치를 만들어 주는 것입니다. 기부자의 기부이유나 모금단체의 모금명분은 결국 교환가치일 수 있기 때문입니다. 4P를 모금프로그램 기획에 적용하면 다음과 같습니다.

모금프로그램 기획의 4P

4P	모금기획	내용
① Product 상품	모금아이템	모금·배분사업, 모금 브랜드, 사회적 영향력 등
② Price 가격	모금목표액·예산	모금목표액, 거액/소액모금, 모금사업 소요예산 등
③ Place 유통	모금채널	모금방법과 채널과 tools, 온/오프라인 모금 등
④ Promotion 촉진	기부자 커뮤니케이션	커뮤니케이션 채널, 의사소통과 설득전략 등

① 모금 상품(Product)

문화예술단체가 진행하는 활동이나 사업 중에서 모금아이템으로 선택한 것을 모금상품이라고 합니다. 이 모금상품은 모금프로그램을 구성하는 가장 본질적인 요소입니다. 모금상품은 사회문제 해결을 위한 솔루션(solution)으로 존재합니다. 제품의 관점에서 상품(Product)은 소비자가 기대하는 이익(benefit)이 있어야 하며, 모금상품(아이템) 역시 기부자가 기대하는 이익을 충족시켜줘야 합니다. 여기서 기부자가 기대하는 이익은 어떤 공익적 가치실현일 것입니다. 따라서 모금상품의 사회적 소구력과 필요성이 전제되어야 합니다. 물론 문화예술단체 각각의 활동에는 고유한 가치가 존재합니다. 다만 여기서 말씀드리는 모금상품(아이템)으로서의 소구력은 사회적 중요도와 시급함을 기준으로 한 것입니다. 이에 따라 모금단체가 모금프로그램을 기획할 때 가장 먼저 해야 하는

것으로 자신의 다양한 사업을 점검하고 사회적 중요도와 시급함을 기준으로 선별하고 우선순위(priority)를 설정하는 일입니다. 우선순위 설정 이후 고려되어야 할 것으로는 재정적 현황과 필요성을 기준으로 다시한번 우선순위를 검토해야 합니다. 어떤 활동·사업이 흑자이고 적자인지, 앞으로 얼마큼의 예산이 필요한지, 그리고 이를 위한 단체의 내부재정이 충분한지 부족한지를 따져보는 것입니다. 이러한 과정을 통해 단체의 활동·사업에 우선순위를 부여하고 1순위 활동·사업을 대표 모금상품으로, 2순위부터 몇 개의 활동·사업을 모금상품군(群)으로 설정할 수 있습니다. 규모가 큰 단체가 아니라면 단체의 모든 활동·사업을 모금아이템으로 설정하는 것이 좋지 않습니다. 선택과 집중의 과정이 요구됩니다.

② 모금가격(Price)

모금의 가격(Price)이란 모금 아이템에 소비자가 수용할 수 있는 가격과 지출비용(판매비용) 등을 결정하는 것입니다. 이는 모금기획에 있어 전체 모금목표금액, 기부자별 기부한도 설정, 그리고 수반되는 단체의 소모예산을 결정하는 일이며 경제학적 관점에서 기부라는 상품을 사고 파는 교환관계로 간주하여 가격(Price of giving)을 설정하는 것입니다.

구분	항목	내용
모금 Price	① 전체 모금목표액 설정	• 소액모금, 중액모금, 거액모금의 결정
	② 기부자 기부한도 설정	• 기부자 기부금액별 모금 테이블 설계 • 정기 및 일시기부금액의 범위 결정
사업 Price	③ 사업 필요예산의 설정	• 수혜대상의 지원예산 결정 • 모금사업에 수반되는 사업예산 결정

예를 들어 예술공연을 위한 모금 프로그램에 있어 전체 모금목표금액은 8천만원이며 이를 위해서 400명의 기부자 모집이 필요하다고 할 때 기부자 일인당 기대 모금액은 2만원이 됩니다. 이때 기부자를 일시기부자와 정기기부자로 구분할 수 있으며 일시와 정기에 따른 기부요청액 구간이 달라집니다. 일시의 경우 기부자 일인당 2만원의 모금목표를 설정하고 정기의 경우 기부자 일인당 월 1만원, 2만원, 3만원의 모금목표를 설정할 수 있습니다. 단체는 해당 사업을 진행하기 위해 리플릿과 약정서, CMS 운영비로 약 250만원의 경비를 지출해야 할 것으로 예상됩니다. 이와 같이 기부자가 모금프로그램에 있어 수용할 수 있는 기부액을 설정하는 것과 모금단체가 관련 사업을 진행할 때 수반되는 소모예산을 결정하는 것을 Price라 합니다. 또한 Price를 기획할 때 기부자와 단체가 수용할 수 있는 범위로서 가격탄력성(price elasticity)을 꼭 고려해야 합니다. 가격탄력성을 가늠하기 위해 유사한 사례에 대한 리서치가 병행되는 것이 좋습니다. 사업 Price를 산정할 때 모금단체는 실제 모금액의 일정비율을 사업예산 중 모집비용으로 사용할 수 있습니다. 이것을 모집비용 총당이라고 하며 그 비율은 법률에서 규정하고 있습니다.

③ 모금유통(Place)

모금유통(Place)란 기부요청을 어떤 경로를 통해 할 것인지 결정하는 일입니다. 모금기획에 있어서 유통(Place)이란 모금채널(Channel)과 기부방법(Tools)을 개발하는 것을 말합니다. 모금채널(Channel)은 잠재기부자가 기부요청을 인지하는 시간적·공간적 유형이며, 기부방법(Tools)은 기부자가 기부금을 제공(결제)하는 구체적인 유형을 말합니다. 모금채널은 크게 기존의 전통적인 오프라인 채널과 최근 성장하고 있는 온라인 채널로 구별할 수 있습니다. 같은 유통기획에 있어 가장 중점을 두어야 할 것은 기부자의 편의성입니다. 유통경로가 복잡하고 어려우면 상품의 판매가 부진할 수밖에 없기 때문입니다. 공연장에서 관객을 대상으로 모금하는 것이나 온라인 페이지에서 클릭 몇 번으로 사이버머니를 기부하는 사례가 그것입니다. 정리하자면 모금프로그램 유통기획은 기부자가 인지하여 참여하기 쉬운 채널을 개발하고 편리하게 기부금을 전달(결제)할 수 있도록 방법을 구성하는 것입니다. 그리고 유통(Place)기획은 기부자와 잠재기부자에 맞는 모금채널(Channel)과 이에 기부방법(tools)을 알맞게 설계하는 것이라 할 수 있습니다. 예를 들어 온라인을 주요 모금채널로 활용하면서 기부방법에 전자결제수단을 구비하지 않는다거나 잠재기부자 대상층이 20~30대의 젊은 층인데 핸드폰이나 문자(SMS) 결제방법을 준비하지 않았다면 좋은 유통기획이라 하기 어렵습니다.

또한 각 기부방법에 대한 세부적인 이해도 필요한데 예를 들어 핸드폰을 통한 기부금은 기부자 결제 후 2~3개월 후 모금단체에 입금됩니다. 만일 이런 내용에 대한 인지가 없다면 모금단체는 당황스러운 상황에 직면하게 될 것입니다. 대부분의 기부방법은 PG(Payment Gateway)사를 통해 쉽게 구비할 수 있습니다. 모금 프로그램에 있어 상품기획부터 가격기획, 유통기획까지 내용이 진행되면 대략적인 모금방법이 결정됩니다. 모금방법에는 대상에 따라 대중모금, 기업모금으로 구분되며 모금액에 따라 소액모금, 중액모금, 거액모금으로 구분됩니다. 그리고 기간에 따라 거액집중모금 등으로 유형화할 수 있습니다. 이렇게 유형화된 모금방법에 적합한 커뮤니케이션과 판매방법을 기획하는 것이 촉진(Promotion)기획입니다.

④ 모금촉진(Promotion)

모금촉진(Promotion)이란 광고나 판촉활동을 의미합니다. 모금 프로그램에 있어 촉진(Promotion) 기획이란 기부자·잠재기부자와의 효과적인 소통(Communication)방법을 개발하여 효율적으로 모금을 유도하는 것을 말합니다. 다른 말로 이것은 모금단체와 기부자·잠재기부자간의 관계를 맺는 과정이라고 할 수 있습니다. 촉진기획은 앞선 기획들로부터 도출되는 모금방법에 따라 달리 구성될 수 있습니다.

기획과정	결정내용	기획내용	연계	모금방법	④ 촉진기획
① 상품기획	대상·기간	<ul style="list-style-type: none"> • 모금아이템 • 잠재기부자 	X	개인모금	방문접촉 모금행사 소셜펀딩 상품판매 방송홍보 홍보모델
② 가격기획	금액	<ul style="list-style-type: none"> • 모금목표 • 사업예산 		기업모금	
③ 유통기획	방법	<ul style="list-style-type: none"> • 모금채널 • 기부방법 		소액모금 중액모금 거액모금 대중모금 인적모금 계획기부	

가장 효과적인 커뮤니케이션은 기부자·잠재기부자와 모금단체간의 직접 접촉입니다. 직접 접촉은 대면(face to face)접촉, 육성(전화)접촉, 친필 서면접촉, 이메일 접촉, 소셜네트워킹 접촉, 홍보물 우편접촉, 문자(SMS) 접촉 순으로 효과성이 줄어듭니다. 미국 MIT 연중모금에 대한 커뮤니케이션 반응의 경우 일대일 방문접촉에서 약 75%의 반응결과가 나왔으며 전화접촉에는 25~50%, 이메일 접촉은 0.5~1%의 반응결과를 보였다고 합니다. 잠재기부자를 방문하거나 거리에서 기부를 요청하는 대면접촉 모금방법을 캔버싱(canvassing)이라고 하며 기본적인 조직화 전략입니다. 이와 같은 캔버싱은 단체의 활동에 직접적인 영향을 받는 사람들을 대상으로 할 때 최상의 효과를 발휘합니다. 그렇기에 무엇을 요청할지 잘 구조화되지 못한 상태로 준비 없이 잠재기부자를 방문하거나 거리모금을 하는 것은 오히려 위험합니다. 이와 함께 촉진기획에 있어 중점을 두고 설계되어야 할 것이 기부자·잠재기부자와의 접촉 빈도입니다. 접촉은 대면접촉뿐만 아니라 홍보와 같은 간접접촉 역시 포함되며 단체의 인력과 홍보사업을 고려하여 기획되어야 합니다.

참고 : 문화예술단체 자원조성 이벤트 유형

1. 축제 : 많은 사람을 대상으로 하게 되므로 티켓, 물품, 판매 등 직접 수익이 높은 편이며 홍보효과가 크다.
2. 물품판매 이벤트 : 바자회. 특정인이나 기업으로부터 지원받은 물품, 이벤트를 위해 특별 제작된 물품을 판매하거나 교환하는 방식.
3. 전시회 : 전시회를 통해 가치 있는 예술품을 전시, 판매하여 재원을 조성하는 것.
티켓값이 비싸고 전시 물품의 판매를 병행하게 된다.
4. 방문관광 이벤트 : 사람들이 관심 가질 만한 장소의 방문이나 관광을 이벤트로 기획.
예를 들어 파리의 그랜드오페라하우스에서는 극장 건물 자체가 역사와 전통을 갖고 있는 유적과 같은 공간이어서 공연이 없는 낮시간을 활용해 방문 프로그램을 운영
5. 경연대회 : 참가자들로부터의 직접적인 지원, 티켓 판매와 같은 이벤트로 수입확보가 가능

9) 모금이 세상을 바꾼다. 김 클라인. 2007

6. 지원약정을 유도하는 프로그램 : 특정 목적을 위해 마라톤이나 자전거 경주 등에 참가하고 정해진 거리의 완주와 함께 일정 금액을 지원하겠다는 약속을 받는 방식
7. Silence 경매 : 사람들의 관심을 끌 수 있는 물품에 대해 구두로 혹은 입찰용지에 가격을 적어내는 입찰방식을 통해 가장 높은 가격에 판매하는 자원조성 방법.
8. 자선모임 및 식사모임 : 디너쇼, 다과회, 식사모임 등에 공연이나 전시회 등 문화예술 프로그램을 곁들이는 것으로 티켓 가격이 다른 이벤트에 비해 비싸게 책정되는 편이다.
9. 파티 : 음식, 음악, 춤 그리고 오락 프로그램이 복합적으로 구성되는 파티 이벤트 자체가 재미있고 많은 사람의 흥미를 끌 수 있기 때문에 자원조성을 위한 이벤트로 많이 이용되고 있다.
10. 게임 : 경품권 이벤트나 빙고게임 등 사람들이 관심을 가질만한 게임을 마련하여 자원조성 이벤트로 활용할 수 있다.



14. 모금 계획서 작성이란?

모금에 대한 기획을 마치면 모금 계획안을 작성할 수 있습니다. 모금 계획안은 전체 모금활동에 있어 기준점으로 작용합니다. 또한 계획안으로 작성하지 않으면 기획했던 내용이 유지되지 않을 수 있기 때문에 꼭 기획서류로 작성하시길 추천합니다. 계획안 작성을 통해 기획과정에서 도출된 내용을 유기적으로 정리할 수 있으며, 실행전략과 연계하여 내부적인 타당성을 점검할 수 있습니다. 이는 대체로 모금담당자가 작업하는 내용입니다. 모금 계획서는 단체별로 작성하는 형식이 다를 수 있지만, 일반적으로 다음과 같은 내용이 들어갑니다.

모금사업 계획서

구분	비고
① 모금사업명	브랜드와 슬로건 함께 개발
② 모금목표액	
③ 모금사업 기간	연중모금 또는 일시모금인지 결정
④ 기부요청 대상층	
⑤ 모금방법 및 채널	구체적인 모금방법의 MIX
⑥ 기부방법 및 예우	기부자 예우제도 개발 필요
⑦ 단체내 인력 업무분장	최고리더십과 이사회의 역할 필요
⑧ 홍보방법 및 필요자료	
⑨ 전체 사업예산	
⑩ 추진일정 계획	to do list



15. 기부자 개발 방법은?

모금은 공익적 필요(needs)와 사적 자원(resource)를 서로 연결하는 일이라 할 수 있습니다. 기부자 개발은 그 필요에 기부자를 직접 참여시키는 일입니다. 기부자는 모금단체와 함께 공동의 목적을 갖고 참여함으로써 관계를 형성하게 됩니다. 따라서 모금은 단순히 돈을 모으는 것이 아니라 기부자와의 관계형성을 통해 유·무형의 자원을 개발하는 것이라 할 수 있습니다. 모금은 기부자 개발의 다른 표현이며, 기부자 개발은 관계에서 시작합니다. 결국 기부자 개발은 공익적 필요에 함께 할 수 있는 기부자를 만나서 서로 관계를 형성하고, 유지하고, 강화하는 일련의 과정이라 할 수 있습니다.

기부자 개발을 위해서는 먼저 기준논리와 대상이 필요합니다. 일반적으로 기부자 개발 시 개인 기부자와 기업 기부자로 구분합니다. 구분하는 이유는 두 기부자간의 차이가 존재하기 때문입니다. 그리고 또 하나 기부자 개발 시 분류해서 접근할 것으로 기존 기부자 개발과 신규 기부자 개발이 있습니다. 기부자가 개인이나 기업(법인)이나, 기존이나 신규이나에 따라 기부자 개발의 방향성이 상이하게 나뉘집니다.

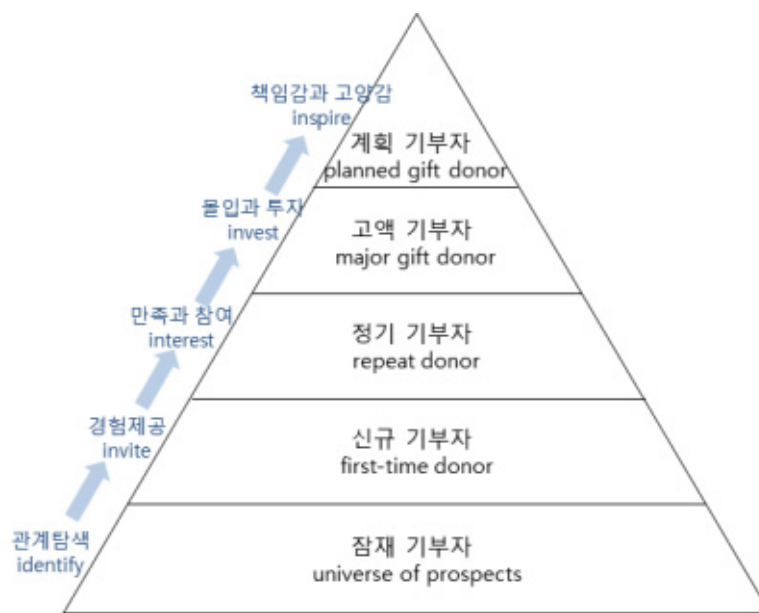
기부자 개발의 방향성

구분		접근가치	내용
대상	개인	지지 및 동의	단체 및 모금프로그램에 대한 지지와 동의로 접근
	기업	교환가치	기업에게 소구될 수 있는 교환가치 개발로 접근
관계	기존	기부증액	기부횟수와 기부금액을 증가시키는 방법으로 개발
	신규	기부경험	기부금액에 상관없이 단체와 관계를 맺는 방법으로 개발

개인 기부자는 단체의 활동과 모금프로그램에 동의해서 기부하는 경우가 많습니다. 따라서 해당 모금프로그램이 얼마나 사회적 의미가 있으며 변화를 촉진 시키는지 설득력 있게 전달해야 하며 동시에 기부자 개인이 얻을 수 있는 혜택을 강조해야 합니다. 이에 반해 기업 기부자는 보다 비즈니스적인 측면에서 기부를 합니다. 기업의 사회공헌 전략과 맞는 모금프로그램을 후원하지만 동시에 홍보·마케팅 효과를 염두에 두고 기부를 추진하는 경우도 많습니다. 결국 기업기부는 적절한 교환가치를 단체가 얼마나 기획하고 개발할 수 있는지에 영향을 받게 됩니다.

기부자 개발의 또 다른 측면인 기존 기부자의 개발전략은 기부 피라미드와 같이 하위의 기부자를 상위의 기부자로 상향시키는 전략입니다. 주로 기부자와의 관계강화를 통한 기부금액의 증액과 기부횟수의 증가를 목표로 진행됩니다. 기존 기부자 개발은 모금진행시 가장 주요하게 추진되어야

할 내용으로 적은 비용으로 큰 성과를 기대할 수 있으며 단체의 최고리더십이나 이사회 등에서 적극적인 접촉을 해야 합니다. 신규 기부자의 경우 기부금액 보다는 단체와 처음 관계를 맺는 것에 초점을 맞춰 기부경험을 제공하는 방법으로 접근합니다. 기부경험이나 관련된 자원봉사 참여유도는 향후 기부자 저변을 넓힐 수 있는 기반이 됩니다. 그리고 기존 기부자는 관계의 관리와 강화과정을 통해 지속 기부자로 유지해야 합니다. 특히 모금활동에 있어 경제적 효율성을 제고하기 위해서는 기존 기부자의 이탈률을 최소화해야 합니다. 신규 기부자의 모집비용이 기존 기부자 유지비용의 10배 가까이 되기 때문입니다¹⁰⁾. 경우에 따라 신규 기부자 개발보다 기존 기부자 유지 및 관계강화 노력이 더욱 효과적입니다.



기부자 피라미드의 구조¹¹⁾와 적용원리

참고 : 기부자가 중시하는 네 단어

1. 연관성 - 내가 관심있는 분야인가
2. 시급성 - 문제는 얼마나 시급한가
3. 신뢰성 - 성과는 어떠하며 기부금은 잘 관리되고 있나
4. 효과성 - 문제를 해결할 아이디어와 전략이 있나

10) Sargeant & Jay. 2004

11) Parker & Elliott. Center on Philanthropy at Indiana University. 2004



16. 효과적인 기부요청이란?

기부요청은 모금의 기본입니다. 사람들은 요청받지 않으면 기부하지 않습니다. 요청에서 가장 빈번한 두 가지 오류는 너무 급히 요청하거나 전혀 요청하지 않는 것입니다.¹²⁾ 실제로 단체의 많은 모금활동이 실패하는 가장 큰 이유는 실제로 기부자를 만나 요청한 사람이 많지 않기 때문입니다. 성공적인 모금을 위해 모금단체의 구성원 중 가장 적합한(Right) 요청자가 적합한(Right) 잠재기부자에게 적절한(Right) 기부액과 프로젝트를 적절한(Right) 시기에 적합한(Right) 방법으로 요청해야 하는데 이것을 모금의 6 Rights라고 부릅니다. 이것은 모금가가 요청을 준비할 때 많은 도움이 됩니다. 요청 전에 6 Rights와 관련된 질문과 고려사항에 대한 답을 찾는 것은 기부자와의 관계를 발전시키고 이상적인 요청 과정을 경험하게 하며 결국 좋은 결과를 이끄는 원동력이 됩니다.

요청을 위한 6 Rights

항목	고려 사항
적합한 요청자 Right Person	신규기부자나 기존 기부자와 관련 있고 그에게 기부를 요청할 수 있는 적합한 사람은 누구인가? 누가 그 잠재기부자를 알고 있는가? 누가 이 사업이나 프로젝트에 관한 질문에 대답할 수 있는가?
적합한 기부자 Right Donor	이 사람은 우리를 알고 있는가? 우리에게 대해 무엇을 알고 있나? 이 사람은 이 프로젝트나 단체의 사명에 관심이 있나? 그의 관심사는 무엇인가? 어떤 사업이나 프로젝트를 지원했나?
적절한 기부액 Right Gift	얼마를 요청해야하는가? 잠재기부자의 재정능력을 알고 있는가? 과거의 기부이력을 알고 있는가? 이번에 더 요청할 수 있는가? 처음 요청하는 것인가?
적절한 프로젝트 Right Project	어떤 유형의 프로젝트/사업에 관심을 갖고 있나? 지역사회에서 어떤 변화나 결과를 보고 싶어 하나?
적절한 시기 Right Time	언제 요청할까? 그와 좋은 관계를 맺었나? 그는 단체를 신뢰하고 있나? 마지막으로 기부 요청한 것은 언제인가? 다시 요청하기엔 너무 이른가? 지난번 기부에 대한 결과보고를 했는가?
적합한 방법 Right Way	어디서 요청할 것인가?(잠재기부자 사무실? 단체 사무실?) 직접 만날 것인가? 전화로 요청할 것인가? 어떤 제안 자료나 발표자료를 공유할 것인가? 어떻게 접근하는 것을 좋아하는가? 그를 편하게 만드는 것은 무엇인가?

요청경험이 많지 않을 경우 가족이나 친구 등 요청하기 편한 주변 지인에게 먼저 요청하는 것이 좋습니다. 처음 요청할 때 두 세 번의 긍정적인 경험을 해보게 되면 자신감도 얻고 막연한 두려움을 조금은 떨쳐버릴 수 있습니다. 요청할 때 단체의 필요를 일방적으로 주장하는 것보다는 기부자가 관심 갖고 있는 사업 또는 프로그램의 변화가치와 비전을 공유하고 나아가 기부자의 효익을 강조하

12) Smith, "Rethinking the Traditional Capital Campaign," p.63.

는 것이 중요합니다. 기부자는 단체의 활동을 통해 만들어 낼 변화를 함께 보고 싶어 하기 때문입니다. 적합한 요청 시기는 기부자가 단체와 단체의 사업에 대해 관심을 갖게 되고 무엇보다 단체와 신뢰가 형성되었을 때입니다. 또한 요청 시 모금 프로젝트를 성공시키는데 필요한 기부액과 기부자 수를 보여주고 그 근거를 제시해야 합니다. 이것은 기부자에게 돈을 요구하는 것에 대한 정당성을 제공합니다. 이때 기부자에게 맞는 요청금액을 정확히 제시하는 것이 기부자를 덜 망설이게 하고 목표달성에 긍정적입니다. 대부분의 단체들은 요청금액을 명확히 제시하는 것에 대한 부담감으로 기부액 결정을 기부자에게 맡기곤 합니다. 그러나 기부자들은 단체로부터 요청금액을 듣기 전에는 단체가 하려고 하는 사업에 얼마가 필요하고 내가 얼마를 기부해야 하는지 알지 못합니다. 여전히 명확한 기부액을 요청하기가 어렵다면 기부범위라도 제시하는 것이 좋습니다. 요청방법은 앞서 소개한 다양한 모금방법을 활용하면 되는데 가장 효과적인 방법은 개인적으로 아는 사람을 직접 만나 요청하는 것으로 50% 이상의 참여율을 보입니다.

참고 : 기부요청금액 결정 방식

1. 고금액전략 : 가격이 오를수록 잘 팔리는 베블런 효과 활용. 가격에 민감하지 않은 특정 잠재기부자 대상. 기부클럽 등을 통해 고액기부자 개발에 효과적
2. 침투가격전략 : 모금사업이나 모금프로그램에 차별성이 없을 때 경쟁단체 보다 소액을 요청, 기부시장 점유율을 높임
3. 골디락스가격전략 : 상중하 세 종류 상품이 있을 때 중간 값으로 몰리는 현상을 활용. 가장 많이 판매하고 싶은 기부액을 중간에 위치시킴.
4. 포트폴리오전략 : 선택 가능한 다양한 금액이나 기부방식을 제안. 선택권을 보장 받으면 참여가 강화되는 현상을 활용.
5. 선도가격전략 : 많은 기부자를 유인하기 위해 문턱을 낮춰 낮은 기부액을 제안. 참여가 결정된 후 다른 기부상품을 지속적으로 제안하여 참여를 확대시킴. 아름다운재단 1%나눔, 굿네이버스의 100원의 기적 등이 대표 사례



17. 기업 기부자 개발방법은?

기업 기부자는 모금단체와 특정한 교환가치를 주고받는 협력자라는 관점으로 관계개발이 되어야 합니다. 기업의 사회공헌(CSR Corporate Social Responsibility)은 개인의 기부보다 대상범위가 넓습니다. 그리고 다양한 사회문제를 해결하고 극복하는 것을 목적으로 하고 있으며 공동의 목표를 추구하는 파트너를 필요로 합니다. 사회공헌 활동과 연계하여 기업은 모금사업에서 가장 핵심적인 잠재기부자군인데, 비교적 확실한 이익(public benefit or private benefit)을 가지고 거래(give and take)가 가능할 수 있도록 세부적인 탐색이 필요합니다. 거래(give and take)란 기부금품법상의 반대급부 혹은 대가성이 있는 것이 아니라 가치적 교환입니다. 이러한 내용을 교환가치¹³⁾

(exchange value)라 합니다. 최근 기업의 사회공헌 방법은 개별 모금단체와의 접촉을 통한 기부와 배분에서 점차 공모의 형태로 변경되고 있습니다. 공모 선정의 기준은 사업의 사회적 필요성과 구체적인 영향력(변화 가능성), 기업 브랜드와의 적합성 등을 제시¹⁴⁾하고 있습니다.

기부자	방향성	구분	접근방법	개발	전략
기업	협력자 파트너	현물	관계형성	교환가치 : 사회공헌 적합성 : 이미지 제고 : 홍보·마케팅의 확장 : 기업 내부역량 강화	연계대상 : 사회공헌 활동 연계 : 기업 고객군과 연계 : 기업 사업군과 연계 : 기업 임직원과 연계
		소액	관계형성		
		중액 거액	사회적 영향력 (impact)		

개별 지원이든 공모든 기업 기부자 개발은 기업사회공헌의 가치와 모금사업의 가치의 교차 범위에서 특정한 교환가치를 주고받는 협력자적 관계라고 정리할 수 있습니다. 이러한 파트너십에는 나름의 성공요인과 실패요인이 존재합니다.

기업과 비영리단체 파트너십의 성공요인과 실패요인¹⁵⁾

성공요인	실패요인
① 기업욕구 이해 및 신속한 대응 ② Give & Take가 가능한 전문역량 ③ 실무자간의 원활한 의사소통 ④ 마음을 움직이는 진정성	① 파트너십의 의지 부재 ② 문화예술단체의 역량 부족 ③ 투명하지 않은 예산 집행 ④ 기업 내부의 top-down 방식 기관선정 ⑤ 문화예술단체의 의사소통 역량부재

기업기부는 해당 모금기관의 기본역량이 뒷받침되어야 하며 실무담당자의 개인역량 또한 매우 중요한 부분입니다. 단체의 역량과 신뢰, 기업에 대한 이해, 기업이 필요한 모금사업이 기업기부자 개발에 있어 주요한 축입니다. 기업은 자신들의 주요 고객층과 일치하는 기부자층을 대상으로 하는 모금 프로그램에 대한 지원을 선호합니다. 따라서 기업에 기부를 요청할 때에는 명확한 사회문제와 사회적 필요성, 지원대상, 지원예산과 방법, 지원방법의 영향력(impact), 해당 기업이 참여해야 하는 이유, 모금사업의 성공 가능성을 제시해야 합니다. 모든 기부자가 그렇지만 특히나 기업의 경우 성공 가능성이 보이는 모금사업에 참여하고자 하는 욕구가 강합니다.

13) 아름다운 제휴. Shirley Sagawa & Eli Segal. 2001

14) All donors must declare for themselves the value to be produced through their giving

15) 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구. 방대욱·강철희. 2013



18. 기부자 예우란?

기부자 개발의 마지막 단계로 기부자 예우체계(donor reward)가 있습니다. 기부요청 후 기부가 이루어지면 예우(recognition)의 단계로 들어가게 됩니다. 이는 향후를 기약하여 지속적인 관계를 유지하는 것으로 감사의 표현, 기금사용 용도공개, 재기부를 위한 활동 등이 포함됩니다. 기부자 예우체계 수립에 있어 일반적인 원칙은 기부자의 입장에서 다양한 동기를 촉진하고 충족시킬 수 있도록 한다는 것입니다. 기본적인 기부자 예우체계는 크게 기본형 예우, 인정형 예우, 서비스형 예우, 전략적 제휴형 예우 등으로 구분할 수 있습니다. 모금단체의 가용자원이 많을수록 기부자 예우 내용을 구성하기 용이합니다. 하지만 가장 좋은 기부자 예우는 기부금을 그 목적에 맞게 사용하고 그 결과와 성과에 대해 기부자와 공유하는 노력임을 잊지 마시길 바랍니다. 일반적으로 기부자 예우체계에 적용 가능한 범위는 다음의 표와 같습니다.

기부자 예우체계 적용가능 범위

구분	내용	유형
기본형	모든 기부자에게 법률적으로, 사회통념상 시행해야 하는 보상 및 예우	<input type="checkbox"/> 기부금 영수증 <input type="checkbox"/> 기부금 사용 결과보고
인정형	기부자의 기부행위를 시민들과 준거집단에 알리는 방법을 통해 그 기부를 보상·예우하는 방법. 기부 규모에 따라 적절하게 제공	<input type="checkbox"/> 감사패 <input type="checkbox"/> 기부자벽 <input type="checkbox"/> 기록물에 보존 <input type="checkbox"/> 시설에 네이밍
서비스형	모금단체가 가진 자원(asset) 중 기부자가 희망하거나 도움이 되는 것을 제공하는 형태의 보상·예우	<input type="checkbox"/> 공연관람 티켓 <input type="checkbox"/> 관람료 할인 <input type="checkbox"/> 교육, 강좌, 행사 등 초청 <input type="checkbox"/> 공간사용 혜택 공연장, 강연장, 주차장 등
전략적 제휴형	주로 기업에 적용되는 방식으로 상호이익에 부합되는 형태로 제공되는 보상·예우. 기업의 사회공헌사업 및 기업 복지후생, 마케팅과도 연계가능	<input type="checkbox"/> 기업물품 디스플레이 <input type="checkbox"/> 기업명의 네이밍 활용 <input type="checkbox"/> 기업고객 초청, 할인 <input type="checkbox"/> 기업 임직원 교육 <input type="checkbox"/> 공간사용 혜택 등

모금윤리



19. 모금윤리란 무엇인가요?

모금현장에서는 다양한 윤리적인 딜레마를 경험하게 됩니다. 가장 대표적으로 거론되는 형태는 모금의 효과성이라는 현실적 명분에서 수혜자의 고통을 모금 이미지로 반복적으로 재생산하고 있는 모금현장이 바로 그 사례가 될 수 있을 것입니다. 윤리적 딜레마를 접할 때 실정법을 준칙으로 행동할 수 있지만 법률을 준칙으로 하기 어려운 경우도 있습니다. 이때 모금단체의 모금윤리가 준칙의 기준이 될 수 있습니다. 따라서 모금윤리란 모금과정에 있어 기부자와 모금단체의 윤리적 행동수칙이라고 할 수 있습니다.

윤리적으로 모금한다는 것은 실정법에 적합하고, 모금단체의 미션과 가치에 부합하고, 개인의 도덕적 기준을 충족하고, 사회적 통념에 포함되는 기준을 가지고 행동한다는 의미입니다. 재정의 일부를 기부금품에 의존하는 문화예술단체는 공공의 신뢰에 기반하고 있어 기부금품법 및 문화예술진흥법 등 관련법률과 윤리의 문제는 모금단체의 책임성과 접점을 이루고 있습니다. 문화예술단체의 윤리성 훼손은 기부자의 신뢰를 잃어 모금활동에 막대한 영향을 주기 때문에 모금윤리는 매우 중요합니다. 이에 많은 단체들은 윤리성을 확보하고, 모금활동의 책무성, 투명성을 고양하기 위해서 모금현장, 모금강령, 기부자 권리 헌장 등 다양한 형태로 윤리기준을 마련하고 있습니다.¹⁶⁾

문화예술조직과 모금실무자의 모금 윤리성과 관련하여 가장 대표적인 윤리기준으로 국제모금가협회(Association of Fundraising Professional, AFP)에서 작성한 국제모금윤리기준을 꼽을 수 있습니다. 국제모금윤리기준에서는 다섯 가지 일반원칙으로 정직(honesty), 존중(respect), 신의(integrity), 공감(empathy), 투명성(transparency)을 제시하고 있습니다. 기부자가 올바른 판단을 할 수 있는 정직한 행동과 정보 제공, 기부자와 수혜자의 인격 존중 및 소속 기관 구성원으로서 품위 유지, 대중에 대한 공적 신뢰를 획득할 수 있는 다양한 이해관계 및 갈등 상황에 대한 정확한 공개, 개인의 사생활 보장과 선택의 자유 및 다양성 인정, 투명한 재정보고 등이 이를 구성하고 있는 주요 내용입니다.

16) 모금실무자의 윤리적 딜레마 경험에 고나한 연구. 이민영 · 윤민화. 2014



20. 기부금을 받을 때 윤리적으로 주의할 점은?

셰익스피어의 희극 베니스의 상인에는 ‘반짝이는 것이 다 금은 아니다’(All that glitters is not gold)라는 말이 나옵니다. 기부자가 기부의사를 표했다고 해서 모금단체에서 윤리적인 검토 없이 기부금품을 수령하는 경우에는 예상치 못한 문제에 처할 수 있습니다. 모금단체에서 기부금을 받을 때 윤리적으로 주의해야 할 점은 여러 가지가 있는데, 대표적인 몇 가지를 살펴보겠습니다.

첫째, 기부금의 원천이나 기부자의 의도, 기부하는 상황이 모금단체의 사명과 가치에 부합하는가를 고려해야 합니다. 예를 들어, 도박중독을 치유하는 기관에서 카지노의 기부금을 받을 수 있는가 하는 문제는 오랜 논란거리입니다. 이에 대해 명확한 기준을 세우기 위해 ‘기부금수령규정’에 수령 가능한 기부금의 종류와 대상을 명시해 놓을 수 있고, ‘기부금수령위원회’나 ‘모금위원회’ 또는 ‘이사회’ 등 논란의 소지가 있는 기부금의 수령여부를 결정하는 기구도 필요합니다.

둘째, 기부자가 과도한 요구를 하는 경우에 모금단체에서는 이 기부금을 받을 것인지 주의해야 합니다. 예를 들어 공연단체에 기부자가 고액을 기부하는 조건으로 자녀의 출연을 요구하는 등 특별한 혜택을 요구한다면 조직이 위협에 처하게 됩니다. 수용하지 못할 수준의 요구를 한다면 거절해야 합니다.

셋째, 기부금은 반드시 기부자와 합의한 목적대로 사용해야 합니다. 기관의 사업범위를 벗어나거나 조직이 감당할 수 없는 목적의 기부금임에도 불구하고 일단 수령한 후, 지정한 목적대로 이행하지 못하면 기부자가 소송을 제기할 수도 있습니다. 목적에 대해 명확히 문서로 명시하고 이행해야 합니다. 그러나 기부자가 지정한 목적에 기금이 더 이상 필요하지 않거나 시대적으로 기부금의 목적이 맞지 않아 남아있는 기금의 용도를 변경해야 할 때가 있습니다. 목적대로 사용할 수 없는 경우가 생긴다면 이는 기부자나 기부자의 대리인과 협의하여 수정하고 서면으로 합의한 수정내용을 남기고, 이것이 불가능한 상황이면 이를 결정하는 기구(이사회 등)가 있어야 합니다.

기부금을 받으려고 할 때, 이 기부금을 받는 것이 단기적으로는 유익하나 장기적으로는 조직의 명성에 위협이 되지는 않는지, 주요 이해관계자들이나 다른 기부자들과의 장기적인 관계에 어떤 영향을 미치는지 검토하는 것이 필요합니다.

20개 Q&A로 알아보는 문화예술 모금 실무 가이드북

발행처	한국문화예술위원회
기 획	문화예술후원센터 조은지
연구자	이선희(휴먼트리 대표)
편집·디자인	(주)프리비
발행일	2023년 12월

※ 이책의 저작권은 ARKO(한국문화예술위원회)에 있습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재와 무단 복제를 금합니다.