

짧다고 열정페이로 가진 마시고요. 여러분이 가지고 있는 예산 안에서 탄력적으로 적용하시되, 한 버전에 클립 하나 정도만 요청하셔도 열심히 해줄 겁니다. 장기적인 비전을 가지고 우리랑 같이 할 수 있는 파트너를 찾으시되, 요즘 영상과 전통적 영상을 넘나드는 인력을 찾아보시면 시작하시기 좋을 겁니다.

5

무료로 활용할 수 있는 통로 활용하세요

아까 예로 든 ‘여행에 미치다’ 처럼 영향력 있는 분들을 찾아내셔야 해요. 그 분들이 진짜 매체입니다. 그분들이 자기 인스타그램에 태그 하나 올렸다고 다른 영향이 나타날 수 있습니다. 또한 ‘빅팟나인’ 매체들 보면 ‘핫’한게 뭔지도 알 수 있습니다. 무궁무진한 통로를 찾아보세요.

III

콘텐츠 모금의 실체

1

기부자 마음을 움직이는 콘텐츠 펀딩 A to Z

조성아 네이버 해피빈 팀장

매해 비영리단체의 가장 큰 숙제이자 고민은 바로 모금입니다. 사회는 빠르게 변화함에 따라 모금환경 또한 시대 흐름에 발맞춰야 한다는 요구가 많아지고 있습니다. 이에 비영리 실무진들은 후원자들의 눈길을 사로잡고 마음을 움직일 수 있는 방법을 매일같이 고민하죠. 이에 조성아 네이버 해피빈 팀장은 ‘펀딩에도 분명한 메시지와 진정성’이 있어야 한다고 조언합니다. 사례자에 대한 깊이 있는 취재는 물론 후원 후의 이야기를 꼼꼼히 담는 등의 철저함이 수반되어야 후원자의 마음을 사로잡을 수 있다는 것이죠. 국내 모금 시장을 이끌고 있는 네이버 해피빈의 조성아 팀장이 ‘기부자의 마음을 움직이는 콘텐츠 펀딩’을 알려드립니다.

Q1 비영리 단체의 모금 담당자입니다. 예전에는 단순했던 모금 방법이 온라인, 클라우드 펀딩부터 모바일까지 확대되고 있습니다. 그만큼 펀딩할 수 있는 창구가 늘었다는 뜻이지만 반대로 어떤 모금 방식을 택하고 전략을 세워야 하는지 혼란스럽기도 합니다. 혹시 펀딩 방식에 따라 단체가 취해야 할 전략도 달라질까요? 참고할 만한 사례가 있는지 궁금합니다.

요즘 펀딩의 종류가 참 다양하죠? 우리가 흔히 아는 단체 자체의 온라인 모금, 클라우드펀딩, 스토리펀딩 등등... 그러나 사실 따지고 보면 형태가 크게 다르지 않아요. 현재 대부분의 온라인 모금 방식이 도움이 필요한 사례자나 사업에 관한 스토리를 올리고 온라인 상의 다수의 후원자들로부터 후원금을 조달 받고 있지 않나요? 차이는 이것을 단체가 단체의 홈페이지를 통해 자체적으로 하느냐 혹은 외부 클라우드펀딩 플랫폼을 이용하느냐에 있다고 생각합니다.

따라서 성공의 요인은 어떤 플랫폼을 사용하느냐 보다는 어떤 콘텐츠를 전달하려고 하느냐 인 것 같습니다. 어떤 콘텐츠로 대중의 공감을 얻을까를 먼저 생각하고, 콘텐츠가 어떤 것이냐에 따라 펀딩 플랫폼 또는 단체가 자체적으로 쓰고 있는 ‘펀딩툴’을 바꿔볼 수 있을겁니다.

일단 펀딩의 핵심 전략부터 알려드리겠습니다. 혹시 ‘약속의 연필(Pencils of Promise)’이라는 단체를 아시나요? 요즘 미국에서 ‘채리티 워터(Charity Water)’처럼 핫한 단체입니다. 유엔이 선정한 ‘2014 올해의 교육기관’에 이름을 올리기도 했어요. ‘약속의 연필’은 개발도상국 내 빈곤지역에 초등교육 시설을 세워주는 비영리단체예요. 2008년 출범해 라오스 산악지대에 있는 파통 마을에 첫 학교를 세운 후 불과 5년여 만에

가나와 과테말라 등 전세계에 221개의 학교를 짓고 2만8310명의 아이들에게 배움의 기회를 제공했죠. 이 단체의 성공비결이 뭐라고 생각하세요? 네트워크? 자금? 모두 아닙니다. 바로 임팩트 있는 핵심 메시지(core message)와 브랜딩입니다. 비영리단체하면, 좀 지루하고 재미없다고 생각하게 됩니다. 그런데 이 약속의 연필은 그런 이미지를 깼습니다. 화려한 기부 파티를 열어 사람들의 이목을 끌고요. 또 인기있는 유명인들과 SNS를 굉장히 잘 활용했습니다. 미국의 유명 가수 저스틴비버가 자신의 슈퍼카를 팔아서 약속의 연필에 기부해 화제가 된 적이 있어요. 또 유명인들이 이 단체의 상징인 노란 연필을 들고 사진을 찍어 SNS에 올리고 유명인들이 이 노란 연필로 만든 그림을 경매에 부칩니다. 아이디어가 굉장히 반짝입니다. 크라우드펀딩과 같은 온라인 모금시장은 비교적 젊은 층이 주도하기에 이에 발맞춰 모금전략도 젊게 구성한 것입니다. 하지만 화려함과 기발함만으로는 지속적인 후원을 이뤄낼 수 없습니다. 안정적인 후원층 확보는 단체에 대한 신뢰가 필요합니다. 그 신뢰의 첫 걸음은 후원자들에게 단체의 장점과 차별성을 명확히 나타내는 ‘핵심 메시지’를 만드는 것 입니다. 약속의 연필의 핵심 메시지는 ‘우리는 온라인 기부금의 100%를 현장으로 보내고, 현장에서는 지역 사회와 협력해 수혜 아이들이 자립할 수 있도록 끝까지 도와준다’와 ‘성과 보고서를 세세하게 작성하고 분기별로 발표해 단체 투명성을 높이겠다’예요. 단체의 목표가 명확하면서도 신뢰성이 있죠. 그리고 이 다음 단계는 홈페이지와 뉴스레터, SNS, 책자 등 모든 홍보물에 메시지를 자주 노출시키는 것입니다.

Q2 모금 콘텐츠가 어떤 것이냐에 따라 온라인 모금 방식과 톨들을 바꿔볼 수 있다고 하셨는데, 구체적인 톨의 종류와 방법에는 무엇이 있나요?

네이버 해피빈을 예로 들어 설명할게요. 네이버는 2005년 국내 최초로 온라인 기부 포털을 만들었어요. 그리고 2009년에 해피빈 재단법인이 설립되어 2014년에 1000만

누적기부자를 돌파했죠. 2015년엔 크라우드펀딩과 정기모금을 시작해 지난해부터 네이버 공익 주제판인 ‘함께N’을 운영하고 있습니다.

해피빈에는 모금을 위한 여러 페이지가 있습니다. 페이지는 단체와 사업 성격에 따라 ‘나눔 기부’, ‘공감펀딩’으로 나뉩니다. 나눔기부는 주로 비영리단체들이 어려운 이웃을 돕는 사업에 대한 모금함을 개설하고 있죠. 반면 공감펀딩은 일반 단체, 사회적기업, 소셜벤처, 스타트업기업 그리고 개인까지 참여자 범위가 더 넓어요. 더 좋은 세상을 만들기 위한 프로젝트를 하는 사람들이 자신의 활동을 알리고 기금을 모으는 데 사용합니다.

그럼 이 모금 페이지라는 톨을 어떻게 하면 잘 이용할 수 있을까요. 우선 콘텐츠가 중요합니다. 하지만 주제에 따라 모금이 잘 되는 콘텐츠들이 있어요. 결식 아동 돕기와 같은 아동 긴급 지원, 유기동물 구조 및 관리 등에 관한 모금은 항상 잘 이뤄지는 편이죠. 반면 긴급 구호 즉, 먹고사는 문제가 아닌 교육 및 문화 지원과 미혼모 지원 등 비교적 사회적 관심을 받지 못하는 주제들은 모금이 잘 안됩니다.

그렇다고 단체들이 특정 주제만 노출할 수는 없는데, 그러면 콘텐츠의 질에 공을 들여야 하죠. 예를 들어 유명인과 함께 콜라보레이션을 진행하여 어려운 공익주제를 좀 더 친숙한 콘텐츠를 만들거나 콘텐츠의 형식을 글이 아닌 영상, 음원, 글 등의 콘텐츠를 만들거나 콘텐츠의 형식을 글이 아닌 영상, 카드뉴스, 인포그래픽 등으로 바꿔보는 새로운 시도들을 해볼 수 있을 겁니다. 특히 아이돌처럼 팬덤 영향력이 큰 연예인들과 주제 자체에 힘이 없다면 콘텐츠를 풀어가는 방식에 힘을 주어 사람들의 시선을 끄는 것이죠. 또 공감펀딩의 경우 기부자에게 주는 리워드를 줄 수 있으니, 사람들이 갖고 싶은 리워드를 제공하는 것도 방법입니다. 모범적인 사례가 사회적기업 ‘마리몬드’죠. 마리몬드의 사업 및 펀딩 취지도 좋지만 에코백, 배지, 휴대전화 액세서리 등의 리워드가 아주 훌륭합니다. 100% 선의만 가지고 펀딩에 후원하는 사람도 있겠지만, 어떤 리워드를 받을 수 있는지에 따라 펀딩 참여를 고려하는 사람들도 적지 않습니다.

Q3 모금 콘텐츠를 만드는 것도 중요하지만 이를 어떻게 홍보하느냐도 중요하다고 생각합니다. 네이버의 경우 모금 콘텐츠를 어떻게 홍보하고 있고, 참여 단체에게 어떤 서비스를 제공할 수 있는지요?

우선 네이버 해피빈의 대표적인 홍보 창구는 ‘함께N’입니다. 해피빈에서 이뤄지는 펀딩 및 공익 캠페인 콘텐츠들을 모아 네이버 사용자들에게 소개하죠. 280만 회원을 보유하고 있고 펀딩이 네이버 메인 화면에도 노출되어 보다 효과적인 모금이 가능하죠. 그럼 이 함께N이라는 틀을 효과적으로 이용하려면 어떻게 해야 할까요? 사회 이슈와 밀접하거나 사용자들이 꼭 알아야 할 콘텐츠를 우선적으로 선택해야 합니다. 현재 이슈와 아주 동떨어져 있거나 많은 사람들의 공감을 일으킬 수 없는 주제는 네이버 메인에 노출하기에 적절하지 않기 때문이죠. 그렇다고 꼭 현안과 관련된 이슈만 다룰 필요는 없습니다. 콘텐츠 기획력과 이를 풀어내는 방식이 좋다면 주제에 상관없이 메인에 노출될 수 있어요.

또한 네이버 해피빈은 주제에 따라 모금이 편중되는 것을 막기 위해 마이너리티(minority, 비주류)한 주제들을 의도적으로 함께N에 노출하기도 합니다. 또 단체들이 스토리를 잘 풀어낼 수 있도록 계속해서 교육하고 콘텐츠를 편집하기도 합니다. 단체에 대한 기업 후원도 연결도 지원하고 있습니다.

무엇보다 올해부터 ‘더블 프로젝트’라는 것을 시작했는데요. 모금에 어려움을 겪는 중소 비영리단체 지원 프로젝트로, 네티즌이 기부한 만큼 해피빈도 기부해 기부금을 두배 늘릴 수 있죠. 네티즌은 두배로 기부되니 뿌듯함을 얻을 수 있고, 작은 단체는 모금의 활력과 성공경험을 가져갈 수 있습니다. 매월 2주간 주제를 정해서 16개의 모금함을 소개하고 있고, 참여 단체 또한 확대할 예정입니다.

Q4 매력적인 콘텐츠를 만들기 위해서는 영상이나, 카드뉴스 등 새로운 방식을 이용하라고 하셨는데요. 대부분의 비영리단체 모금 담당자들이 영상이나 그래픽을 만드는 데 능숙하지 않습니다. 모금을 위해 일일이 배우는 것도 한계가 있을 듯 한데, 보다 효과적인 방법은 없을까요?

해피빈 모금 페이지에 참여하는 단체들끼리 협업하는 것도 방법입니다. 예를 들어 유기동물과 관련된 영상 모금 콘텐츠를 제작하고자 하는 비영리단체는 공감펀딩에 참여한 영상제작 스타트업 기업과 손잡을 수 있지요. 또 그래픽이나 디자인 능력이 필요하다면 펀딩 참여 아티스트나 디자이너와 함께 일할 수 있고요. 이렇게 보면 모금 페이지는 일종의 ‘재능 교류의 장’이라고 할 수 있습니다. 비단 협업이 필요하지 않더라도 참여 단체끼리 활발히 교류하는 것을 추천해요. 참여자들은 ‘후원’과 ‘모금’이라는 같은 목표를 가지고 해피빈이라는 한 플랫폼에 모였잖아요. 비영리단체는 서로 모금 시장의 트렌드를, 사회복지 정책에 대한 정보를, 사회적기업이나 소셜벤처는 혁신적인 아이디어와 홍보 전략 등을 교류하며 서로 시너지 효과를 낼 수 있을 겁니다.

Q5 많은 단체들이 글로써 모금 콘텐츠를 설명하고 있습니다. 무엇이 잘 쓴 글이고 아닌가요?

먼저 가장 못 쓴 글은 바로 ‘지루한 글’입니다. 많은 단체들이 내용이 어마어마하게 긴 원고를 가지고 옵니다. 하나에 담고 싶은 내용이 많기 때문이죠. 그래서 글의 구조가 ‘기-승-전-결’이 아니라 ‘기-승-전-전-전-전-결’이에요. 기사를 읽을 때를 생각해보세요. 기사 길이가 매우 길고 내용이 많으면, 어떨까요. 대부분은 읽다 지치거나 지루해서 읽기를 그만둡니다. 물론 ‘이 내용은 감동적이고 이 부분은 기부자가 꼭 알았으면 좋겠고, 이 문장은 기관장님이 꼭 넣으라고 했고...’등의 나름의 이유가 다 있습니다. 하지만 명심할 것은 이 글은 기관장님이나 모금 담당자를 위한 글이 아니라 기부자를 위한 글이라는 거죠. 담당자와 단체 입장에서 꼭 필요한 내용이라 여겨도 기부자는 그렇지 않을 수도 있거든요.

두번째는 ‘어려운 글’입니다. 간혹 그 단체나 해당 업계만 사용하는 단어를 설명없이 쓰는 경우가 있습니다. 또는 정부의 보건복지 정책이나 관련 법을 쉽게 풀어 쓰지 않고 그대로 기술하기도 하고요. 해당 분야에 정통한 사람이라면 어려움 없이 이해할 수 있겠지만, 대부분의 이용자들은 그렇지 못합니다.

세번째는 ‘취재가 제대로 되지 못한 글’이에요. 이제 기부자들은 똑똑해졌습니다. 단순히 사례자가 이렇게 힘들다는 구구절절한 사연만으로 기부를 결정하지 않아요. 사례자 혹은 어떤 사안의 문제와 원인은 무엇이며 단체가 어떤 방식으로 도움을 줄 수 있는지 구체적으로 서술해야 해요. 즉 깊숙이 취재해야 한다는 겁니다. 좋은 사례가 바로 더 나은미래가 콘텐츠를 제작에 나선 요셉병원과 김영희 씨의 공감편딩입니다. 물론 기자들이 쓰는 글이라 완벽한 비교 대상이 될 순 없겠죠. 그러나 글을 잘 살펴보면 글의 서사는 물론 수혜 대상이 어떤 어려움을 겪고 있고 무엇이 문제인지 명확하게 나타나 있습니다.

즉, 위 모든 것을 정리하자면 ‘좋은 글’은 철저하게 기부자를 위해 쉽고 명확하며 재미있고 취재가 잘 된 길이가 적당한 글이라고 할 수 있겠습니다. 단체 실무자분들께 꼭 좋은 기사를 많이 읽어보시는 것을 추천합니다.

Q6 심층적인 취재를 위해 꼭 해야 할 일들이 있다면 무엇인가요? 참고할 만한 우수 사례도 함께 소개해주세요.

저는 취재에 나서기 전에 질문지부터 만들 것을 권합니다. 모금 담당자에게 취재는 낯선 일이잖아요. 이에 질문 목록을 만들어 철저히 준비하는 것이 좋죠. 그렇다면 질문 목록은 어떻게 만들까요? 처음에는 간단한 소개부터 시작합니다. 취재원(사례자)의 기본적인 정보를 얻음은 물론 경계심을 풀기 위함이죠. 소개 뒤에는 어떤 어려움이 언제부터 있었는지, 왜 이런 일이 일어났는지 물어봅니다. 이 때 날짜, 금액 등과 같은 수치를 아는 것이 중요합니다. 만약 취재원이 이 부분을 알려줄 수 없다면 사업 담당자 등에게 꼭 물어보세요. 현상 및 원인 파악이 끝났다면 이제는 구체적인 사례, 일화를 들어야 합니다. 이런 사례들은 콘텐츠의 리드(독자들의 흥미를 증폭시켜 글의 본문으로 유도하는 구실을 하는 서두 부분)로 쓰일 수 있으니, 최대한 여러 취재원에게 물어 다양한 사례를 얻어내세요.

해피빈은 현재 조선일보 더 나은미래, SBS, 이로운넷 등과 함께 모금 콘텐츠를 만들고 있습니다. 이 언론사들이 제작하는 콘텐츠를 보고 공부해보기를 추천합니다.

2

마케팅 테크Tech 활용하기

김민창 브릭투웍스 이사

후원자와의 커뮤니케이션은 성공적인 모금의 중요한 조건 중 하나입니다. 기부자 및 잠재 기부자의 요구 사항을 정확히 진단하고 분석해야 신규 후원뿐 아니라 장기적인 후원까지 이끌어낼 수 있기 때문입니다. 그렇다면 사람들의 원하는 바를 어떻게 정확히 파악할 수 있을까요? 김민창 소셜벤처 도너스 이사는 빅데이터, 통계 분석 등을 이용한 첨단 기술을 이용하라고 조언합니다. 소셜벤처 도너스는 비영리단체와 같은 사회적 임팩트를 창출하는 기관을 대상으로 고객 관리 솔루션을 제공하는 소셜벤처입니다. IT 첨단 기술이 후원자와의 커뮤니케이션은 물론 모금에 어떤 역할을 할 수 있는지 김민창 이사가 설명합니다.

Q1 마케팅 테크놀로지(이하 테크)라는 게 무엇인가요?

마케팅 또는 모금을 도와줄 수 있는 여러가지 IT 기술들이 있는데 이런 것들을 총칭해서 저는 마케팅 테크라고 부릅니다. 빅데이터라는 단어는 많이 들어 보셨죠? 수많은 사용자들의 정보들을 모아 사용자의 기호에 맞는 광고를 제공하는 게 바로 '빅데이터를 이용한 광고'입니다. 인터넷 홈페이지에서 내가 어제 구매했던 혹은 구매하려고 찾아봤던 제품들이 광고되고 있는 것을 종종 볼 수 있는데요. 이것 또한 빅데이터를 이용한 배너 광고예요. 이런 빅데이터 기술을 이용한 광고 또한 마케팅 테크 중 하나죠. 통계 프로그램을 이용해 홈페이지 접속자와 중도 이탈자, 한달간 정기적으로 접속하는 사람의 수를 내어 마케팅 전략을 세우는 것도 마케팅 테크이고요.

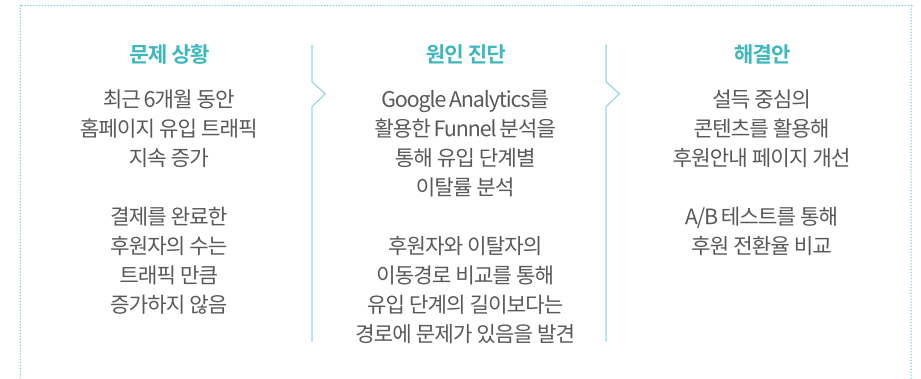
브릭투웍스는 이런 IT 기술을 커뮤니케이션, 브랜딩, 마케팅, 모금 등의 전략에 적용하고 있습니다. 브릭투웍스는 '도너스'라는 모금 성과 솔루션이 있는데요. 저는 '도너스 페이지'를 기획하고 설계하는 일을 담당했습니다. 도너스에는 결제 시스템부터 온라인 후원정보 관리, 전체 기부정보 관리 등이 한 프로그램으로 모두 가능한 '도너스 페이지'와 기부자정보, 기부금정보, 회계정보, 수혜자 정보 등의 모금을 위해 다뤄야 하는 정보들을 통합 관리하고 기부자와의 친밀도를 높이기 위한 관계 관리, 기부금 사용내역 보고 모듈 등을 모두 제공하는 '도너스펀드레이징'이 있죠.

Q2 영리 마케팅과 비영리 마케팅은 차이가 있는데 이런 기술들이 후원자와의 커뮤니케이션 그리고 모금 마케팅에도 효과적인가요? 효과를 본 케이스가 있는지 궁금합니다.

마케팅 분야에서의 올바른 커뮤니케이션이란 고객이 단체에게 무엇인가를 요구하면 단체는 그것을 정확히 파악해 피드백하는 것이라 생각해요. 이때 IT 기술이 그 정확도를 높여주는 것이죠. 고객의 행동반경, 기호, 소비습관, 취향 등을 분석해서 말이죠. 이렇게 모아진 데이터를 활용해 복잡한 결제 방식을 바꾸거나 광고 채널을 변경하는 등의 솔루션이 나오는 겁니다.

저는 이런 기술을 활용한 마케팅이 비영리분야에서도 효과가 있다고 믿습니다. 실제 브릭투웍스의 IT 기술로 몇몇 비영리단체의 수익성과 후원자 수가 증가했어요. 몇가지 사례를 소개할게요. 먼저 한 비영리단체는 6개월 동안 계속해서 홈페이지 유입 트래픽(접속수)은 늘고 있는데 이것이 결제까지 이어지지 않는 문제를 겪고 있었어요. 이 부분을 어떻게 해결할 수 있을지 고민을 하다가 접속자의 이동경로 등을 프로그램을 통해 분석했어요. 그 결과 홈페이지가 사용자들에게 불친절했음을 알 수 있었습니다. 다시 말해, 이 단체의 경우 홈페이지에 후원 콘텐츠로 넘어가는 버튼, 결제로 넘어가는 버튼, 후원 정보 및 방법으로 넘어가는 원클릭 버튼들이 제대로 구성돼 있지 않았고 후원에 관한 안내 페이지도 없었어요. 사용자들이 후원을 하려고 들어왔다가 불편함을 느껴 나간 거예요. 또한 메인 홈페이지에 퀵버튼을 여러개 만들어서 사용자를 결제 페이지로 보내게 되는 경우, 아직 후원에 대한 준비가 되지 않은 사용자의 이탈이 발생했습니다. 이런 경우엔 어떻게 하면 될까요. 사용자가 집중할 수 있는(후원을 결정할) ‘집중 페이지’를 정말 잘 만들고, 그 안에 단체 사업들에 대한 소개를 잘 배치해서 경로를 몰아주는 게 굉장히 중요합니다. 예를 들어 사업 소개나 후원하기 같은 중요 경로는 앞으로 배치하는

것이죠. 그래서 이렇게 홈페이지를 정비하고 냈더니 후원자 수가 늘어났어요. 사용자가 집중 페이지를 거쳐서 후원에 대한 설득이 된 상태로 결제 페이지를 방문하게 되어서 실제 이탈률이 감소하게 된 것입니다. 홈페이지의 후원 경로, 단체 사업 안내에 대한 경로가 복잡하면 사람들은 아무리 마음에 드는 단체라도 후원을 포기합니다.



Q3 많은 비영리단체들이 신규 후원자 모집만큼이나 기존 후원자 이탈을 막는 것에도 많이 신경을 쓰고 있습니다. 마케팅 테크를 활용하면 보다 안정적으로 정기 후원자를 확보할 수 있을까요?

많은 단체들이 고민하는 부분이죠. 실제로 분석 프로그램을 이용해 컨설팅을 해 본 결과, 신규 후원자가 계속 생기면서 후원 이탈자도 많이 나오는 케이스를 꽤 봤습니다. 그 원인은 단체마다 다를 수 있겠는데요. 우선 제가 담당했던 케이스도 마찬가지였어요. 신규 회원은 증가하는데 후원금액이 정체돼 있었습니다. 후원자 및 회계 정보 등을 분석해보니 회원 이탈률이 어마어마하게 늘고 있었어요. 이탈률 증가를 왜 막아야 하나면, 신규회원이 아무리 늘어도 이탈률이 높으면 총 후원금액이 감소할 수 있기 때문입니다. 여기서 많은 분들이 회원과 약정의 관계가 비례하다고 보는데요. 꼭 그렇지만은 않습니다. 한 회원이

하나의 약정만을 하는 경우가 있는 반면, 한 회원이 여러 후원 약정을 드는 경우도 있어요. 따라서 신규 회원의 유치만큼 기존 회원의 이탈을 얼마나 막느냐도 중요함을 알 수 있죠.

그래서 저희가 언제 이탈률이 많은지, 어디에서 유입된 회원들이 이탈을 하는지 등을 통계 분석했어요. 그랬더니, 지난해 6월 약정을 맺은 신규 약정자들 중 한 달 뒤에 26명이, 그 다음 달에는 65명이 이탈했어요. 이에 해당 날짜에 이 단체보다 더 주목을 끈 캠페인은 없었는지, 거리모금 장소나 콘텐츠는 어땠는지 등을 분석해 솔루션을 만들었죠.

또 접속자 수가 늘고 댓글이 많이 달리는 등의 호응은 좋은데 이게 후원 수는 그대로였던 케이스도 있었습니다. 이 단체도 후원자의 유입 경로, 홈페이지 접속 경로 및 시간 등 여러 데이터를 분석해보니, 많은 후원자들이 결제 페이지에서 나간 것을 알 수 있었어요. 이 단체의 경우 결제 시스템이 복잡해 사람들이 후원을 포기한 것이죠. 반대로 브릭투웍스의 도너스페이, 즉 후원 결제 시스템은 매우 간단해요. 성명과 연락처를 입력하고 자동이체 은행을 선택한 뒤 예금주를 써서 출금일을 선택하고 약관 동의하면 결제가 끝나요. 휴대전화 인증 번호를 받고, 본인 확인을 거쳐야 하는 등의 복잡한 과정이 없습니다.

문제 상황	원인 진단	해결안
신규 후원자는 지속 증가하고 있지만 총 후원금액 증가율은 정체되고 있음	후원자 수만을 KPI로 설정해 장기적으로 후원금액에 도움이 되는 미디어 채널 파악 못함 매월 캠페인을 진행하지만 어떤 캠페인이 장기간 후원자를 유지하는데 도움이 되는지 알지 못함	이탈률Attrition Rate 분석을 통해 Lifetime Value 관점으로 미디어 채널을 평가해 ROI가 높은 미디어를 3개월 단위로 선정 동질집단Cohort 분석을 통해 시차가 있는 캠페인의 성과를 장기적으로 분석하고 연간 계획에 반영

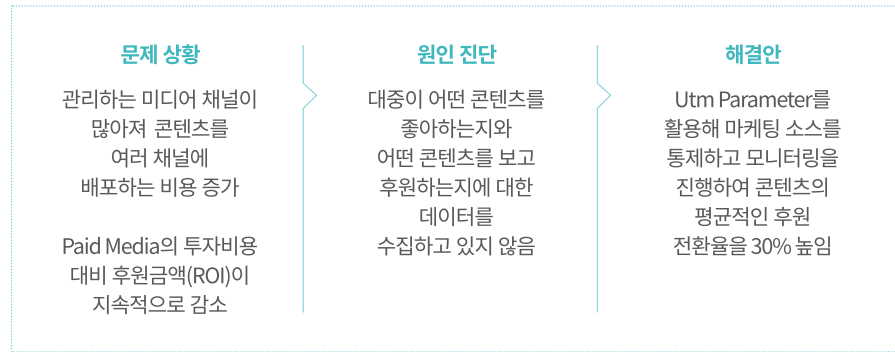
Q4 대부분의 단체들이 후원자와 직접 커뮤니케이션하는 것 외에 미디어 광고도 많이 하고 있는데요. IT 분석 기술이 미디어 광고 전략에도 효과적인지 궁금합니다.

물론이죠. 이런 분석 기술은 후원자가 어느 미디어, 어느 웹사이트 등을 통해 단체 홈페이지로 접속했는지, 혹은 후원으로 이어졌는지를 후원자의 경로 추적과 패턴 분석을 통해 알아낼 수 있습니다. 이 정보가 주어지면 어떤 이에게 어떤 미디어로 홍보하는 게 적합한지 알 수 있죠. 이와 관련해 마케팅 소스 분석을 이용해 홍보 전략을 세운 케이스를 소개하겠습니다. 분석 툴을 이용해 사람들은 어떤 콘텐츠를 좋아하는지 알아본 적이 있는데요. 분석해 보니, 흥미롭게도 단체에서 배포한 콘텐츠 중 사람들이 좋아하는 콘텐츠와 후원하는 콘텐츠가 다른 경우가 있더라고요. 이럴 경우엔 후원으로 이뤄지는 콘텐츠가 무엇인지 파악하고 여기에 재미를 어떻게 더할 것인지 전략을 세울 수 있죠. 또 분석 기술을 활용하면 어떤 플랫폼, 미디어에 광고를 해야 효과적인지도 알 수 있는데요.

이것을 설명하기 앞서 우리들이 광고 플랫폼으로 많이 사용하고 있는 미디어가 마케팅적 관점으로는 어떻게 나뉘져 있는지 알려드리겠습니다. 먼저 'Owned Media'(소유 미디어)는 우리의 통제권을 가지고 있는 미디어예요. 단체의 홈페이지나 페이스북 페이지를 말하는데, 이곳에는 자신이 올리고 싶은 콘텐츠를 마음껏 올릴 수 있습니다. 'Paid Media'(지불 미디어)는 재원을 쓰면 통제가 가능한 미디어이고요. 'Earned Media'(생산 미디어)는 우리가 마음대로 사용할 수 없는 미디어로, 사회에 이슈가 된 콘텐츠 또는 기자가 올리고자 한 콘텐츠가 올라가죠.

많은 후원자들이 이런 미디어를 통해 단체 홈페이지에 오게 되는데요. 이 미디어에 광고를 할 때 후원자 및 단체의 특성, 콘텐츠의 종류에 따라 홍보에 적합한 미디어를 선택해야 홍보 효과를 볼 수 있죠. 저희는 'Utm Parameter'이라는 기술을 이 분석에 사용했습니다.

홈페이지 URL 뒤에 Utm Parameter를 붙이면 방문자가 어디를 통해 유입되었는지를 파악할 수 있어요.



Q5 김민창 이사님 말씀대로라면 미디어 사용자 층에 따라 홍보 전략을 세워야 하는데요. 마케팅 테크를 이용해 미디어 및 사용자 분석을 하고 이에 따라 좋은 결과를 본 사례가 있는지요?

앞서 말한 'Utm Parameter'를 통해 후원자가 어떤 미디어를 통해 단체 홈페이지에 접속하는지 알 수 있죠. 이러면 후원자가 처음 들어간 미디어가 어떤 컨셉이고, 어떤 기사를 통해 들어왔는지도 분석 가능합니다.

미디어의 컨셉에 따라 사용자층이 다르다는 건 다들 잘 아실 겁니다. 이 점을 잘 분석하면 모금 콘텐츠를 보다 효과적으로 홍보할 수 있는데요. 제가 예전에 어떤 프로젝트를 맡아서 매일 다양한 모금 콘텐츠를 몇 개씩 여러 미디어에 배포했습니다. 그리고 쌓여진 데이터를

분석해 어떤 미디어에서 어떤 콘텐츠가 반응이 좋았는지, 대중적으로 사람들이 어떤 이슈를 좋아하는지, 어떤 시기에는 이런 콘텐츠를 많이 보는 등을 알아냈죠. 예를 들어 페이스북에는 환경관련 이슈가 인기가 있고, 카카오 스토리에는 아동인권 콘텐츠에 관심을 많이 가지며, 미세먼지 이슈가 터지면 많은 사람들이 대기 환경 콘텐츠에 관심을 가지는 등을 말이죠. 실제 어떤 케이스가 카카오 스토리에서 좋은 반응을 얻고 있는 걸 알게 돼 관련 모금 콘텐츠를 올리니 바로 후원 결제가 5건이나 이뤄졌어요. 물론 한계는 있죠. 분석을 통해 어떤 콘텐츠가 인기 있는지 그 주제를 안다고 해서 비영리단체가 인기있는 특정 주제만을 계속해서 올릴 수는 없습니다. 그렇다면 분석 툴에서 나온 인기 콘텐츠들의 서술 및 표현 방식 등 주제 외 강점을 연구해보면 됩니다. 제가 여러 사업을 해 보니 인기가 있는 콘텐츠에는 공통점이 있더라고요. 바로 '재미'와 '흥미'요. 대체로 한 미디어에서 잘되는 콘텐츠는 다른 미디어에서도 잘 후원을 받아요. 생각보다 콘텐츠의 힘이 강하다는 뜻이죠. 이런 방식을 사용하다 보면 업무 효율도 높아집니다. 한 팀은 콘텐츠를 계속 배포하고요. 다른 팀은 툴을 이용해 후원자를 많이 모은 콘텐츠를 분석하는 방식입니다. 이렇게 하면 잘된 콘텐츠는 더 발전시켜 깊이를 더하는 등의 선택과 집중을 해 업무 효율을 높일 수 있습니다.

3

CSR 트렌드와 비영리 조직의 대응 전략

김병기 아이들과미래재단 실장

우리나라 모금 시장 중 기업 기부금은 약 5조, 개인 기부금은 약 8조라고 합니다. 언뜻 보면 개인 기부금이 많아 보이지만, 사실 8조 중 5조가 종교 기부금이기에, 사실상 기부금 규모는 기업이 가장 크지요. 이렇듯 기업은 비영리단체에게 꼭 필요한 파트너입니다. 기업과 협력해 지속적인 관계를 맺고 성공적인 사회공헌활동을 이루기 위해선 기업의 CSR을 정확히 파악해야 합니다. 변화하는 사회 흐름에 맞춰 기업의 CSR 동향을 분석하는 일도 중요하죠. 사회복지법인 아이들과미래재단의 경영전략실 실장이자 재단법인 한국가이드스타에서 IT전문위원으로 활동 중인 김병기 실장이, 문재인 정부 출범에 따른 기업들의 CSR 동향부터 성공적인 협력 비결까지, 샅샅이 알려 드립니다.

Q1 기업의 사회공헌 트렌드가 어떻게 바뀌고 있나요?

문재인 정부가 들어서면서 기업은 물론 사회공헌 전체에 큰 변화가 생기고 있습니다. 문재인 정부는 세금을 더 걷어들이 공공의 목적에 더 쓰겠다고 했는데요. 바로 ‘큰 정부’를 표방한 것이지요. 더욱이 정부가 기업 사회공헌, 모금시장, 제3섹터에 대해 보다 적극적으로 개입함에 따라 각 섹터별 사회공헌 동향도 격변의 흐름 속에 있답니다.

섹터별로 설명을 드리자면, 먼저 2섹터인 기업은 보다 재무 투명성은 물론 ‘사회공헌’에 대한 책무도 강해질 것입니다. 지난 1월 정부는 ‘주식회사의 외부감사에 관한 법률(일명 외감법)’을 ‘주식회사 등의 외부감사에 관한 법률’로 개정된 법안을 국회에 제출했습니다. 언뜻 보면 ‘등’자만 더 들어간 걸로 보이지만, 사실 큰 변화가 있습니다. 예전에는 주식회사만이 재무 상태표나 사업실적 등을 다 공시(公示)해야 했죠. 그런데 몇몇 회사들 특히 외국계 기업들이 이 ‘의무 공시’를 피하기 위해 주식회사가 아닌 유한 회사 형태로 한국에 회사를 만들었습니다. 마이크로소프트, 구찌, 구글 등이 그랬죠. 이런 회사들은 한국에서 돈을 많이 벌어가도 공시할 필요가 없으니 그만큼 사회공헌에도 돈을 쓰지 않았습니다. 사회공헌에 돈을 쓰는지, 안 쓰는지 알릴 필요가 없기 때문이에요. 그런데 이 법이 개정되면 여태 재무상태나 사업실적을 공시할 필요가 없었던 유한회사에도 CSR 정보의 공시 의무를 지게 됩니다.

그런데 이제는 이 공시기준이 더 강화될 전망이에요. 국회에 사회공헌포럼이라고 있습니다. 원혜영 의원 등, 각 당 국회의원들이 여기 소속돼 있는데요. 이 포럼에서는 ‘CSR 성과와 정보의 공시는 중소기업까지 이루어져야 한다’는 의견이 지속적으로 제기되고 있어요. 독일, 프랑스 등 선진국에서는 중소기업의 CSR 성과와 정보에 대한 공시가 이뤄지고 있고 심지어 중국도 작년에 자산법이 통과되면서 의무공시가 됐어요. 특히 독일은 기업 공시

항목 16개 중에 ‘공익의 목적으로 어느 재단에 얼마를 줬다’까지도 다 쓰게 되어 있습니다. 이제 우리나라도 이런 의무 공시 기준을 강화해 기업 사회공헌과 비영리단체의 투명성을 짚어보겠다는 겁니다.

이제 이런 기업들은 발등에 불이 떨어졌습니다. 생각해 보세요. 한국 정부 입장에서 외국기업이 한국에서 돈을 수백, 수천억을 벌어가는데 사회공헌 비용은 0원이라면 그 기업에 대한 이미지가 좋을까요? 그러니 기업 입장에선 의무 공시를 함에 따라 사회공헌에도 신경 써야 하는 것이죠. 또 중소기업들도 사회공헌에 보다 공을 들여야 할 것입니다. 예전에는 아예 사회공헌에 신경쓰지 않거나, 보여주기식으로 했던 기업들은 이제 대대적인 사회공헌 전략 개편이 필요하지요.

그럼 비영리단체는 이런 기업들을 공략해야 합니다. 기업의 연차보고서를 분석해서 회사에 맞는 사회공헌 프로그램을 짜야 합니다. 비영리단체의 투명성도 강조해야 합니다. 당장 마음이 급한 기업들은 자신을 대신해 좋은 프로그램을 만든 비영리단체와 필히 함께하고 싶을 겁니다.

Q2 문재인 정부 정책은 기업뿐 아니라 시민사회에도 큰 영향을 줄 것이라 예상하는데요.

문재인정부의 제3섹터 관한 대표적인 정책은 무엇이며 단체들은 어떻게 준비해야 할까요? 문재인 대통령이 후보 시절에 낸 공약집의 1번 항목이 뭔지 아세요? 바로 ‘적폐청산’이에요. 그 적폐청산에는 6개 항목이 있는데 그 중 하나가 ‘시민공익위원회’ 설치입니다.

시민공익위원회가 무엇이나. 미르재단 아시죠? 전 정권에서 재단 관련 비리가 큰 사회

문제로 대두되자 제3섹터의 투명성 강화가 시급한 해결 과제로 떠올랐죠. 그래서 제3섹터가 돈을 제대로 잘 쓰는지 감시하는 조직이 시민공익위원회입니다. 사실 예전에도 정부에서 시민사회를 관리 감독하긴 했지만, 단체의 종류에 따라 주무관청이 다 달랐어요. 예를 들어 사회복지법인은 보건복지부, 국제구호 사단법인은 외교부가 주무관청이 됩니다. 게다가 그 관리 범위가 허가 등에만 한해 있어서 실질적인 관리 감독은 국세청에서 하게 되죠. 기부금과 같은 세법에 관련된 것들은 전부 다 국세청의 통과를 받아야 하니깐요. 일본이나 호주는 예전부터 이런 방식을 사용해왔어요. 일본은 공익법인인정등위원회가 있어서 단체의 설립부터 청산까지 한곳에서 다 관리합니다. 반면 여러 주무관청이 각기 관리하기 때문에 관리에 소홀해지는 경향이 있는데 시민공익위원회는 이걸 다 한번에 관리 감독하겠다는 겁니다. 힘을 집중하겠다는 거죠.

다음은 민법 32조의 개정. 문제가 된 K스포츠재단은 특별법에 의해 만들어진 것이 아니잖아요. 사회복지법인 같은 경우에는 사회복지기관에 대한 법률이 있고, 의료재단은 의료법, 학교법인은 학교사학법이 있는데, 사단법인, 재단법인은 민법 32조에 규정만 되면 되거든요. 그러니까 부정부패가 일어나도 제대로 관리 감독, 적발이 안될 수 있습니다. 그래서 민법 32조도 개정되어야 한다는 목소리가 많아요.

또 법인 설립 관련 법도 바뀔 수 있습니다. 사실 우리나라가 공익법인 수가 인구대비 좀 많아요. 게다가 자산이 10억인데 천만원 지출하는 데도 있고, 자산이 10억인데 천만원도 안 쓰는 데가 있어요. 후자는 주로 장학재단이 이러는데요. 금리가 낮으니 재단 이익이 안 나오고 따라서 장학금도 못 주는... 이런 상황이 되는 겁니다. 그래서 실제로 몇몇 장학재단은 자기 장학재단과 타 장학재단을 합병하려고 합니다. 왜 청산을 하지 않고 합병을 할까요? 우리나라는 재단 설립은 쉬워도 청산은 어려워요. 청산 후에는 재단의 재산이 국가에 귀속되고요. 그러니 재단 사정이 안 좋아서 문을 닫고 싶어도 못 닫는 거죠. 이렇게 재단 설립과 관리 과정에서 많은 문제점이 존재하기에 정부는 재단 설립은 쉽지만 관리 감독은 까다롭게 하는 방식으로 제도를 바꾸려고 합니다.

즉 문재인 정부는 이런 법제도의 개정, 감독 기관의 설립 등을 통해서 계속해서 3섹터에게 허용해줄 건 허용해 주지만 여태까지 잘못하고 있는 것에 대해서는 철저히 책임을 묻겠다는 입장을 견지하고 있어요.

정리하면, ‘문재인 정부는 큰 정부를 표방한다. 공익의 목적이 필요한 행위들을 우리가 하겠다. 그리고 기업들은 사회적 책임을 잘 수행하고 있는지 낱알이 밝히겠다. 더불어 NGO들이 정부와 기업 지원금을 제대로 사용하고 있는지 철저히 감독할 것이며 동시에 다양한 형태의 3섹터들이 나오기를 지원하겠다.’ 이게 지금 정부의 움직임입니다.

그럼 제3섹터는 어떻게 대응해야 하는가? 정부의 규제와 처벌이 강화됨에 따라 제3섹터는 스스로 정보를 투명하게 공개하는 준비를 빠르게 해나가야 합니다. 이제 공시양식도 바뀔 겁니다. 현재 우리나라 비영리단체 공시 항목 양식이 11장 밖에 안돼요. 반면 미국의 공시 항목은 엄청나게 많아요. 심지어 사무국장 이상 임원들의 연봉까지 공개해야 한다는 규정도 있어요. 이제 우리나라 비영리단체들도 정보의 투명성 압박을 엄청나게 받을 겁니다. 비단 정부가 요구하지 않아도 비영리단체들은 빨리 도입해야 합니다. 미국 NGO들이 한국에 직접 진출을 시도, 페이스북의 도네이션 서비스를 통해 젊은 사람들을 대상으로 캠페인을 펼쳐 가고 있는데요. 반응이 꽤 좋습니다.

이제 젊은 사람들의 기부 단체 선택 기준이 달라졌습니다. 예전에는 단체 규모나 명성을 봤다면 이제는 단체의 투명성과 깊이 있고 재미있는 모금 콘텐츠를 얼마나 많이 내느냐를 가지고 기부 여부를 판단해요. 지금 많은 대형 비영리단체들의 주 후원자들은 중노년층이 대부분인데요. 단체의 미래를 생각하신 젊은 층을 절대 무시하면 안됩니다. 이들을 주 후원층으로 끌어들이는 방법을 모색해야 하며 그 첫번째 단계가 정보 투명성, 정보 공개라는 거예요.

Q3 기업이 이제 사회공헌을 활발히 그리고 투명하게 할 것이기에 기업에 맞는 CSR 프로그램을 제시하는 등 적극적으로 나서라 하셨습니다. 구체적으로 문재인 정부 기초 아래 기업 후원을 이끌어내기 위해선 어떻게 해야 할까요?

앞서 정보 공개, 투명성 이야기를 했는데요. 투명성은 개인 기부자 뿐 아니라 기업도 단체에게 필히 요구하는 사항입니다. 벤츠의 경우에는 사회공헌 사업이 끝나면 회계사를 보내서 다 조사해요. 그리고 벤츠가 요구하는 사항을 만족하지 못하면 다시는 벤츠와 일할 수 없죠.

두번째는 기업을 기업보다 잘 알아야 합니다. CSR로 기업 관계자를 만날 때 명함을 잘 보라고 조언하고 싶어요. 기업이 CSR을 하는 이유, CSR을 어떤 측면에서 바라보고 있는지를 알 수 있기 때문입니다. 예를 들어 CSR 담당자 명함에 마케팅팀이라고 적혀 있다면 ‘돈을 버는 것’에 포커스를 두고 있다는 뜻이고, 커뮤니케이션 팀이라면 ‘기사가 많이 나가는 것’에 목적을 두고 있습니다. 또 HR팀이 나왔다면 ‘임직원 봉사’가 무조건 CSR 활동에 들어가길 원할 겁니다. 이 기업이 사회공헌을 어떻게 바라보고 있는지 파악하는 것이 중요해요. 그리고 이를 위해선 사회공헌 담당자가 어디 소속인지 아는 게 첫번째이고요.

제가 예전에 A도시공사에게 기업 CSR에서 가장 중요하게 여기는 부분이 무엇인냐고 물으니, ‘평가’라고 하더군요. 공사들은 업무에 대한 평가가 정기적으로 진행되는 데 거기서 A점수를 받아야 성과급이 나온다고 해요. 그래서 경영 평가에서 사회공헌이 가지고 있는 항목이 무엇이고 어떤 점수를 받았는지가 이 기업의 주요 관심사였던 거죠. 그럼 이 기업의 사회공헌 프로그램을 맡게 되면 어떻게 해야 할까요? 물론 ‘기업 사회공헌을 통해 사회 문제를 해결하고 취약계층을 돕는다’는 미션은 당연히 있어야 하고요. 여기에 더불어 기업 사회공헌을 잘 알릴 수 있도록 홍보 채널을 확보해야 하는 거죠. 공기업의 경우 중요

이해관계자가 정부이기 때문에 인터넷 전문 매체 또는 지역 일간지 보다는 전국 일간지에 기사를 내는 것이 좋습니다.

또 중요한 것이 기업의 특성을 파악하는 일이에요. CSR 관점에서 보면 기업은 두 가지 종류로 나뉩니다. 이윤을 추구하면서 사회 문제를 발생시키는 기업, 예를 들어 자동차 제조회사 같은 것이죠. 그리고 제품 및 서비스를 생산해도 사회 문제가 생기지 않는 기업이 있어요. 대표적인 케이스가 교육 기업이죠. 종류에 따라 다르게 접근해야 합니다. 사회 문제를 발생시키는 기업에게 사회공헌을 제안할 경우, ‘이 기업이 돈을 벌면서 어떤 문제를 발생시키고, 이 문제를 어떻게 해결할까’ 등, 문제 해결에 중점을 두어야 합니다. 반대로 교육회사에게는 자신들이 가지고 있는 자원들로 어떻게 공익을 증진시킬 수 있는지, 관련 사회공헌을 어떻게 할지를 제안해야 하죠.

세번째는 기업과 ‘BPO(business process outsourcing) 파트너’가 되어야 합니다. 쉽게 말해 그 기업의 사회공헌 사업을 아웃소싱 받는다고 생각하고 접근하라는 이야기입니다. ‘이 회사의 사회공헌 전략은 우리가 다 만든다’라는 자세로, 그들의 전략에 참여하고 비전에 동참하면 락인(lock in), 하나의 공동체로 묶이게 됩니다. 그럼 파트너십을 끊을 수 없죠. 오랫동안 만들어진 관계를 다른 재단이 다시 만들기가 너무 힘들기 때문입니다. 이를 위해서는 오른손은 지금 하는 사업을 잘 유지하면서도, 왼손으로는 끊임없이 새로운 것을 만들어내야 합니다.

마지막으로, 동맹과 연대를 맺으세요. 비영리 섹터에서 어떤 특정 캠페인, 사회공헌사업을 재단 둘이 함께 하는 경우를 본 적이 없습니다. 일반 기업에 비해 더 사람을 생각하고, 네트워킹을 중요하게 생각하면서도 실제 사업에서 그렇게 하는 경우가 별로 없죠. 그런데 요즘 사회는 어떤가요? 수많은 문제들이 하루에도 열 두번씩 일어나고 문제 또한 상당히 복잡하고 어렵습니다. 이에 한 가지 문제를 풀려고 해도 수준이 상당히 높은 전문성이 필요한데, 비영리단체가 여러 전문성을 다 가지고 있나요? 불가능하지요. 이 시점에서

필요가 있습니다. 이를테면 아동 문화 예술 교육 사회공헌은 아동복지 단체와 문화예술지원 단체가 힘을 합치는 식입니다. 제1, 제2, 제3섹터 간 연대 뿐 아니라 섹터 내에서의 ‘컬렉티브 임팩트(Collective Impact, 집합 임팩트)’가 이뤄지면 보다 전문적이고 혁신적인 사회공헌이 나올 수 있을 겁니다.

4

모금 설계부터 리스크 관리까지

김효진 사회복지공동모금회 모금본부장

모금은 친구에게 돈을 꾸는 것과 유사하다고 합니다. 말 한 마디 꺼내는 일조차 힘들고 어렵습니다. 하지만 비영리 조직에게 모금은 떨쳐낼 수 없는 숙명 같은 일입니다. 각 기관에 맞는 모금을 설계하고 실행에 옮기기 위해서는 어떤 과정을 거쳐야 할까요. 사랑의열매 사회복지공동모금회의 1억원 이상 고액기부자 모임인 '아너 소사이어티'를 성공적으로 이끈 김효진 모금본부장은 수강생들의 소속기관에 맞춰 모금 설계부터 리스크까지 전반적인 모금 기획과 실행 과정을 설명했습니다.

Q1 모금을 설계할 때 염두에 두어야 할 사항들은 무엇인가요?

우선 염두에 둘 것은 '모금의 황금 비율'입니다. 이 비율은 '2:8의 원칙'으로도 불리는데, '전체 기부자 20%가 전체 모금액의 80%를 차지해야 한다'는 뜻입니다. 전 세계 어느 기관이나 이런 룰을 가지고 있지요. 각 기관의 모금 용량(capacity)은 모금액 상위 기관의 모금액에 곱하기 10을 하면 산출된다고 합니다.

모금 구조도 잘 이해해야 합니다. 모금은 고액기부, 중·소액기부, 소액기부로 나뉘는데, 이를 고려하지 않으면 문제가 생깁니다. 예를 들어, 모금 목표 1000만원을 달성하기 위해 '1만 원짜리 티켓을 1000장 팔자'는 전략을 세운다면, '중·소액 기부만으로 모금을 하겠다'는 한 셈이 되죠. 그런데 우리가 모르는 사람에게 줄 수 있는 최대 금액은 '2000원'이라고 합니다. 1만원을 내기도 힘들고, 1000장이라는 많은 숫자만큼 파는 것도 쉽지 않습니다. 이럴 땐 '100만 원짜리 표 3장, 50만 원짜리 10장, 1만 원짜리 몇 장, 1000원짜리 대부분'과 같은 식으로 전략을 짜야 합니다.

각 모금의 난이도와 단체의 역량을 따져 적합한 모금 포트폴리오를 구성해야 합니다. 가장 낮은 난이도의 모금은 일시적인 이벤트, 포인트 기부 등입니다. 다소 수월하게 모금이 되지만, 투입되는 직원이 많이 필요하죠. 그 다음이 직장 단위로 월급을 기부하는 '직장인 나눔', 가게 수익을 기부하는 '착한 가게'와 같은 '정기 기부'이고, '아너 소사이어티' 같은 고액기부가 그 다음으로 어렵습니다. 최고 난이도는 유산기부, 초고액기부 등의 '계획기부'인데, 기부자와 단체 간 관계망이 형성돼있지 않으면 해내기 어렵습니다. 사회복지공동모금회 1년 개인 기부액 1942억 원 중 310억원이 고액기부 모금액인데, 전체 기부자 중에서는 0.01%도 안 되는 이들이 전체 모금액의 16% 이상을 차지합니다.

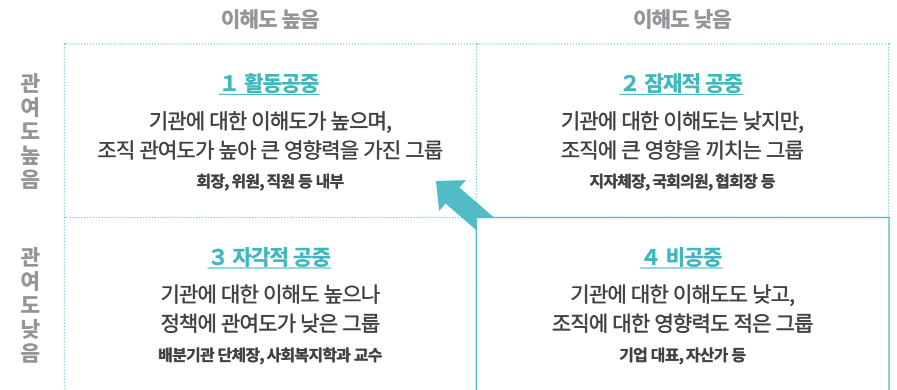
이를 바탕으로 모금을 설계할 때 고려해야할 키워드는 크게 네 가지입니다. 첫째는 ‘성장 가능성’입니다. 프로그램이 얼마만큼 시장성이 있는가, 기부자가 얼마나 있는가 등을 따져보는 것입니다. 두 번째는 ‘효율성’입니다. 인력, 예산, 행정력 투입 대비 모금액이 높은가도 따져봐야 합니다. 다음은 ‘확장성’, 1명의 기부자 개발하는데 드는 에너지와 난이도를 말합니다. 마지막으로 기부자와의 관계 유지에 비용이 얼마나 드는지를 의미하는 ‘관계성’도 고려해봐야 합니다.

Q2 조직의 자체 모금 역량을 파악할 때 고려해야할 점들은 무엇인가요?

우선, 각 조직이 ‘조직의 존재의 이유’에 대한 명확한 사명이 있고 이를 직원들이 숙지하고 있는지 확인해보세요. 엘리베이터를 타는 짧은 순간동안 조직을 쉽게 설명할 수 있는, 소위 ‘엘리베이터 토크’가 가능해야 하는데 생각보다 이를 어려워하는 구성원이 많습니다. 조직의 명성과 브랜드가 약하다면 두 가지 방법을 시도해보세요. 하나는 인적네트워크 전략, 즉 영향력 있는 사람들을 많이 위촉해 위원회를 구성하는 방법입니다. 공동모금회도 모금위, 배분위, 기획위, 시민평가지원단 등 위원회를 엄청 많이 둡니다. 또 다른 방법으로는 모금시장 타겟을 아주 좁히는 방법도 가능합니다. 아프리카 미래재단이라고 아프리카에서 의료봉사하는 단체가 있는데, 굉장히 작은 조직인데도 탄탄합니다. 조직 미션에 부합해 기독교인과 의사만을 대상으로 모금하기 때문입니다. 그 외에 기부자와 미래 기부자가 항시 컨택할 수 있는 모금 담당자도 있어야 합니다. 기부자 현황, 모금액 사용처 등 ‘기부 히스토리’를 관리할 수 있는 내부 전산시스템 구축, 모금기술과 외부정보 수집 능력을 갖춘 직원들의 역량도 중요합니다.

Q3 모금 대상자를 어떻게 설정해야 할까요?

우선, 공중(public)을 분석해볼 필요가 있습니다. ‘공중’은 조직과 이해관계를 가지고 이슈와 견해가 있는 집단을 뜻합니다. 그래프를 그려볼까요. X축은 ‘조직에 대한 이해도’로, Y축은 ‘조직에 대한 관여도’로 두면 그래프를 크게 4분면으로 나눌 수 있습니다.



공중을 이렇게 활동공중(이해도, 관여도 High), 잠재적 공중(이해도 Low, 관여도 High), 자각적 공중(이해도 High, 관여도 Low), 비공중(이해도, 관여도 Low)으로 분류할 수 있어요. 모금을 효과적으로 한다면 당연히 ‘활동공중’부터 해야 하는데, 단체들은 ‘비공중’부터 시작합니다. 그래서 어려운 것입니다. 지자체장, 국회의원 등의 ‘잠재적 공중’을 ‘활동공중’으로 데려오려면 이 집단에 대한 홍보는 특별히 관리 해야겠죠. ‘자각적 공중’을 끌어들이려면 위원으로 위촉해 관여도를 높이는 방법이 있습니다. 안타깝게도 기부자는 대부분 ‘비공중’에 있어요. 그럴 때 저희는 관여도를 갑자기 높여서 이해도를 높이는 전략을 씁니다. 대기업 회장님을 중앙회 회장으로 위촉하고, 이사회 위원들에게는 각종 워크숍을 통해 특별 교육을 하는 것들이 여기 해당됩니다. 특히 고액기부의 경우는 ‘안에서 바깥으로’, 조직 내부에서 먼저 시작해야 합니다.

두 번째 속제는 ‘자원분석’입니다. 자원분석은 지금 우리에게 기부할 수 있는 자원이 누구인지 찾아내고 기부자를 카테고리화하는 과정입니다. 현재 기부자 리스트를 다시 한번 정리해보고, 기부를 했다가 중단한 사람은 누구고 왜 중단했는지, 한 번도 안했던 사람은 누구인지 등을 들여다보는 것입니다. 공동모금회의 경우는 이런 이들을 여러 경로로 찾습니다. ‘재벌닷컴’에서 고액 자산가를 찾기도 하고, 금융전문지 포브스지, 타 기관 고액기부자 리스트, 공직자의 재산 공개 정보 등이죠. 여기서 중요한 인적네트워크 전략이 바로 ‘키 퍼슨(key person)’을 활용하는 것입니다. 여기서 키 퍼슨은 돈이 많기보다 영향력이 큰 사람을 의미합니다.

Q4 분석을 끝낸 후 모금을 어떻게 요청해야 할까요?



New Philanthropy Capital (NPC) “Money for Good UK 기부자유형연구”, 2013

첫째, 요청하고, 또 요청하세요. 기부자는 요청을 받으면 고민하기 마련입니다. 자신감 있게 적극적, 지속적으로 요청하세요. 둘째, 기부자에 따라서 다르게 요청해야 합니다. 영국 Money for good의 ‘기부자 유형 연구(2013)’에 따르면, 기부자의 유형은 겸손한 ‘종교형 기부자’부터, “내가 기부하면 훈장 줄 거냐”며 기부를 거래처럼 생각하는 ‘사업가형 기부자’까지 다양합니다. 현재 대부분의 모금은 ‘심사숙고형 기부자’와 종교형 기부자에 초점이 맞춰져 있어요. 하지만 작은 기관일수록 사업가형을 더 분석해볼 필요가 있습니다.

이런 유형을 어떻게 알아보나요? 저는 모금 직원교육을 할 때 “사무실이 아니라 기부자가 있는 공간으로 가서 만나라”고 합니다. 주거래 은행부터 그 사람의 과시 성향, 관심사 등까지 알아차릴 게 많습니다.

여기서 좀 더 영업력을 증강시키는 팁을 드리자면, 기부자에게 ‘감동적인 피드백’을 하십시오. 그게 비영리기관이 줄 수 있는 선물입니다. 기부 내역과 결과를 성실히 보고하고, ‘포도알’처럼 기부자가 속한 연결망을 전부 관리하세요. 그럼 기부자가 모금가가 돼 새로운 기부자를 끌어옵니다.

Q5 사회복지공동모금회 ‘아너 소사이어티’의 성공 비결이 궁금합니다.

아너 소사이어티는 2007년 12월 1일에 시작한 ‘1억 원 고액 기부자 모임’입니다. 원래는 1억 원을 한 번에 완납하는 정회원밖에 없었지만, 자산과 소득이 많아도 한 번에 1억을 내기 어려운 이들도 있기에 ‘약정회원’이라는 것을 만들게 됐어요. 하다 보니 유가족들이 돌아가신 가족들의 이름으로 유산, 보험금 등을 기부하는 경우도 자주 생기는 등, 계속 진화해왔습니다.

우선, ‘아너 소사이어티’란 이름은 ‘브랜드 고급화 전략’의 일환으로 나왔습니다. 1980년대에 ‘가성비 좋은 자동차’로 시장을 석권한 도요타가 ‘렉서스’라는 고급세단을 개발하면서 도요타란 이름을 빼버린 전략과 유사하죠. 두 번째 전략은, 외부가 아닌 내부에서 시작했습니다. 1호 기부자는 우연히 들어왔지만, 그 후론 조직 내부 기업 회장님 위원들에게 부탁하여 기부를 받아냈어요. 그 분들이 아는 이들을 계속 연결하면서 성장해나간 거죠. 31명이 될 때까지도 조직 내에서 “이거 괜히 했다” 소리가 나왔지만, 2012년 ‘인간관계전략’을

도입한 후론 드라마틱한 효과가 났습니다. 기부자를 지역별로 관리하면서 “10명 이상이 돼야 ‘지역클럽’을 만들어주겠다”고 하니 각 지역의 클럽이 우후죽순으로 생겨나기 시작했어요. 클럽 간 경쟁이 붙기 시작할 무렵, ‘키 퍼슨’들을 불러 클럽 회장, 부회장에 앉히고 ‘패밀리 아너’를 만들어 그 가족까지 연계하니 폭발적인 힘으로 늘어났습니다.

아너 소사이어티에 해결해야 할 과제가 없었던 것은 아닙니다. 특히 4가지 문제점이 있었어요. 첫째는 ‘완납을 하고 나면 기부 증액이 어렵다’는 것이었어요. 그래서 만들어 진 것이 ‘패밀리 아너(가족 연계)’였지만 아직 완전 해결이 되진 않았습니니다. ‘평생회원’으로 지속적인 예우 관리를 해나가는 부분도 비용이 증가하는 문제가 있었지만 전산 시스템 구축으로 대처하고 있죠. 10억 이상 초고액 기부자가 4명에 불과한 것도 문제입니다. 이를 대처하기 위해 ‘레거시 클럽(유산 기부)’ 등을 만들었죠. 우리나라는 현금 외 기부가 어렵다는 환경적 제한도 있는데요, 이를 극복하기 위해 ‘희망자산나눔 캠페인’으로 자산기부도 이끌어내고 있습니다.

Q6 모금가는 어떤 자세를 갖춰야 할까요?

저는 네 가지 키워드로 이야기 합니다. 첫째는 ‘사람’, 상대방을 연구하고 그의 마음을 얻는 일이 중요합니다. 인물 정보를 연구하는데도 절대 돈을 아까워하지 마세요. 요즘 온라인 사이트를 보면 그 사람의 동창 관계, 지인 관계 등 인맥 관계도 다 나옵니다. 둘째는 ‘동기’입니다. 그 사람을 행동하게 하는 인센티브를 파악하는 일이 중요합니다. 상대방의 욕구를 파악하고, 기부에 대한 교환가치를 찾아내 교환하는 것도 윈-윈(win-win)의 방법입니다. 때로는 상대의 이야기를 잘 들어주는 것만으로도 모금에 성공할 수 있죠. 다음은 ‘기준’, 상대방의 기준으로 협상해야 하는데, 이 역시 상대방을 잘 분석하면 알 수 있습니다. 마지막 으론 ‘손해 본 듯’입니다. 우리가 다른 사람의 마음을 얻는 것은 “내가 다 얻겠다, 100%

전승을 하겠다”가 아니라 상호이득을 보기 위해 ‘손해 본 듯’ 하는 사람이 승리하게 됩니다.

좋은 모금가는 모금액을 많이 끌어들이는 사람이 아니라, 좋은 스토리를 많이 가진 사람이라고 생각합니다. 얼마나 많은 실전을 통해 기부자들로부터 이야기를 가져왔는가, 또 그 것이 내 이야기가 됐는가가 중요합니다.

다른 사람의 마음을 얻는 9가지 TIP

- 1 비판을 받고 싶지 않으면 남을 비판하지 말라
- 2 사람은 변하지 않는다
- 3 인정받고자 하는 인간의 갈망을 활용하라
- 4 감정을 공유하라
- 5 공감력을 키워라
- 6 잘 듣는 사람이 되어라
- 7 상대를 연구하라 이름을 기억하라
- 8 신세를 지게 하라 베풀어라
- 9 상대가 결정하게 유도하라