



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Ивана Марковић

Академија струковних студија Западна
Србија, одсек Ваљево,
Ваљево, Србија
ivana.markovic@vipos.edu.rs

Биљана Рабасовић

Академија струковних студија Западна
Србија, одсек Ваљево,
Ваљево, Србија
biljana.rabasovic@vipos.edu.rs

Владимир Кривошејев

Народни Музеј Ваљево
Ваљево, Србија

vladimir.krivosejev@gmail.com

ПОТЕНЦИЈАЛИ КРАУДФАНДИНГ ФИНАНСИРАЊА ЗА ЗАШТИТУ КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА

Апстракт: Неконвенционални извори финансирања у области културе и очувања културног наслеђа постају све популарнији са јачањем светске економске кризе и повећаним суочавањем културних институција и старалаца са недостатком финансијских средстава.

Проблем рада је истраживање потенцијала *crowdfunding-a* (“crowd” - гомила и “funding” – финансирање) за финансирање очувања наслеђа, као релативно новог начина прикупљања финансијских средстава, у виду прецизно осмишљених, структурираних и вођених пројеката, уз помоћ савремених веб платформи.

Циљеви рада су да се објасни функционисање овог начина прикупљања средстава у финансирању заштите културног наслеђа, представе основни модели, прикажу предности и недостаци, уради анализа добрих примера и изведу закључци о потенцијалима у овој области.

У истраживању ће бити коришћене следеће методе: историјска и компаративна, за приказ развоја и анализу различитих форми краудфандинга, метода анализе садржаја и метода студије случаја, за анализу најпознатијих платформи и успешних кампања у неколико европских земаља.

На основу анализе броја и врста пројеката, степена успешности у прикупљању средстава, кључних мотивација за донаторе и других фактора успешности, биће дате смернице које могу бити од користи стараоцима културне баштине, носиоцима културне политике и појединцима у покретању на коришћење овог вида алтернативног финансирања.

Кључне речи: финансирање, краудфандинг, културно наслеђе.

THE POTENTIAL OF CROWDFUNDING FOR CULTURAL HERITAGE PROTECTION

Abstract: Unconventional sources of funding in the field of culture and cultural heritage preservation are becoming increasingly popular due to the global economic crisis and an increased lack of financial resources faced by cultural institutions and heritage managers.

The paper explores crowdfunding, a relatively new method of raising funds by means of elaborately designed, structured and managed projects supported by modern web platforms, and its potential for heritage preservation funding.

It aims to explain the functioning of this method of raising funds with a view to preserving cultural heritage, to present the basic models, highlight advantages and disadvantages, analyse good practice examples and draw conclusions as to the potential of crowdfunding in this field.

As for the research methods, the comparative-historical method will be used in order to present the development and analyse various forms of crowdfunding, whereas the content analysis method and case study method will be used to analyse the most popular platforms and successful campaigns conducted in several European countries.

Based on the analysis of the number and types of projects, the degree of raising fund success, the key motivators for donors as well as other success factors, the guidelines that may be beneficial to heritage managers, cultural

policymakers as well as individuals in initiating the use of this alternative funding method will be provided

Key words: financing, crowdfunding, heritage

УВОД

Суочене са вишегодишњим смањењима буџета за финансирање баштине и развијене земље у своје планске и законодавне оквири све чешће уврштају алтернативне, или, када је реч о висини удела ових видова у укупном финансирању, ралније је рећи, допунске начине финансирања. Култура и уметност кроз историју били су финансирани од стране приватних инвеститора, мецена, филантропа и донатора. Период тржишне економије и државног уплива у оснивање, управљање и финансирање установа културе и наслеђа, био је период потпуног или делимичног финансирања од стране влада, држава и фондова. Са напретком економске кризе, суочене са кризом финансирања, ове институције поново су пред изазовом самосталног или сарадничког прикупљања средстава и задатком да на менаџерским принципима организују своје пословање.

Европска комисија у препорукама државама чланицама о Стратегији европске културне баштине за 21. век (2017:13) као и у *Примерима добре праксе* за укључивање партиципативног управљања држава и заједница у очување наслеђа, уврстила је јачање потраге за алтернативним изворима финансирања за конзервацију и рестаурацију културне баштине, подстицање покровитељства и спонзорисања, подстицање добровољног рада, охрабривање свих врста доприноса: време, материјал, зајам, алат, и подстицање новчаних доприноса грађана за пројекте баштине који на њих утичу, како би се усадио осећај одговорности и ојачале везе са културним институцијама и јавним властима, а као пример инструмента дала управо *crowdfunding* (у даљем тексту краудфандинг) (2019:31). Предности веб технологије бројне су а размене садржаја, идеја, дигитализовања и могућности приказа уметнина и артефаката, повезивање са подржаваоцима и публиком које постају неограничене, стављају изазов пред институције да се укључе у ову утакмицу.

Циљ рада је да се објасни функционисање краудфандинга у финансирању заштите културног наслеђа. Рад је конципиран тако да има три целине. У првом делу рада представљени су проблеми финансирања у очувању културног наслеђа. У другом делу рада дефинисан је краудфандинг и представљени су основни модели овог начина алтернативног финансирања. Трећи део рада анализира праксу краудфандинга у финансирању заштите културног наслеђа. Допринос рада огледа се у пружању информација у вези са групним финансирањем које нису у довољној мери доступне у домаћој научној литератури. Рад има и практичне импликације од користи за стараоце културне баштине, носиоце културне политике и појединце, који се суочавају са проблемима финансирања културног наслеђа.

1. СПЕЦИФИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМИ ФИНАНСИРАЊА ОЧУВАЊА КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА

Током друге половине прошлога, 20. века у свету је сазрела идеја о потреби евиденције, заштите и презентације свих елемената прошлости природе и човека који су сачувани у савременом свету. Ти елементи се именују као *heritage* (енглески), односно *patrimoine / patrimonio* (француски и шпански), који се на српски језик преводи и као баштина и као наслеђе. Према *UNESKO*-вој дефиницији баштина је све оно што је наслеђено од прошлих генерација, што се одржава у садашњости, и што ће се подарити за добробит будућих генерација (unesco.org). Генерално, баштина се дели на природу и културну, док се културна баштина разврстава на материјалну, покретну и непокретну и нематеријалну баштину (Кривошејевић 2014).

Члан 89. *Устава Републике Србије* налаже да је свако „дужан да чува природне реткости и научно, културно и историјско наслеђе, као добра од општег интереса, у складу са законом”, а наглашено је и следеће: „Посебна одговорност за очување наслеђа је на Републици Србији, аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе”. У складу са тим Република, покрајине и јединице локалне самоуправе оснивају различите јавне службе које у њихово име реализују послове заштите, проучавања и презентације природне и културне баштине, а као оснивачи дужни су и да финансирају њихов рад, будући да су, по природи делатности које обављају, те јавне службе непрофитне. Непрофитна природа њихових делатности се заснива на друштвено корисној сврси. Никодијевић (2006) указује да циљ њиховог постојања није производња профита већ испуњавање задатака који су у служби друштва. „Профит“ који оне остварују не може се тражити у сферама финансијског „ефекта рентабилности“, већ у сферама „ефекта утицаја, комуникација и демократизације“ (стр. 152-153).

Обављајући широк спектар послова као што су проналажење, евидентирање, прикупљање, конзервација, стручно-научна обрада и чување наслеђа, баштинске институције извршавају друштвенокорисне обавезе од општег интереса које се ни на који начин не могу тржишно валоризовати. Драгишевић-Шешић и Стојковић (2008) сматрају да постоји и додатни спектар активности баштинских институција који се може „продавати“. Он је везан за послове презентације и комуникације, који подразумевају наплату улазница, рад услужних објеката (сувенирнице, кафеи, ресторани), пружање стручних услуга, изнајмљивање простора и сл. При томе

мора да се има у виду да могућност стицања додатних прихода не негира непрофитност рада баштинских субјеката. Са једне стране, тако остварени приходи не могу да представљају добит (профит), већ морају да се врате у основну друштвенокорисну делатност и тиме дофинансирају део укупних трошкова, доприносећи додатно квалитету и квантитету укупних програмских стремљења. Са друге стране тај сегмент рада се често (али не увек) „продаје” „по ценама које су симболичне тј. далеко испод стварне цене коштања”, тако да понекад не могу да покрију ни трошкове настале обављањем тог, „комерцијалног” дела пословања, а камо ли да покрију и трошкове претходних, некомерцијалних активности (стр. 227).

На економску нерентабилност пословања баштинских институција је указао и Молар (2000). Он је пре више од две деценије, анализирајући трошкове рада једног просечног француског музеја, број посетилаца и приходе које музеј од њих оствари, закључио: „Ако би се водило рачуна о равнотежи издатака функционисања и амортизације инвестиција, улазница за музеј требало би да кошта око 200 франака, што би приступ музејима практично учинило немогућим“ (стр. 56-58).

У складу са наведеним чињеницама неопходно је перманентно субвенционисање укупног пословања баштинских институција од стране њихових оснивача, најчешће државних органа, али неопходност редовног буџетског финансирања не сме да буде алиби за одустајање од прибављања ванбуџетских средстава, што је један од задатака *потпуног руковођења*, које треба да замени *једноставно, административно руковођење*. Молар (2000) закључује: „административно руковођење углавном је усмерено да се на најбољи могући начин потроше добијени кредити, док потпуно руковођење установом подразумева управљање и издацима и приходима, што представља не само строгост у расподели издатака, већ и способност иновација у приходима” (стр. 104). А способност иновација у приходима је током последњих деценија постао императив пословања већине непрофитних институција, условљен позитивним ефектима друштвеног развоја, који су довели до „кризе јавног финансирања”.

Од последњег квартала протеклог двадесетог века све јавне службе се сусрећу са израженим проблемом „кризе финансирања”. Општи друштвени развој је са процесима аутоматизације и дигитализације условио драстично повећање трошкова пословања. Рот (1996) наводи да све израженије тенденције раста јавних потреба и сходно њима и стварних јавних расхода не прати адекватно повећање јавних прихода, те државни органи и органи локалних самоуправа „имају све веће тешкоће и да одрже досадашњи ниво буџета за културу, а камо ли да га увећају”, због чега неретко прибегавају његовом смањењу (стр. 5). То пред субјекте потпуног руковођења поставља императиве примене низа различитих иновативних стратегија културне политике, од којих је једна и стратегија диверсификације финансијских ресурса (Драгићевић-Шешић и Драгојевић, 2005; Ђукић, 2010). Ова стратегија подразумева оријентацију на више различитих извора финансирања, чиме се, како закључују Драгићевић-Шешић и Драгојевић (2005) „повећава осећај самосталности, властите одговорности за развој, као и боље разумевање околине и њених потреба”, док се у турбулентним околностима она намеће као неминован императив опстанка (стр. 105).

Полазећи са становишта да финансирање баштинских институција не може да буде тржишно, али ни само буџетско, већ мешовито, приходи које оне стичу се могу класификовати на различите начине, а један од њих је и подела на приходе од оснивача (буџетске приходе) и сопствене приходе, који се даље разврставају на унутрашње сопствене приходе, који се остварују употребом сопствених ресурса (приходи од улазница, од продаје истраживачких услуга, продаје у продавницама, угоститељских услуга, изнајмљивања простора и сл) и спољашње сопствене приходе у које спадају приходи од спонзора, покровитеља, донатора, мецена, као и периодичне субвенције за пројекте (Мат, Флац и Ледерер, 2002; Шола, 2002; Драгићевић-Шешић и Стојковић, 2005; Гоб и Друге, 2009; Ђукић, 2010; Кривошејев, 2012).

Један од путева да се при потпуном руковођењу примене стратегије диверсификациј финансијских ресурса усмерене ка спољашњим сопственим приходима је краудфандинг.

2. ПОЈАМ, КАРАКТЕРИСТИКЕ И ОСНОВНИ МОДЕЛИ КРАУДФАНДИНГА

Краудфандинг је алтернативан начин прикупљања финансијских средстава. Само значење назива (*crowd* – гомила, *funding* - финансирање) указује на суштину овог савременог феномена (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*). Уместо од једног инвеститора, финансијска средства се потражују од великог броја појединаца који су заинтересовани да подрже идеју, производ, услугу, преко за то специјализованих интернет платформи (*Lu, Xie, Kong и Yu, 2014*). Иако се групно финансирање развило са „дигитализацијом друштва“ и све већег броја интернет корисника, као пракса оно постоји колико и само друштво (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*). Примери када познаници, пријатељи и чланови породице улажу мање своте новца у развој пословне идеје, производа или услуге нису усамљени примери кроз историју друштва (*Frydrych, Bock, Kinder и Koeck, 2014*). Краудфандинг данас се разликује по томе што се позив за прикупљање средстава шаље преко интернет платформи, а донатори могу бити сви који имају приступ интернету и кредитну картицу. Према дефиницији „краудфандинг представља отворени позив, углавном путем Интернета, за обезбеђивање финансијских средстава било у облику донације или у замену за неки облик награде и/или гласачких права“ (*Belleflamme, Lambert, и Schwienbacher, 2014*).

Концепт краудфандинга је део ширег појма групног аутсорсинга (енг. *crowdsourcing*) (*Manfredi и Markowska-Przybyła, 2014*). Етимолошки посматрано термин групног аутсорсинга се састоји од “crowd” што значи гомила и

outsourcing што представља преусмеравање рада или задатака трећој страни. Само значење речи указује да се одређени задаци преусмеравају на групу спољних чинилаца (*Belleflamme, Lambert, и Schwienbacher, 2014*). Према дефиницији „групни аутсорсинг представља ситуацију када профитно оријентисана фирма преусмери одређене задатке од суштинског значаја за производњу или продају свог производа широј јавности у облику отвореног позива путем Интернета, са намером да анимира појединце да пруже (добровољни) допринос у производном процесу, бесплатно или за знатно мање него што тај допринос вреди фирми“ (*Estellés-Arolas, и González-Ladrón-de-Guevara, 2012*),

Краудфандинг се односи само и једино на прикупљање финансијских средстава од појединаца, па као такав представља ужи појам од групног аутсорсинга где се од појединаца могу прикупљати идеје, концепти, решења и друго.

Групно финансирање је уско повезано и са концептом микрокредитирања. Микрокредитирање је алтернативни начин финансирања (*Allison, Davis, Short и Webb, 2014*). Микрокредитне институције дају ање позајмице појединцима или мањим компанијама које не би могле да добију кредит од традиционалних финансијских институција (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*).

Краудфандинг се сматра типичним двостраним тржиштем, јер „повезује две различите групе корисника у мрежи“ (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*). Са једне стране налазе се тражиоци (енг. *fundraiser*) они који имају идеју и иницирају позив за прикупљање средстава, док су са друге стране инвеститори који се називају донатори или бекери. Позив и прикупљање средстава одвија се преко интернет платформи за краудфандинг које се називају посредници. Сходно томе, у пракси групног финансирања могу се идентификовати три учесника: тражиоци, посредници и донатори (*Gallo-Cajiao, Archibald, Friedman, Steven, Fuller, Game, Morrison, и Ritchie, 2018*).

Краудфандинг може бити директан или индиректан (*Belleflamme, Lambert, и Schwienbacher, 2015*). Директан краудфандинг подразумева да се апел јавности за прикупљање новца шаље директно без посредника, на сајту тражиоца. Индиректан краудфандинг користи посреднике као медиј за комуникацију и прикупљање новца (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*).

Донатори на добровољној бази улажу финансијска средства у пројекте, за узврат могу очекивати нематеријалну награду (у виду захвалности и признања) или материјалну награду (*Boeuf, Darveau и Legoux, 2014*) (поклони, хатије од вредности, акције, удео у профиту, прве произведене примерке производа). Компензација коју донатори могу очекивати за уложени новац може имати разне форме, некада је то право гласа у управном одбору или друге врсте укључености у рад организација. На основу тога шта донатор добија за уложени новац разликују се четири модела краудфандинга: донацијски, наградни, инвестицијски и групно финансирање засновано на позајмицама (*Frydrych, Bock, Kinder и Koeck, 2014*).

1. Донацијски модел (*donation-based*)

Ово је најраспрострањенији вид краудфандинга. Често се назива класични модел из разлога што функционише по истом принципу као традиционалне хуманитарне акције, а једина разлика је у томе што се позив за донације упућује преко специјализованих платформи за краудфандинг (*Bouncken, Komorek и Kraus, 2015*). Донатори дају новац за пројекат, идеју или циљ због своје личне сатисфакције или осећаја моралне обавезе. За своју донацију не очекују и не добијају ништа заузврат. У овом моделу није предвиђена материјална награда, инвеститори добијају признање и захвалност од стране покретача кампање за прикупљање новца (*Silva и Vieira, 2017*).

2. Наградни модел (*reward-based*)

Како сам назив модела наглашава, донатори у замену за своју донацију могу очекивати награду. Награда у зависности од самог пројекта може бити симболична у виду мајица, качкета, док код вреднијих пројеката то могу бити и паметни уређаји (*Kraus, Richter, Brem, Cheng и Chang, 2016*). Две најпознатије платформе за групно финансирање *Kickstarter* и *Indiegogo* функционишу по овом моделу.

3. Инвестицијски модел (*crowdinvesting* или *equity crowdfunding*)

У овом моделу инвеститори улажу новац у раним фазама оснивања и пословања компанија (*Silva и Vieira, 2017*). Инвестирање у раним фазама је високо ризично, али у исто време пружа шансе за високе зараде. Инвеститори могу бити професионални и они којима инвестирање није посао. За разлику од донацијског и наградног модела у којима донатори имају искључиво филантропске мотиве за улагање сопствених средстава у пројекте, у инвестицијском моделу инвеститори се воде искључиво мотивима финансијске природе (*Vismara, 2018*). За уложени новац инвеститори добијају акције односно хартије од вредности, удео у оствареном профиту, право гласа у управном одбору и друго (*Silva и Vieira, 2017*). Овај модел премодерно гледа на недостатак капитала тек основаних компанија, највише код компанија које нису пожељне за инвестирање од стране традиционалних финансијских институција (*Vismara, 2018*).

4. Модел заснован на позајмицама (*crowdlending*)

Краудфандинг базирано на позајмицама је нови онлајн финансијски канал који директно спаја зајмодавце и дужнике. Овај модел омогућава кредитирање појединаца (*peer-to-peer*) или компанија (*peer-to-business*) без употребе услуга традиционалних банака. Платформе које користе овај модел наплаћују значајно мању провизију за своје услуге од банака, из тог разлога зајмодавци генеришу веће приносе. Из истог разлога, са друге стране, појединци или компаније добијају позајмицу по повољнијим условима него код банака (*Moreno-Moreno, Cárceles и Sanchís-Pedregosa, 2019*).

3. АНАЛИЗА КРАУДФАНДИНГ ФИНАНСИРАЊА У ЗАШТИТИ КУЛТУРНОГ НАСЛЕЂА

Владе и министарства последњих година у званичним политикама и стратегијама краудфандингу дају све значајније место, што је случај и са стратегијама културе и наслеђа (*Council of Europe*, 2017). Платформа *crowdfunding4culture*, као један од првих корака ка операционализацији ових препорука, основана је 2016. године од стране *Европске комисије* у оквиру пројекта „Покретање културне економије - краудфандинг“ (*eurocrowd.org*). Циљ јој је да „олакша везу између креативних професионалаца и организација са краудфандингом, идентификовањем, анализом и објављивањем најбољих пракси на европском тржишту краудфандинга у културном и креативном сектору (у даљем тексту ККС) и пружи преглед различитих краудфандинг модела који се могу користити за финансирање културних пројеката“ (*www.crowdfunding4culture.eu/about*). Садржи планска документа, извештаје и примере добре праксе, мапу и адресар са основним подацима о платформама за краудфандинг у читавој Европи, разврстан по типовима и секторима. У оквиру ККС-а представљено је четрдесетак платформи, а у сегменту „наслеђе“ пет. Краудфандинг платформе најбројније су у Великој Британији, Холандији и Италији, земљама са дугом традицијом приватног финансирања културе и уметности. Треба напоменути да широм Европе данас постоје бројне специјализоване платформе које нису пронашле место на овој мапи, али и да се велики део финансирања културне баштине путем краудфандинга обавља преко две глобалне платформе, *Kickstarter* и *Indiegogo*.

Најопширнија студија о анализи употребе краудфандинга у културном и креативном сектору у Европи (*De Voldere* и *Zeqo*) обухватила је скоро 75.000 кампања у периоду од 2013. до октобра 2016. године. Резултати су показали да је забележен велики раст у посматраном периоду (и до 150% по години), успешно реализована половина пројеката, и прикупљен износ од 247 милиона евра. Највеће износе прикупили су сегменти ККС-а у областима филма и музике, док су архитектура и наслеђе реализовали најмање средстава. У области културног наслеђа покренуто је 240 кампања, од укупног броја у ККС-у. Земље са највећим успехом у прикупљању средстава за културни и креативни сектор су Велика Британија, Француска, Холандија, Немачка и Италија, затим следе Шпанија, Пољска, Ирска, Шведска и Финска. Кампање су покренуте на 80 платформи, а, иако у Европи постоје преко 600 платформи, најчешће су коришћене, већ поменуте, глобалне платформе са седиштем у САД-у, *Kickstarter* и *Indiegogo*, преко којих је прикупљено 47% средстава. Краудфандинг базиран на наградама је чинио 83% пројеката, 15% пројеката је било донаторског типа, док је занемарљив удео инвестиционог и типа базираног на позајмицама. Од укупно 240 кампања за наслеђе, 128 је реализовано у Великој Британији и 51 у Француској. У ККС-у учешће модела награђивања је најзаступљеније (80%), нешто је нижи удео овог модела код пројеката наслеђа (63%), док је у овој области већи удео донација (36%) него у осталим сегментима ККС-а. Посматрајући просечне прикупљене износе, уочава се да су појединачни износи прикупљени по основу донација и награда далеко мањи (донацијски- 4.204 евра, наградни - 6.211 евра, у 2016. години, у поређењу са кредитним - а 45.373 и чак 170.692 са инвестиционим. Треба напоменути да два последња модела имају занемарљив удео у финансирању пројеката наслеђа (*De Voldere* и *Zeqo*, 2017: 8-90). Објашњење лежи у претежно јавном власништву тражилаца средстава у сектору, од којих се, због њихове традиционалне финансијске неодрживости у пословању, не може очекивати поврат инвестиције, нити сигурност у отплати зајма.

Аутори *Baeck*, *Bone* и *Mitchell* показали су анализом великог британског пилот пројекта за финансирање баштине, да краудфандинг показује одличне резултате када тражиоци већ имају полазни фонд и када се прикупљају недостајућа средства. Пилот програм у Великој Британији, оснивач два фонда за уметничке и баштинске пројекте, поред капитала фонда од 251.500 фунти прикупио је још 450.941 фунте од подржавалаца и та. Корисни закључци добијени анализом овог програма били су: поред финансијске потпоре, већина (85%) пројеката добила је нефинансијске прилоге у виду дообровољног рада и савета за дизајн кампање а већина тражилаца су током пројеката усавршили способности и вештине у прикупљању средстава. Мада се често помиње предност краудфандинга за привлачење глобалне публике, искуство овог пројекта било је да су донатори лоцирани 20 миља од тражиоца и да већина намерава да посети локацију пројекта лично. Занимљив је и податак да је првих 1% донатора учествовало са скоро 24% у укупном прикупљеном износу (*Baeck*, *Bone* и *Mitchell*, 2017). У културном, креативном и сектору наслеђа овај вид пројеката, поред прикупљања финансијских средстава има улогу и у привлачењу публике, развоју и укључености заједнице, истраживању публике и тржишта и промоцији (*Rykkja*, *Maehle*, *Munim* и *Shneor* 2020:425).

Ауторке *Jelinčić* и *Šveb* указале су „да је тренд партиципативног приступа баштини у складу са партиципативном природом краудфандинга“ а да су кључни фактори успешности кампања „политички оквир, природа пројекта и управљање кампањом“ (2021:1). Укључивање појединаца и организација у конкретан пројекат културног наслеђа, у извесном смислу представља и саму валоризацију - ако су спремни да донирају или инвестирају, то показује да препознају вредност одређеног наслеђа и желе да га заштите за будуће генерације, промовишући тако његову одрживост (*Jelinčić* и *Šveb*, 2021:8). Велика заинтересованост у почетној фази пројекта до сада се показала као покретач успешне промоције, води јачању препознатљивости и добар је замајак у придобијању публике.

Mollick је анализом више од 48000 пројеката групног финансирања базираног на донацијама и наградама на платформи *Kickstart*, дошао до закључка да су личне мреже тражилаца, односно припадност и снага у

заједницама на друштвеним мрежама важан фактор успеха пројекта. У погледу поштовања рокова и обавеза, исто истраживање показало је да чак 75% пројеката прекорачи рокове реализације, нарочито када су у питању велики пројекти (2014:14). Дакле, присуство, контакти и познатост тражиоца средстава на друштвеним мрежама предиктор је и важан фактор успешности кампање.

Запажене успехе постигле су и кампање и платформе бројних културних институција и музеја. У овом раду изнети су подаци о успешним платформама које су специфичне по томе што су са почетним кампањама направиле велики успех, специфичним приступом у мотивисању донатора и публике, употреби технологије за укључивање публике у доживљај, тако да могу послужити као пример у различитим областима ККС-а.

DigVentures је јединствена платформа по томе што повезује краудфандинг, краудсорсинг и дигиталну технологију, основана 2011. у Великој Британији. Поред прикупљања средстава, омогућује учествовање заједници - заљубљеницима, волонтерима, инвеститорима и професионалцима у пројектима археолошких ископавања, снимањем и дељењем видео садржаја активности ископавања, како за време рада на терену, тако и у осталим фазама обраде предмета, пружа обуке за рад и реализује бројне друге активности којима је допринела популаризацији археологије код бројних циљних јавности. Иза себе има десетине успешних пројеката, а полигон деловања је од Британије проширила на Европу и Америку. Примењује модел „скалирања“ у прикупљању средстава, којим се у циљевима поставља више нивоа износа, а за сваки је унапред дат детаљан план реализације у случају прикупљеног износа (*digventures.com, Vilkins, 2014*).

Dartagnans је Француска платформа за масовно финансирање, са прикупљених више од 8 милиона евра и 400 реализованих пројеката, препознатљива је по јединственом искуству које нуди корисницима – донирање и инвестирање, односно власништво над „делом замка“ по његовом обнављању, у зависности од висине уложеног износа (*dartagnans.fr*). *Ballarini*, истражујући мотивације донатора, износи тезу да је *Dartagnans*-ов модел специфично предузеће за дугорочна улагања „на раскрсници између финансијских инвестиција у некретнине и филантропских доприноса“. У циљу објашњавања овог „успеха без преседана“, у моделима финансирања и заштите наслеђа, аутор покушава да одговори, испитивањем мотивације учесника, да ли су они филантропи у потрази за спасавањем дела француског наслеђа или инвеститори који се надају финансијском повраћају“ (2018:136).

Louvre (Париз). Како би се представила успешна пракса краудфандинга, једног од најпознатијих музеја на свету, може се, без претеривања рећи „први милион је најважнији“. *Van Coeverden*-ова у својој студији случаја анализира кампању и факторе успеха износећи податак да је, у намери да искористи „право прече куповине“ и откупи дело са статусом националног блага, музеју 2009. поред сопствених и средстава од добротворних донатора у износу од 3 милиона евра, недостајао још један милион. Кампања „*Tous Mécènes!*“ (Сви покровитељи) је, уместо за планираних годину дана, за мање од месец дана прикупила 1,26 милиона евра, од 7.200 донатора, старости од неколико недеља до 101 године, са износима од 1 до 40000 евра. Кључни фактори успеха били су: јака емоционална веза (свест да уколико неко други купи дело, јавност га можда никада више неће видети); осећај хитности (јер је рок за куповину био ограничен); јака медијска кампања и најшири обухват публике (кампања је имала такав одјек и зато што Француска, за разлику од англосаксонских земаља није имала развијену праксу приватног подржавања уметности и није било сличних кампања); транспарентност и признања (кампања је била доступна свима а листа са именима свих донатора била је изложена у музеју неколико месеци, док су велики донатори позивани на специјалне изложбе); управљање везама (успостављању и одржавању веза приступило се веома озбиљно и велики број оних који су донирали први пут постали су редовни донатори). Кампања се понавља сваке године и показала се као одличан алат за управљање прибављањем средстава (*louvre.fr, Van Coeverden, 2015:2*).

Иако алтернативни и допунски начини прикупљања средстава бележе озбиљан раст, како у географском обухвату, тако и у погледу бројности донатора и финансијских средстава, у Србији до сада нису направљени већи помаци у овој области (Рабасовић, Вићентић и Марковић, 2019:358). Започета је промоција и едукација потенцијалних интересената, највидљивија, чини се, преко платформе *crowdfunding.rs* (заједнички пројекат Немачко српске иницијативе за одрживи раст и запошљавање и агенције Бродото ДОО.. Домаћа платформа *donacije.rs* бележи успех у прикупљању средстава у хуманитарне сврхе, као одговор на последице изазване кризом, ванредним стањем услед поплава и Ковида 19. Претрагом на *Kikstarter* и *Indiegogo* платформама може се уочити извесно присуство кампања из Србије, како успешно реализованих, тако и једног броја који је у току.

ЗАКЉУЧАК

Суочени са вишегодишњом кризом финансирања субјекти у сектору културног наслеђа у пословању све чешће примењују менаџерске и тржишне принципе. Краудфандинг, као „традиционалан а ипак нови“ начин прикупљања средстава бележи раст и у културном, креативном и сектору наслеђа. Посматрајући финансирање културе кроз историју, чини се да се „круг затвара“ и да овај традиционални алат, подржан савременом технологијом и у различитим видовима, може бити ефикасан начин прибављања средстава, али и стварања веза са циљним јавностима, заједницом и публиком.

Увидом у планска документа и резултате истраживања дошло се до закључака да краудфандинг бележи раст у ККС-у, да су наградни и донацијски модели преовлађујући а да је занемарљив удео инвестиционог и кредитног. Иако постоји велики број европских платформи, највећи број пројеката реализује се преко америчких

глобалних платформи - *Kikstarter* и *Indiegogo*, при чему ваља напоменути да првој тражиоци из Србије, за сада, немају директан приступ, јер је неходно имати рачун за уплату средстава у једној од 23 земље које имају приступ. Најбоље успехе пројекти показују када се средства удружују са онима из фондова или државних субвенција, и од приватних донатора, па се може рећи да је перспективан допуски извор финансирања, традиционално финансијски неодрживих институција наслеђа. Посебна погодност краудфандинга у овом сектору лежи у ширењу партнерстава, мрежа присталица, и волонтера, али и доласку до нових подржавалаца, јер често већина донатора раније није подржавала пројекте наслеђа, затим у маркетингу и промоцији. Допринос рада је у упознавању са начином функционисања и праксом прикупљања средстава у овој области, о чему је код нас врло мало писано. Поред тога, практичан допринос може бити и у подстицању на акцију старалаца културног наслеђа код нас, како би се идеје и оријентирани применили у пракси прибављања средстава. Ограничење рада је примењено секундарно истраживање у анализи праксе европских земаља, што доводи у питање применљивост и операционализацију у домаћем контексту. Како би се добио бољи увид у потенцијал овог вида допунског финансирања културног наслеђа код нас, потребно је спровести примарно истраживање са циљем да се истражи ниво упознатости и мотивација потенцијалних тражилаца и донатора.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Allison, T. Davis, B. Short, J. Webb, J. (2014) Crowdfunding in a Prosocial Microlending Environment: Examining the Role of Intrinsic Versus Extrinsic Cues. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 39. DOI:10.1111/etap.12108
- Baeck, P., Bone, J. Mitchell, S. (09.10. 2017) Matching the crowd - combining crowdfunding and institutional funding to get great ideas off the ground. Преузето са сајта: <https://www.nesta.org.uk/report/matching-the-crowd-combining-crowdfunding-and-institutional-funding-to-get-great-ideas-off-the-ground/>
- Ballarini, M. (2018) Patrons or investors? The hybrid motivation of the new owners of the Château de la Mothe-Chandeniers. У : AbstractBooklet. *The 20th International Conference on Cultural Economics*. ACEI - Association for Cultural Economics International. 135-6. Melbourne, Australia
- Belleflamme, P. Lambert, T. Schwienbacher, A. (2014) Crowdfunding: Tapping the Right Crowd, *Journal of Business Venturing*, 29. 585-609. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.07.003.
- Belleflamme, P. Lambert, T. Schwienbacher, A. (2015) Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective, *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 14.
- Boeuf, B. Darveau, J. Legoux, R. (2014), Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects, *International Journal of Arts Management*. 16.
- Bouncken, R. Komorek, M. Kraus, S. (2015) Crowdfunding: The Current State Of Research. *International Business & Economics Research Journal*. 14. 407-416. DOI:10.19030/iber.v14i3.9206.
- Van Coevorden M. (2015) Crowdfunding for an established organisation: make your organisation stand out in this fast emerging trend. Culture Hive. England. Преузето 01.04.2021. са сајта: <https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2015/01/Louvre-Case-Study.pdf>
- Vilkins, L.M. (2014) Digventures, hlf and the 'digital dig team' at leiston abbey. Преузето 03.04.2021. са сајта: <https://digventures.com/2014/04/digventures-hlf-and-the-digital-dig-team-at-leiston-abbey>
- Vismara, S. (2018) Sustainability in equity crowdfunding, *Technological Forecasting and Social Change*. 141. DOI:10.1016/j.techfore.2018.07.014
- Gallo-Cajiao, E. Archibald, C. Friedman, R. Steven, R. Fuller, R. Game, E. Morrison, T. Ritchie, E. (2018) Crowdfunding biodiversity conservation. *Conservation Biology*. DOI:10.1111/cobi.13144.
- Гоб А., Друре Н. (2009) *Музеологија – историја, развој и савремени изазови*. Београд: CLIO.
- De Voldere, I. Zeqo, K. (2017) The study Reshaping the crowd's engagement in culture" . Idea Consult, Ecorys and European Crowdfunding Network. Преузето 22.03.2021. са сајта: : <http://www.crowdfunding4culture.eu/study-reshaping-crowd%E2%80%99s-engagement-culture-now-available>
- Dartagnans. The Adoption, how does it work? Преузето: 05.04.2021. са сајта: <https://dartagnans.fr/en/projects/et-si-on-adoptait-un-chateau/campaign>
- Digventures. About us. Преузето 01.04.2021. са сајта: <https://digventures.com/about-us/>
- Драгићевић-Шешић М., Драгојевић С. (2005) *Менаџмент уметности у турбулентним околностима*. Београд: CLIO.
- Драгићевић-Шешић М., Стојковић Б. (2008) *Култура – менаџмент, анимација, маркетинг*. Београд: CLIO.

- Ђукић В. (2010). *Држава и култура - студије савремене културне политике*. Београд: Институт за позориште, филм, радио и телевизију Факултета драмских уметности.
- Estellés-Arolas, E. González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012) Towards an Integrated Crowdsourcing Definition, *Journal of Information Science*, 38. DOI:10.1177/0165551512437638.
- European Crowdfunding Network. на: eurocrowd.org
- Jelinčić, D.A. Švab, M. (2021) Financial sustainability of cultural heritage: a review of crowdfunding, *Europe Journal of Risk and Financial Management*. 14(3) DOI: 10.3390/jrfm14030101
- Кривошејев В. (2012). *Музеји, менаџмент, туризам – ка савременом музеју, од теорије до праксе*. Ваљево – Београд: Народни музеј Ваљево – НИП Образовни информатор.
- Кривошејев В. (2014) *Управљање баштином и одрживи туризам*. Београд – Ваљево: Артис центар – Народни музеј Ваљево.
- Louvre. How to make a donation online as an individual donor. Преузето 28.03.2021. са сајта: <https://www.louvre.fr/en/support-the-louvre/make-a-donation>
- Lu, C. Xie, S. Kong, X. Yu, P. (2014) Inferring the impacts of social media on crowdfunding, *WSDM 2014 - Proceedings of the 7th ACM International Conference on Web Search and Data Mining*, 573-582. DOI: 10.1145/2556195.2556251.
- Manfredi, L. Markowska-Przybyła, U. (2014) *Problems of Economic Policy of the Central and Eastern Europe Countries: Macroeconomic and Regional Aspects*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Ko
- Молар К. (2000) *Културни инжењеринг*. Београд: CLIO.
- Mollick, E. (2014) The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 2014, 29 (1), 1-16. DOI:10.1016/j.jbusvent.2013.06.005
- Moreno-Moreno, A. Cárceles, E. Sanchís-Pedregosa, C. (2019), Success Factors in Peer-to-Business (P2B) Crowdfunding: A Predictive Approach, *IEEE Access*. 7. 1-1. DOI: 10.1109/ACCESS.2019.2946858.
- Никодијевић Д. (2006). *Увод у менаџмент културе*. Београд: Мегатренд.
- Рабасовић, Б. Вићентић, М. Марковић, И. (2019) Crowdfunding финансирање – стање и перспективе у Србији. *Third International Scientific Conference on Economics and Management - EMAN 2019: How to Cope with Disrupted Times*. (353-358) Ljubljana, Slovenia. DOI: 10.31410/EMAN.2019.353
- Рот П. (1996) *Спонзорисање културе*. Београд: CLIO.
- Rykkja, A. Maehle, N. Munim, Z.H. and Shneor, S. (2020) Crowdfunding in the Cultural Industries. У Shneor, R. Zhao, L. Flaten, B.F. *Advances in Crowdfunding*. (423-444) Cham: Palgrave Macmillan.
- Silva, S. Vieira, A. (2017) Understanding Success according to Crowdfunding Project's Initiators, *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 62. DOI:0.1515/subboec-2017-0015.
- Unesco. Преузето: 05.04.2021. са сајта: <http://whc.unesco.org/en/about/>
- Frydrych, D. Bock, A. Kinder, T. Koeck, B. (2014) Exploring Entrepreneurial Legitimacy in Reward-Based Crowdfunding, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. 16. 247-269. DOI: 10.1080/13691066.2014.916512.
- Council of Europe (22 February 2017) Recommendation of the Committee of Ministers to member States on the European Cultural Heritage Strategy for the 21st century. Преузето 01.04.2021. са сајта: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/strategy-21>
- Crowdfunding4culture. About crowdfunding4culture. Преузето 25.03.2021. са сајта <https://www.crowdfunding4culture.eu/>
- Шола Т. (2002). *Маркетинг у музејима или о врлини и како је обзнанити*. Београд: CLIO.