

## 협력적 패션 소비 플랫폼 연구

조민정 · 고은주<sup>†</sup>

연세대학교 의류환경학과

### A Study on Collaborative Fashion Consumption Platform

Minjung Cho and Eunju Ko<sup>†</sup>

Dept of Clothing and Textiles, Yonsei University, Seoul, Korea

**Abstract:** Growth in the sharing economy and sustainability have grown has influenced collaborative consumption that values usage rather than ownership. Collaborative fashion consumption platforms have become a rapidly growing business and need to be investigated. A theoretical review and case study were conducted to analyze the typology of collaborative fashion consumption consisting of renters, lenders, and platforms. Applying the nascent literature of partial organization, this paper outlines a typology, user-driven types in which lenders take responsibility to manage rental products and platform-driven types in which platforms are in charge. Four representative cases such as Hurr Collective, Villageluxe, Wardrobe, and Closetshare were selected in order to derive the roles of collaborative fashion consumption platforms. First, it is critical to balance between renters and lenders in collaborative fashion consumption platforms. Second, it is imperative to establish trust about the platform and formulate mutually understandable guidelines. Third, the concept of lenders needs to be broadened to individuals as well as fashion brand companies. Fourth, it is necessary to improve interaction between renters and lenders in platform-driven types. This study represents one careful step to understand collaborative consumption platforms that also provides managerial and academic implications

**Key words:** sharing economy(공유경제), sustainability(지속가능성), collaborative fashion consumption(협력적 패션 소비), platforms(플랫폼), partial organization(부분적 조직)

## 1. 서 론

공유 경제와 기존의 전통적인 방식에서 벗어난 새로운 방식의 소비가 나타나면서 이에 따른 현상을 설명하려는 다양한 개념들이 등장하고 있다. 접근 기반의 소비(Bardhi & Eckhardt, 2012; Schaeffers, et al., 2016), 공유(Belk, 2007; John, 2013), 그리고 협력적 소비(Belk, 2014; Benoit et al., 2017; Botsman & Rogers, 2010; Hamari et al., 2016)를 대표적인 예로 들 수 있다. 이 중 협력적 소비는 충분히 활용되지 않은 실물 자산이나 서비스를 무상으로 혹은 일정 수수료를 지불하고 거래하는 것으로(Botsman, 2015), 정보 통신 기술의 발달과 함께 더욱 성장하고 있다. 또한 온라인 기반의 개인 간 플랫폼 거래가 급증하면서(Kaplan & Haenlein, 2010) 상품뿐만 아니라 교통수단, 공간 등을 대여, 임대, 거래, 교환하는 공유가 활성화

되고 있다.

공유를 기반으로 한 협력적 패션 소비 시장도 빠르게 성장하고 있다. 비즈니스 와이어 리포트에 따르면, 온라인 의류 대여 시장은 2019년 기준 12.6억 달러이며, 연평균 성장률은 8.7%로 예상되고 있다(Business Wire, 2020). 이는 밀레니얼 세대를 중심으로 지속가능한 패션 소비에 대한 인식의 성장과 함께 소유보다는 사용에 초점을 맞추는 소비 개념의 전환이 일어나고 있기 때문이다(Robert-Islam, 2019; Wertz, 2020). 그 동안의 패션 공유는 미국의 렌트더런웨이(Rent the runway)나 일본의 에어클로젯(Air Closet) 등과 같이 사회생활을 위해 다양한 옷이 필요한 30-40대 여성을 대상으로 고객과 대여 회사 간 이원적으로 거래가 이루어지는 B2C 방식이 일반적이었다. 그러나 대여뿐만 아니라 개인 간 패션 상품을 공유하는 P2P 방식의 공유 플랫폼도 함께 등장하고 있다. 패션 상품의 주기가 대여 등을 통해 더욱 유연해짐에 따라 패션 공유 비즈니스 모델은 계속 진화하고 있다(Business of Fashion, 2018).

이렇듯 개인 간 패션 상품을 대여하거나 임대하는 P2P 방식의 공유 플랫폼도 등장함에 따라, 패션 산업에서는 구매에서 대여로 전환되는 새로운 고객 창출의 비즈니스에 주목하고 있다. 렌트더런웨이 등과 같은 전통적인 B2C 패션 대여 플랫폼에서는 대여 고객 수가 늘수록 이들을 위한 상품 공급이 지속적으로 이

<sup>†</sup>Corresponding author; Eunju Ko

Tel. +82-2-2123-3109, Fax. +82-2-312-8554

E-mail: ejko@yonsei.ac.kr

© 2020 (by) the authors. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

루어져야 한다는 어려움이 존재한다(Lieber, 2019). 그러나 개인이 기존에 가지고 있는 상품을 플랫폼을 통해 서로 대여하거나 임대하는 P2P 방식은 플랫폼 입장에서는 재고에 대한 부담이 없을 뿐만 아니라, 협력적 소비가 ‘유휴 자원의 활용’이라는 관점에서(Botsman, 2015) B2C 플랫폼보다 더 매력적인 방식이 될 수 있다. 또한 개인간 공유 플랫폼의 이용자들은 저렴한 비용으로 상품이나 서비스를 이용할 수 있을 뿐만 아니라 제공자가 됨으로써 추가적인 이익을 얻을 수 있다(Wirtz et al., 2019). 이를 패션 상품에 적용하자면, 내가 가지고 있는 패션 상품을 다른 이에게 빌려줌으로써 일정 수익을 얻을 수 있다는 점은 더 많은 소비자를 플랫폼으로 끌어들이 수 있는 기회가 되는 것이다. 본 연구에서는 이미 사용된 적이 있는 패션 상품을 대여 또는 임대하는 활동 중에서 대여자, 임대자, 플랫폼 세 개의 참여자로 구성된 협력적 패션 소비 플랫폼에 대해 다룰 것이다.

협력적 패션 소비에 대한 선행연구로는 상품 교환(Lang & Armstrong, 2018; Matthews & Hodges, 2016), 중고 판매(Gopalakrishnan & Matthews, 2018; Machado et al., 2019), 패션 상품 대여 회사를 이용하는 동기(Lang, 2018; Lang et al., 2019; Lee & Chow, 2020), 패션 라이브러리의 비즈니스 모델에 대한 분석(Pedersen & Netter, 2015), 협력적 패션 소비의 환경적 영향에 대한 연구(Iran & Schrader, 2017) 등이 진행되었으나, 개인 간 대여와 임대가 이루어지는 협력적 패션 소비 플랫폼에 대한 본격적인 연구는 부족한 실정이다. 패션 상품을 빌리는 대여자, 패션 상품을 빌려주는 임대자, 이 둘을 연결하는 플랫폼 간의 역할을 살펴본다면 협력적 패션 소비 플랫폼을 구체적으로 분석할 수 있을 것이다.

본 연구는 Ahme and Brunsson(2011)의 부분적 조직 이론을 적용하여 협력적 패션 소비 플랫폼의 유형 간 차이를 살펴보고자 한다. 공유하는 패션 상품 관리 주체자가 누구인지에 따라 부분적 조직의 형태를 띤 사용자 주도의 유형인지, 완전한 조직의 모습을 갖춘 플랫폼 주도의 유형인지를 비교한다. 또한 조직을 이루는데 필요한 다섯 가지 요소(멤버십, 위계, 규칙, 감시, 제재)가 각 유형에서 어떻게 작용하는지 분석한다. 또한 각 유형별 사례 연구를 통해 플랫폼의 역할에 대해 논의하여 연구자뿐만 아니라 실무자에게도 유의미한 시사점을 전달한다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1. 협력적 패션 소비의 개념과 협력적 패션 소비 플랫폼의 분류를 탐색한다.

연구 문제 2. 부분적 조직 이론을 적용한 협력적 패션 소비 플랫폼의 유형별 특징을 살펴본다.

연구 문제 3. 협력적 패션 소비 플랫폼의 유형별 대표 사례를 분석하고 이를 바탕으로 플랫폼의 역할을 고찰한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 협력적 패션 소비의 개념과 특성

협력적 소비는 공유경제의 개념과 함께 널리 쓰이고 있다

(Table 1). 공유는 나의 것을 타인의 이용을 위해 분배하는 것 뿐만 아니라 내가 타인의 것을 이용하는 활동과 과정을 모두 의미하며(Belk, 2007; Belk 2014), 공유경제는 재화와 서비스를 온라인 플랫폼을 통해 공유하는 협력적 소비까지 포함하는 개념이다(Hamari et al., 2016). 비슷한 개념인 접근 기반의 소비는 소유권의 이동이 발생하지 않는 거래(Bardhi & Eckhardt, 2012)로 상품의 법적인 소유권은 서비스 제공자에게 있다(Schaeffers et al., 2016). 또한 협력적 소비는 유휴 실물 자산이나 서비스를 무상 혹은 일정 수수료를 지불하고 공유 거래하는 경제 구조(Botsman, 2015)로, 상품을 소유하는 것보다 사용하는 것에 초점을 두고 있다(Frenken & Schor, 2019). 기존의 소비가 소유에 중점을 두었다면 협력적 소비는 공유, 교환, 대여 등을 기반으로 한 경제 문화적 모델이며(Botsman & Rogers, 2010; John, 2013) 특히 공유에 더 큰 가치를 두는 새로운 소비 방식이다(Benoit et al., 2017). 정보 통신 기술의 발달로 협력적 소비는 더욱 활성화되고 있으며(Hamari et al., 2016), 온라인으로 대여, 공유, 물물 교환 등에 대한 행위가 이루어지는 경제적 소비 모델로 발전하였다. 상품의 분배 개념으로 보면 일정 금액이나 보상을 지불하고 자원의 획득과 분배를 조정하는 활동이기도 하다(Belk, 2014). 특히 Benoit et al.(2017)은 협력적 소비 개념을 소유권의 이동 없이 이루어지며 세 개의 참여자(고객, 서비스 제공자, 플랫폼)로 구성된 활동으로 설명한다. 개인 대 개인(peer-to-peer) 공유 활동이라는 점에 주목하여 플랫폼을 포함한 참여자들의 역할과 관계를 강조하였다.

협력적 패션 소비는 새로운 패션 상품을 구매하는 대신 이미 쓰여졌던 상품에 대한 재분배의 소비 개념으로(Iran & Schrader, 2017), 상품을 개인끼리 직접 교환하기도 하며, 상품의 품질과 위생 문제를 어느 정도 보장해주는 대여 회사를 통해 빌리는 방식이 되기도 한다(Becker-Leifhold & Iran, 2018). 협력적 패션 소비의 대표적인 사례로는 개인 간 패션 상품을 서로 바꾸는 상품 교환(swapping), 중고 거래(secondhand), 대여(renting) 등이 이에 속한다. 이처럼 이미 사용 이력이 있는 상품에 대한 재분배라는 것을 협력적 패션 소비로 설명하기도 하며(Iran & Schrader, 2017), 패션 상품을 공유하는 행동으로 정의하기도 한다(Kim, 2020). 본 연구에서 협력적 패션 소비는 ‘소유권의 이동이 없는 공유를 기반으로 이미 사용된 적 있는 패션 상품에 대한 분배 활동’으로 정의한다.

### 2.2. 공유 플랫폼의 개념과 분류

플랫폼(platform)이란 서로 다른 사용자 집단을 연결하는 상품이나 서비스로 정의할 수 있다(Eisenmann et al., 2006). 생산자와 소비자가 모여 상호 작용을 할 수 있는 공간으로 해석될 수 있으며 이러한 개념은 디지털 기술의 적용으로 다양하게 변화 및 발전하였다(Wirtz et al., 2019). 협력적 소비에 대한 연구와 함께 이를 기반으로 한 공유 플랫폼 연구도 최근 다양하게 진행되었다. Möhlmann(2016)은 개인 간 공유 활동에서 플랫폼에 대한 신뢰가 사용자 간의 신뢰에 정의 영향을 준다는

**Table 1.** Collaborative consumption and the sharing phenomenon

Author	Concept	Definition
Frenken and Schor(2019)	Sharing economy	Consumers granting each other temporary access to underutilized physical assets, possibly for money
Wirtz et al.(2019)	Sharing economy	Online-enabled sharing economy platforms offering short-term access to goods, services and other resources that are provided by peers or platform owners
Belk(2014)	Sharing	The act and process of distributing what is ours to others for their use as well as the act and process of receiving something from others for our use
Bardhi and Eckhardt(2012)	Access-based consumption	Transactions that may be market mediated in which no transfer of ownership takes place
Schaefers et al.(2016)	Access-based consumption	Market-mediated transactions that provide customer with temporarily limited access to goods in return for an access fee, while the legal ownership remains with the service provider
Botsman and Rogers(2010)	Collaborative consumption	Economic and cultural model based on systems of organized sharing, bartering, lending, trading, renting, gifting, and swapping
John(2013)	Collaborative consumption	An economic model in which consumers use online tools to collaborate in owning, renting, sharing, and trading goods and services driven by technology
Belk(2014)	Collaborative consumption	People coordinating the acquisition and distribution of a resource for a fee or other compensation
Botsman(2015)	Collaborative consumption	An economic system of decentralized networks and marketplaces that unlocks the value of underused assets by matching needs and haves
Hamari et al.(2016)	Collaborative consumption	The peer-to-peer-based activity of obtaining, giving, or sharing the access to goods and services, coordinated through community-based online services
Benoit et al.(2017)	Collaborative consumption	Triadic, between a platform provider, a peer service provider and a customer, No ownership transfer
Iran and Schrader(2017)	Collaborative fashion consumption	Fashion consumption in which consumers, instead of buying new fashion products, have access to already existing garments either through alternative opportunities to acquire individual ownership
Kim(2020)	Collaborative fashion consumption	All the activities related to the sharing of fashion products

것을 도출했으며, Chasin et al.(2018)는 에어비앤비나 우버와 같이 플랫폼, 서비스 제공자, 고객이 공유 활동에 참여하는 플랫폼을 분석하여 다양한 분류 기준을 제시하였다. 또한 Choi and He(2019)는 개인 간 공유가 이루어지는 협력적 소비 플랫폼은 패션 브랜드, 플랫폼, 소비자 모두에게 유익할 수 있다는 것을 밝혔다.

특히 Wirtz et al.(2019)은 공유경제 플랫폼의 차원에 대한 구분을 소유권의 이동이 있는지(transfer of ownership), 소유권에 접근만 하는지(access over ownership)와 공유하는 자원의 이동이 개인 대 개인(peer-to-peer provided)으로 이루어지는지, 기업에서 제공하는지(market-provided)로 나누어 플랫폼 간의 특성을 살펴보았다. 이러한 패션 플랫폼 분류 차원을 이미 사용된 이력이 있는 패션 상품의 거래 방식에 따라서 Fig. 1과 같이 적용할 수 있다. 사분면의 가로축은 소유권의 이동 유무를 나타내며 소유권의 이동이 있는 중고 상품 거래(secondhand)는 좌측으로, 소유권의 이동이 없는 대여의 경우(rental) 우측으로 구분한다. 또한 세로축은 협력적 패션 소비 참여자의 수로 구분할 수 있다. 고객과 플랫폼 기업 간의 B2C

의 형태일 경우(market-provided) 축의 하단이며, 플랫폼에서 고객과 고객간 거래가 일어나는 P2P 방식(peer-to-peer provided)은 축의 상단으로 구분하였다.

개인 간 중고 거래나 교환이 플랫폼을 통해 이루어지는 경우(Fig. 1. 사분면의 좌측 상단)는 개인간 빈티지, 중고 상품을 거래하는 영국의 디팝(Depop), 개인끼리 서로 가지고 있었던 옷을 교환하는 영국의 스왑드(Swopped), 한국의 중고나라, 당근마켓과 같은 플랫폼을 예로 들 수 있다. 또한 개인이 기업으로부터 중고 상품을 구매하는 온라인 플랫폼(Fig. 1. 사분면의 좌측 하단)에서는 미국의 더리얼리얼(The RealReal), 패션필(Fashionphile)을 예로 들 수 있다. 이 두 사분면에 해당하는 플랫폼 모두 중고 상품의 구매와 판매가 이루어지면서 소유권의 이동이 발생한다.

반면에 대표적인 럭셔리 대여 플랫폼인 렌트더런웨이(Rent the Runway)와 같이 고객이 플랫폼으로부터 패션 상품을 대여하는 방식이나 구독 방식 기반의 미국의 르토티(Le Tote)는 고객과 기업 간 대여가 이루어지는 협력적 패션 소비이다(Fig. 1. 사분면의 우측 하단). 중고 상품의 대여가 개인간 이루어지는

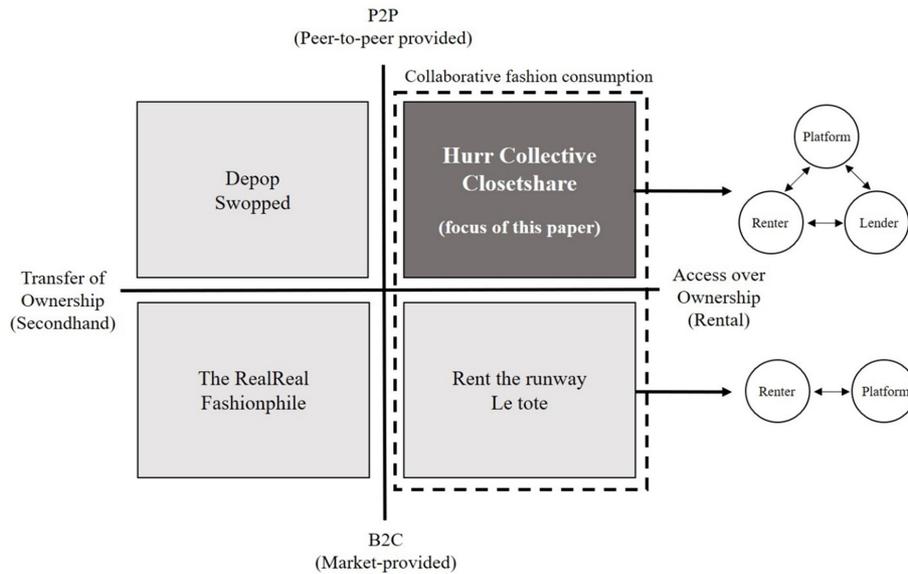


Fig. 1. Fashion platform dimensions of ownership transfer vs access (Wirtz et al., 2019).

P2P 방식은(Fig. 1. 사분면의 우측 상단) 영국의 허 콜렉티브(Hurr Collective), 한국의 클로젯셰어(Closetshare)와 같은 플랫폼이 이에 해당한다. 본 연구에서는 이미 사용된 적이 있는 패션 상품에 대한 소유권의 이동 없이 대여와 임대로 이루어지는 협력적 패션 소비의 범위 중에서 대여자, 임대자, 플랫폼 세 개의 참여자로 구성된 협력적 패션 소비 플랫폼(Fig. 1. 사분면의 우측 상단)에 대해 다룰 것이다.

2.3. 협력적 패션 소비 플랫폼 현황

협력적 패션 소비 플랫폼은 상품의 주기가 짧고 다양한 변화가 요구되는 패션 상품의 특성으로 인해 시장의 성장이 타 산업군에 비해 다소 느린 경향을 보였다(Sherman, 2018). 패션 상품은 판매 기간이 몇 주에서 몇 달 사이로 다른 산업군의 제품들에 비해 굉장히 짧은 편이고 날씨 등의 현상에 민감하며 유행을 따르는 특성으로 인해 (Ferraro et al., 2016) 시기별 정확한 수요를 예측하는 것이 어려운 편이다(Christopher et al., 2004). 그러나 지속가능성에 대한 인식이 확산되고 소유보다는 사용에 가치를 두는 협력적 소비가 최근 주목을 받으면서(Hamari et al., 2016), 이미 사용된 이력이 있는 패션 상품을 공유하는 움직임이 시작되었다(Robert-Islam, 2019; Wertz, 2020).

대여자와 임대자가 함께 참여하는 협력적 패션 소비 플랫폼 사례를 알아보기 위해 최근의 관련 기사들과 비즈니스 리서치 데이터베이스인 엠스코 비즈니스 소스 컴플리트(EBSCO Business Source Complete) 및 구글에 ‘fashion sharing’, ‘peer-to-peer fashion sharing’, ‘clothing sharing’, ‘fashion sharing platform’을 키워드로 검색하여 총 15개의 플랫폼(영국 4개, 미국 5개, 호주 4개, 한국 1개, 스웨덴 1개)을 확인하였다(Table 2). 주로 여성 소비자를 대상으로 한 플랫폼으로 의류와 액세서리를

취급하고 있다. 대부분 대여 비용은 상품의 소유권을 가지고 있는 임대자가 결정하나, 원활한 공유가 이루어질 수 있도록 플랫폼에서 대여 가격에 대한 가이드라인을 제공하고 있다. 보통 정상 판매가의 5-25%를 대여 금액으로 책정하되, 상품의 카테고리나 시즌에 따라 탄력적으로 조정하도록 권고하고 있다. 또한 대여가 이루어질 때 마다 임대자는 대여 금액의 15~25%를 플랫폼에게 수수료로 지급한다.

플랫폼 운영 사항 중 주목해야 할 점은 대여되는 상품의 보관, 세탁 등의 관리를 임대자가 직접 하는 경우와 플랫폼에 전적으로 위임하여 담당하는 경우로 나뉜다는 점이다. 이에 따라 플랫폼 운영에서의 큰 차이점이 발생하게 된다. 임대자가 관리할 경우 상품의 정보를 플랫폼에 직접 등록하고 대여 요청이 들어오면 보관하고 있는 상품을 대여자에게 보내주고 다시 돌려 받는 방식이다. 이때 상품에 대한 세탁은 대여 금액에 포함시키거나 별도로 청구할 수 있으며 이에 대한 관리는 주로 임대자가 한다. 반면에 플랫폼에서 전담하는 경우에는 임대자가 임대할 상품을 전부 플랫폼에 보내서 이를 관리하도록 위탁한다. 대여가 이루어지면 배송부터 반납, 세탁, 보관 등의 모든 과정을 플랫폼에서 전담한다. 이와 같이 상품의 관리를 누가 담당하는가에 따라 협력적 패션 소비 플랫폼 운영 형태에 차이점이 발생하게 된다.

2.4. 부분적 조직 이론

Ahrne and Brunsson(2011)은 기존의 틀 안에 존재하는 조직이 아닌 다양한 형태의 조직을 이해하기 위한 시도로 ‘부분적 조직(partial organization)’의 개념을 처음 소개하였다. 이는 완전한 조직보다 포괄적인 개념으로 새로운 형태의 조직들을 확장하여 설명하기 위해 제안되었다(Ahrne & Brunsson, 2011). 완전한 조직(complete organization)에서는 공식적인 형태로 결

**Table 2.** Collaborative fashion consumption platforms (as of 2020)

Platform	Country	Founding year	Category	Sub-category	Storage and maintenance	Platform type
Nu Wardrobe	UK	2015	Womenswear	Clothing	Lender	Mobile app
By Rotation	UK	2019	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app
Hurr Collective	UK	2017	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app, Pure web platform
My Wardrobe HQ	UK	2019	Womenswear	Clothing and accessories	Platform	Pure web platform
The Wow Closet	Sweden	2018	Womenswear	Dress	Platform	Mobile app, Pure web platform
Villageluxe	USA	2014	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app, Pure web platform
Stylelend	USA	2014	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app, Pure web platform
Tulerie	USA	2018	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app
Rent My Wardrobe	USA	2019	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app
Wardrobe	USA	2019	Womenswear	Clothing and accessories	Platform	Mobile app
Designrex	Australia	2016	Womenswear	Dress	Lender	Mobile app, Pure web platform
The Volte	Australia	2017	Womenswear	Clothing	Lender	Mobile app, Pure web platform
Outdress	Australia	2017	Womenswear	Clothing and accessories	Lender	Mobile app
Tumnus	Australia	2018	Womenswear	Dress	Lender	Pure web platform
Closetshare	Republic of Korea	2016	Womenswear Menswear	Clothing and accessories	Platform	Mobile app, Pure web platform

정된 질서가 존재하지만(Nielsen, 2018), 부분적 조직은 완전한 조직과 비교했을 때 조직을 유지하기 위해서 드는 노력이 덜 요구된다(Ahrne et al., 2016). 부분적 조직과 완전한 조직을 구분하는 기준은 멤버십, 위계, 규칙, 감시, 제재의 다섯 가지 요소가 모두 갖춰져 있는지 여부이다. 다섯 가지 요소를 모두 갖추었다면 완전한 조직이며 한 가지 이상 부족한 경우에는 부분적 조직으로 간주한다(Ahrne & Brunsson, 2011; Ahrne et al., 2016).

완전한 조직을 구성하는 다섯가지 요소는 다음과 같다. 멤버십(membership)은 해당 조직 안에서 누가 멤버가 될 수 있는지에 대한 경계를 정하는 것이다. 어떤 조직에서는 멤버십 획득이 공식적인 절차에 의해 진행된다, 다른 조직에서는 비공식적인 방식으로 이루어질 수 있다. 위계(hierarchy)는 조직 내 활동의 주도권을 누가 가지고 있느냐는 것이다. 규칙(rules)은 조직에 참여하는 멤버들이 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 상호 합의된 생각을 의미한다. 감시(monitring)는 앞서 언급된 규칙과 밀접한 관련이 있으며 구성원들이 규칙에 대해 잘 준수하고 있는지를 파악하는 정도이다. 마지막으로 제재(sanctions)는 구성원들의 행동에 따라 조직에서 보상을 하거나 불이익을 주는 것으로 이를 통해 구성원이 가지고 있는 지위나 자원에 영향을 주는 것을 의미한다.

부분적 조직의 개념은 여러 분야에 적용되어 연구가 진행되었다. Arhne and Brunsson(2011)이 정의한 조직 구성의 다섯 가지 차원을 적용하여 크라우드펀딩 분석 연구가 진행되었으며(Nielsen, 2018), 사회 활동(Simsa & Totter, 2017) 및 조직의 표준화(Brunsson et al., 2012) 등 부분적 조직 이론을 통해 최근의 여러 현상들을 설명하고 있다. 특히 Netter et al.(2019)는

공유경제 모델에 부분적 조직 개념을 적용하여 사용자 기반의 공유모델과 플랫폼 기반의 공유모델로 유형을 구분하였다. 사용자 주도의 공유모델은 Ahrne and Brunsson(2011)이 제안하는 조직의 다섯 가지 결정 요소 중 한 개 이상이 부족한 부분적 조직에 가까운 형태로, 가족이나 친구끼리의 공동체적인 의미로 접근하였다. 반면에 플랫폼 주도의 공유모델은 수수료를 기반으로 한 공유 서비스로 플랫폼 기업의 상업적 활동을 목적으로 운영되는 형태로 보았다. 이렇게 부분적 조직 개념을 적용하여 공동체 집단에서부터 상업적인 목적의 조직까지의 넓은 공유 활동의 범위를 제시하였다. 본 연구에서는 상업적인 목적을 가진 플랫폼만을 대상으로 하여 사용자 주도적 유형과 플랫폼 주도적 유형으로 나누어 분석하였다.

### 3. 연구방법

본 연구에서는 부분적 조직 개념을 협력적 패션 소비에 적용하되, 상업적인 목적으로 이루어진 플랫폼을 대상으로 유형을 분석하였다. 따라서 상품의 보관 및 관리를 임대자가 담당하면서 대여자와 임대자 간의 자율적인 공유 활동이 강조되는 플랫폼 형태를 부분적 조직으로, 이를 플랫폼이 전적으로 담당하는 형태를 완전한 조직으로 보고 각 유형별 특징을 살펴보았다. 즉, 대여자와 임대자의 자율에 맡기는 부분이 많은 구조를 ‘사용자 주도적 유형(user-driven type)’로, 플랫폼에서 상품의 운영, 관리, 물류 등을 전적으로 담당하는 구조는 ‘플랫폼 주도적 유형(platform-driven type)’로 나누어 분석하였다.

사례연구의 범위는 연구 종료일(2020년 9월 15일)을 기준으로 여성 의류 중심의 협력적 소비 플랫폼 15개 (Table 2) 중

주요 기업 정보를 제공하는 크런치베이스(www.crunchbase.com)와 테크크런치(www.techcrunch.com)의 데이터를 참고하고 패션 전문가 3인에게 자문하여 상위 매출과 투자 유치 이력 등을 반영하여 각 유형별로 대표할 수 있는 사례 4개를 선정하였다. 사용자 주도적 유형의 대표 사례로는 영국의 허 콜렉티브와 미국의 빌리지릭스, 플랫폼 주도적 유형으로는 미국의 워드프로브와 한국의 클로젯세어를 선정하여 주요 특징(대여 및 임대 방법, 이용 가격, 임대 수익 책정 등)을 분석하였다.

#### 4. 협력적 패션 소비 플랫폼 유형

공유를 기반으로 한 협력적 패션 소비 플랫폼의 유형은 Ahrne and Brunsson(2011)의 부분적 조직 이론에 따라 상품관리를 임대자가 담당하는 사용자 주도적 유형과 이를 플랫폼이 담당하는 플랫폼 주도적 유형으로 분류할 수 있다. 유형에 따라 부분적 조직 이론에서 언급하는 다섯 가지 조직적 요소(멤버십, 위계, 규칙, 감시, 제재)와 협력적 패션 소비 참여자간 활동에서 차이점이 발생한다(Table 3).

##### 4.1. 사용자 주도적 유형 (User-driven type)

상품 관리를 임대자가 담당하는 사용자 주도적 유형에서는 대여자와 임대자의 자율에 맡기는 부분이 많은 부분적 조직의 형태를 보인다. 대여자는 임대자로부터 상품을 대여(renting)하고 임대자는 대여자에게 임대(lending)를 한다. 이때 임대자는

공유하는 상품에 대한 보관, 세탁 등의 관리를 담당하며, 대여자와 임대자가 직접 연락하여 언제, 어떤 방식으로 상품을 주고 받을지에 대해 자율적으로 결정하게 된다. 즉 플랫폼은 대여자와 임대자를 연결(matchmaking)하는 역할이 가장 크고, 이후 대여자와 임대자가 주도적으로 협력적 소비 활동에 참여하게 된다. 대여 및 임대 활동에 대해 플랫폼에서 정한 일반적인 규칙은 존재하나, 대여 기간이나 상품 전달 방식 등에 대해서는 대여자와 임대자 간의 상호 합의하에 조정이 될 수 있도록 자율에 맡기므로 완전한 조직의 형태이기보다는 부분적 조직에 더 가깝다.

사용자 주도적 유형에서의 멤버십(membership)은 플랫폼에 가입하는 것으로 활동을 시작할 수 있다. 위계(hierarchy)는 협력적 패션 소비 활동의 주도권이 한 참여자에게만 집중되어 있지 않고 대여자, 임대자, 플랫폼에게 고루 퍼져있다. 예를 들면, 사용자 주도적 유형에서는 플랫폼이 요구하는 최소한의 조건만 갖췄다면 임대자는 임대하고자 하는 상품을 규정 내에서 원하는대로 플랫폼에 등록할 수 있다. 사용자 주도적 유형에서의 규칙(rules)은 대여자와 임대자 간의 상호 합의하에 자율적으로 변경할 수 있는 완화된 규칙의 형태를 보인다. 또한 공유 활동은 모르는 사람 간의 신뢰를 바탕으로 이루어지므로(Botsman & Rogers, 2010), 참여자 간 활동이 원활하게 이루어질 수 있는 적절하고 객관적인 감시(monitoring) 행위가 필요하다. 이때 플랫폼 서비스에 대한 전반적인 이용 만족뿐만 아니라 대여자와 임대자에 대한 평가도 진행된다. 사용자 주도적 유형에서는

Table 3. Characteristics between user-driven and platform-driven type

Dimension	User-driven type (more partial organization)	Platform-driven type (more complete organization)
Storage and maintenance	Lender	Platform
Structure		
Activities	Platform: Matchmaking renters and lenders Renter: Renting from lenders Lender: Lending to renters	Lending to renters Managing consigned products Renting from platform provider Consigning to platform provider
Membership		Signing up
Organizational elements	Hierarchy: Diffused Rules: Alleviated Monitoring: Explicit behavior control over renters and lenders Sanction: Platform exclusion / Monetary	Central to platform provider Formal Explicit behavior control over renters

대여자와 임대자 간 자원에 맡기는 부분이 많으므로 대여자와 임대자의 태도 등에 대해서 서로 평가가 이루어진다. 제재(sanctions)는 플랫폼의 감시 활동을 통해 대여자나 임대자의 행동이 부적절하다고 판단이 되었을 경우 이루어진다. 대여자의 부주의로 인한 상품의 손상이나 분실의 경우 플랫폼은 대여자에게 어느 정도의 금전적 배상을 요구할 수 있다. 또한 임대자가 불성실하게 대여자와의 약속을 이행하지 않거나 상품을 깨끗하게 유지하지 않고 대여자에게 임대할 경우 임대자의 활동을 플랫폼에서 중단시킬 수 있다.

#### 4.2. 플랫폼 주도적 유형 (Platform-driven type)

플랫폼 주도적 유형에서는 공유의 활동들이 플랫폼 중심으로 이루어지는 완전한 조직의 형태에 가깝다. 임대자는 임대할 상품들을 플랫폼에 보내기만 하면 되며, 이후 상품들에 대한 보관, 물류, 세탁 등의 관리를 모두 플랫폼에서 담당할 수 있도록 위탁(consigning)을 맡긴다. 대여자는 대여하고자 하는 상품을 임대자와 직접 연락할 필요 없이 플랫폼에서 대여(renting)한다. 이때 플랫폼은 임대자로부터 위탁받은 상품을 보관 및 세탁 등의 관리(managing)를 하고, 대여자에게 이 상품들을 임대(lending)한다. 즉 임대자는 상품을 플랫폼에 위탁만 하면 나머지 대여 및 임대 활동은 플랫폼과 대여자 간에서만 이루어지게 된다. 이러한 구조에서는 플랫폼에서 주도권을 가지고 정한 공식적인 규정들을 따라야 하므로 완전한 조직의 형태를 보인다.

플랫폼 주도적 유형에서 멤버십(membership)은 사용자 주도적 유형과 마찬가지로 플랫폼에 가입 후 활동이 가능하다. 위계(hierarchy)는 플랫폼이 규정 및 제재 등에 대한 결정권을 갖는 것을 의미한다(Netter et al., 2019). 예를 들면 임대자가 보낸 상품들 중에서 어떤 것들을 등록할지에 대해 플랫폼이 최종 결정을 하게 된다. 즉, 이러한 상품 선별 과정이 플랫폼 제공자의 결정에 의해 주도적으로 이루어지게 된다. 플랫폼 주도적 유형에서의 규칙(rules)은 공유하는 상품 및 활동에 대해서 플랫폼에서 정한 공식적인 가이드라인을 따라야만 한다(Netter et al., 2019). 상품의 배송과 반품, 거래 규정 등이 이에 포함된다. 감시(monitoring)는 임대자가 상품을 위탁만 하므로, 실제 플랫폼에서 대여를 하는 대여자에 대해서만 평가와 감시가 이루어진다고 볼 수 있다. 마지막으로 제재(sanctions)는 사용자 주도적 유형과 마찬가지로 대여자나 임대자의 활동이 부적절하다고 판단될 시 플랫폼에서 이들의 활동을 중단시킬 수 있다.

### 5. 협력적 패션 소비 플랫폼 사례 분석

#### 5.1. 사용자 주도적 유형 : 허 콜렉티브

영국의 허 콜렉티브(Hurr Collective)는 빅토리아 프루(Victoria Prew)와 매튜 갈레타(Matthew Geleta)가 밀레니얼 세대의 소비자들 사이에서 소유권의 이동이 아닌 접근으로의 소비 전환이 일어난다는 것에 주목하여 2017년에 시작한 공유형 패션 플랫폼이다. 패션 상품의 대여자와 임대자를 서로 연결해

주는 사용자 주도적 유형의 사례 중 하나이며, 주로 의류와 패션잡화, 주얼리 등 다양한 카테고리로 구성되어 있다. 플랫폼에는 임대자들의 럭셔리 및 컨템포러리 브랜드 상품이 5천여 개가 넘게 등록되어 있다. 허 콜렉티브의 대여 고객은 25세에서 35세 사이의 밀레니얼 세대이며, 임대 고객은 35세에서 45세 사이로 패션을 좋아하고 많은 패션 상품을 보유한 것으로 나타났다(Street, 2019).

허 콜렉티브의 대여 금액은 대여하는 개별 아이템과 기간에 따라 지불하도록 되어있으며 별도의 멤버십이나 월 정액 요금 체계는 없다. 상품별 대여 금액은 임대자가 직접 책정하는데, 해당 시즌 정상 판매가격의 10-15% 정도를 대여 금액으로 책정하도록 허 콜렉티브에서 가이드라인을 제공하고 있다. 또한 임대자는 빌려준 상품을 다시 돌려받은 날을 기준으로 대여 금액의 85%에 해당하는 임대 수익을 4-5일 후에 계좌로 받게 되며, 나머지 15%는 허 콜렉티브에 지급하는 수수료로 차감된다.

또한, 대여 중 발생하는 상품 손상 부분에 대해서는 대여자가 5파운드(약 8천 원) 정도를 보험료로 지불하여 지퍼가 고장 나거나 약간의 찢어짐에 대비할 수 있도록 하였다. 그러나 회복이 불가능 심각한 손상이나 분실이 발생할 경우 소매가격으로 변상하도록 규정하고 있다.

상품을 대여하기 위해서는 우선 플랫폼에 가입하여 임대자들이 등록한 상품 중에 대여를 원하는 상품을 고른다. 이때 대여 기간도 함께 선택할 수 있으며 대여 기간은 4일, 8일, 10일, 20일 중에 고를 수 있다. 만약 대여 기간을 변경하고 싶으면 임대자와 상호 합의 하에 결정할 수 있다. 대여 상품을 인도받기 위해서는 임대자와 약속 장소를 정해 직접 인도를 받거나 택배로 받을 수 있다. 이 역시 임대자와 상의하여 결정한다.

상품을 임대하기 위해서는 플랫폼 가입 후 임대하고 싶은 상품의 사진을 직접 촬영하고 각 상품에 대한 대여 가격을 정하여 상품 정보를 등록한다. 또한 대여를 원하는 사람에게 연락이 오면 상품 인도 방식 등을 서로 정하여 상품을 전달한다. 대여를 마친 상품의 경우 다음 대여가 원활하게 이루어질 수 있도록 임대자가 세탁 등을 관리한다.

허 콜렉티브에서는 고객들의 플랫폼에 대한 온라인 경험뿐만 아니라 오프라인으로도 경험을 제공하고자 팝업 스토어를 정기적으로 운영하고 있다. 런던 벨그라비아 지역의 팝업 스토어에서는 스타일리스트들이 상주하여 개인별로 스타일링 서비스를 제공할 뿐만 아니라 지속가능한 패션에 대한 토론과 함께 의류 수선 워크숍 등의 프로모션이 함께 진행되었다. 이러한 오프라인 프로모션의 성공에 힘입어 2020년 2월에는 영국 셀프리지 백화점에 팝업 스토어를 오픈하여 6개월 간 운영하였다(May, 2020). 스토어 내에는 200개 이상의 패션 상품을 구비하여 기존 고객뿐만 아니라 신규 고객들도 대여와 임대를 경험할 수 있도록 구성하였다.

#### 5.2. 사용자 주도적 유형 : 빌리지럭스

미국의 빌리지럭스(Villageluxe)는 하버드 출신의 벤처 투자

가 줄리아 구디시 크리거(Julia Gudish Krieger)가 2014년 창업한 럭셔리 패션 공유 플랫폼이다. 공유경제에 대한 믿음이 있었던 그녀는 대표적인 패션 렌탈 회사인 렌트더런웨이( Rent the Runway)가 고객이 늘어날수록 대여 상품을 공급하는데 어려움이 있을 수 밖에 없는 구조를 보면서, 임대자가 패션 상품을 빌려주면서 수익을 얻을 수 있는 새로운 방식의 플랫폼에 대해 구상하게 되었다(Adams, 2016).

빌리지릭스 역시 멤버십이나 월 정액제로 운영하지 않고 아이템별로 이용 금액을 지불하도록 되어있다. 대여 금액은 임대자가 직접 정하나 빌리지릭스에서는 7일 기준으로 해당 시즌 정상 판매 가격의 5-10%를 대여 이용 금액으로 책정하도록 제안하고 있다. 여기에 대여한 상품에 대한 세탁 비용으로 10달러(약 1만 2천 원)가 대여자의 이용 금액에 추가된다. 주로 럭셔리 및 하이엔드 컨템포러리 브랜드를 중심으로 운영하므로 보험료의 경우 대여 상품의 정상 판매가격에 기반하여 차등 적용하고 있다. 예를 들면, 정상 판매가격이 100달러에서 500달러 사이일 경우 보험료는 7일 기준으로 5.25달러(약 6천 원)이며, 501달러에서 1000달러 사이는 7.35달러(약 9천 원)를 대여자가 부담해야 한다.

빌리지릭스의 대여 방식은 허 콜렉티브와 유사하다. 플랫폼 가입 뒤 대여를 원하는 상품과 함께 대여 기간을 정한다. 대여 기간은 7일, 14일에서 정할 수 있으며 대여자가 대여 기간을 연장하고 싶다면 임대자와 상의를 해야 한다. 대여 상품은 임대자와 약속한 장소로 직접 받거나 택배로 받을 수 있다.

임대 방법은 일단 플랫폼에 가입한 후 임대하고자 하는 상품의 사진과 대여 가격을 함께 등록한다. 만약 임대자가 뉴욕에 거주하고 30개 이상의 상품을 등록하고자 한다면, 빌리지릭스에서 전문 포토그래퍼를 임대자의 집이나 스튜디오로 직접 보내 최상의 사진 작업이 이루어질 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 75개의 상품을 촬영하는데 대략 4시간 정도가 소요되며 촬영한 사진은 플랫폼에 10일 이내에 등록하도록 제안하고 있다.

임대 수익의 경우, 임대자는 빌려준 상품을 다시 돌려받은 날을 기준으로 대여 금액의 12%는 빌리지릭스에 지급해야 하는 수수료로 차감되며, 나머지 88%에 해당하는 임대 수익을 48시간 이내에 포인트로 받게 된다. 이 포인트는 현금으로 전환하여 바로 계좌로 받거나 임대자가 다른 상품을 대여하는데 쓸 수도 있다. 이 포인트 제도는 임대자가 대여자가 될 수 있고, 대여자가 다시 임대자가 될 수 있게 유도하여 수요와 공급의 선순환이 일어날 수 있도록 장려하고 있다.

### 5.3. 플랫폼 주도적 유형 : 워드روب

미국의 워드روب(Wardrobe)는 비영리 기관인 프로젝트아트(ProjectArt)를 설립한 인도 출신의 예술가 아달쉬 알폰스(Adarsh Alphons)가 2019년에 창업한 플랫폼이다. 자신의 옷장에 다 보관할 수 없을 정도로 많은 패션 상품을 가지고 있는 비슷한 또래들끼리 같은 공간에서 옷을 서로 빌리고 빌려줄 수

있는 디지털 플랫폼을 기획하면서 워드روب은 시작되었다. 위의 허 콜렉티브와 빌리지릭스와는 다르게 워드روب에서는 세탁 및 보관 시설을 갖춘 자체 물류 센터인 워드روب 허브(Wardrobe Hub)를 뉴욕에 40개 이상 운영하고 있다. 뉴욕에서 가장 큰 세탁 체인점 중 하나인 제이스 클리너(J's Cleaner)와 협업하여 대여되는 상품을 깨끗하게 관리할 뿐만 아니라 대여나 반납이 워드روب 허브에서 바로 이루어질 수 있도록 하여 택배로 인해 발생하는 포장 등의 낭비를 최소화한다.

대여를 위한 별도의 멤버십이나 월 정액제는 없고 아이템별로 대여 금액을 지불한다. 앞서 살펴본 사용자 주도적 유형의 대표 사례인 영국의 허 콜렉티브와 미국의 빌리지릭스에서는 임대자가 직접 대여 금액을 정했다면, 플랫폼 주도적 유형인 워드روب에서는 대여 금액을 워드روب에서 주도적으로 정한다. 정확한 대여 금액 책정 기준은 플랫폼의 내부 기준을 따르고 있으며 해당 시즌 정상 판매 가격의 10-20% 정도로 본다. 임대자는 임대에 대한 수익으로 대여된 금액의 70-75%를 수익으로 가져가고 나머지는 워드روب의 수수료로 책정된다.

워드روب에서 상품을 대여하기 위해서는 가입한 뒤 대여하고자 하는 상품을 선택하고 대여 기간을 4일, 10일, 20일 중에 하나를 정한다. 대여 상품을 받기 위해 택배로 받을지 또는 근처의 워드روب 허브에서 픽업할지를 결정한다. 대여 기간이 끝나면 워드روب 허브로 반납하면 된다.

반대로 패션 상품을 워드랍을 통해 임대하기 위한 방법은 간단하다. 임대하고자 하는 상품을 워드랍에 보내기만 하면 나머지 임대, 보관 등의 과정을 모두 플랫폼에서 관리하게 된다. 다만 SPA 브랜드나 가죽, 모피 등의 상품은 지속가능성에 부합하지 않아 받지 않는다. 이에 임대자들은 잘 입지는 않지만 버리고 싶지 않은 옷이나 가방 등을 워드랍에 보냄으로써 집안 공간의 여유를 확보할 수 있다는 점을 활용한다. 그리고 워드랍에 보낸 상품을 다시 임대자가 입고 싶다면 택배로 받거나 워드랍 허브에서 직접 픽업이 가능하다.

### 5.4. 플랫폼 주도적 유형 : 클로젯셰어

한국의 클로젯셰어(Closetshare)는 2016년 명품 가방 대여 서비스로 시작하였다. 중고 명품 매장에서 클로젯셰어가 직접 가방을 매입하여 대여 사업을 시작하였는데 대기자가 500명까지 생기는 것을 보고 2017년에 패션 상품을 빌리는 대여자와 빌려주는 임대자가 만날 수 있는 플랫폼 모델로 전환하게 되었다(Yoon, 2020). 2018년에는 싱가포르에도 서비스를 시작하였으며, 안 입는 의류를 재사용한다는 자원 순환과 공유경제의 관점에서 긍정적인 효과를 가져온다는 평가와 함께 2019년에는 디스트리 파트너스와 산업은행 등으로 44억의 투자를 받기도 하였다(Lee, 2019). 이러한 성장에 힘입어 2020년 하반기에는 남성복 멤버십 서비스도 시작하였다.

클로젯셰어는 다양한 이용 금액 제도를 운영하고 있다. 우선 월 정액제는 의류의 경우 한 달 기준으로 최대 8벌을 7만 9천 원, 가방은 최대 2개를 7만 9천 원에 이용할 수 있다. 의류와

가방을 함께 대여할 경우 14만 9천 원에 의류 8벌, 가방 2개를 이용할 수 있다. 그리고 단기 이용권의 경우 7일 동안 최대 6벌을 5만 9천 원, 14일 동안 최대 6벌을 7만 9천 원, 30일 동안 최대 8벌을 12만 9천 원에 이용할 수 있다. 또한 아이템 당 대여료를 지불하는 1회권으로도 이용이 가능하다. 대여 이용 중 발생할 수 있는 손상에 대한 보험료는 멤버십을 이용할 경우 월 5천 원이며, 상품 개별로 적용할 경우 수선 가능한 손상에 한해 1만 원(5만 원 한도 내 보장), 2만 원(10만 원 한도 내 보장)이다.

대여 금액 책정 기준은 워드롭브와 마찬가지로 플랫폼의 내부 기준을 따르고 있으며 해당 시즌 정상 판매 가격의 10-20% 정도를 대여 금액으로 책정한다. 또한 임대자는 대여 금액의 40-50%를 임대 수익으로 가져간다.

상품을 대여하는 방식은 미국의 워드롭브와 유사하다. 우선 가입한 뒤 마음에 드는 상품을 대여 기간과 함께 선택한다. 대여 기간은 4일, 7일 중에 선택하여 배송 받을 수 있다. 클로셋 셰어는 서울 지역의 경우 당일 배송 제도를 도입하였다. 쿼트로 배송이 이루어져 빠른 배송 서비스가 익숙한 한국 문화에

**Table 4.** Case study of collaborative fashion consumption platform

Type	User-driven type		Platform-driven type	
Platform	Hurr Collective	Villageluxe	Wardrobe	Closetshare
Logo				
Founding year	2017	2014	2019	2016
Country	UK	USA	USA	Republic of Korea
Mission	The wardrobe rental platform for the modern woman	An endless world of high fashion available to borrow from the most coveted closets	A library of the most aspirational brands	Connecting all the closets in the world and give people seamless share experience
Brands	Luxury, high-end contemporary brands	Luxury, high-end contemporary brands	Luxury, designer and vintage brands	Luxury, high-end contemporary, affordable brands
How to rent	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Browse lenders' items</li> <li>3. Request to book and choose the length of your rental</li> <li>4. Arrange to meet the lender or have the item delivered.</li> <li>5. Return the item to the lender</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Browse lenders' items</li> <li>3. Request to book and choose the length of your rental</li> <li>4. Arrange to meet the lender or have the item delivered.</li> <li>5. Return the item to the lender</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Browse items</li> <li>3. Select the dates of your rental</li> <li>4. Have the items delivered or pick it up from one of Wardrobe Hubs</li> <li>5. Return the item to any Wardrobe Hubs.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Browse items</li> <li>3. Select the dates of your rental</li> <li>4. Have the items delivered</li> <li>5. Return the item to the platform</li> </ol>
How to lend	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Upload photos of the items, setting the rental price and location</li> <li>3. Approve request</li> <li>4. Arrange a handover or post the item to the renter</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Upload photos of the items, setting the rental price and location</li> <li>3. Approve request</li> <li>4. Arrange a handover or post the item to the renter</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Send the items to the platform</li> <li>3. Platform takes care of the rest</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create an account</li> <li>2. Send the items to the platform</li> <li>3. Platform takes care of the rest</li> </ol>
Rental price discovery	Set by lender	Set by lender	Fixed by platform	Fixed by platform
Rental price	No membership or monthly fees 10%-15% of the original retail price for current collections	No membership or monthly fees 5-10% of the original retail price for current collections	No membership or monthly fees	-Clothing : 1 month, 8 pieces KRW 79,000 -Bag : 1 month, 2 pieces, KRW 79,000 -Clothing & Bag : 1 month, 8 pieces for clothing and 2 pieces for bag, KRW 149,000
Lender's profit	85% of the rental cost	88% of the rental cost	70-75% of the rental cost	40-50% of the rental cost
Length of the rental	4 days, 8 days, 10 days, 20 days	7 days, 14 days	4 days, 10 days, 20 days	4 days, 7 days
Storage and maintenance	Lenders	Lenders	Platform	Platform
Platform type	Mobile app Pure web platform	Mobile app Pure web platform	Mobile app	Mobile app Pure web platform

최적화하였으며 서울 이외의 지역은 무료 배송 서비스를 제공한다.

상품을 임대할 경우, 임대하고 싶은 상품을 클로젯세어로 발송하거나 사진을 찍어서 상품의 기본 정보와 함께 전달한다. 플랫폼 내부적으로 검토한 뒤 대여에 적절하다고 판단이 되는 상품을 우선적으로 임대를 진행한다. 임대할 수 있는 상품의 기준은 의류는 4년 이내, 가방은 7년 이내 구매 제품으로 한정하고 있으며, SPA 브랜드는 제외하고 있다. 단, 럭셔리 및 프리미엄 브랜드는 구매 시점에 관계없이 임대할 수 있다.

협력적 패션 소비 플랫폼의 대표 사례를 분석한 결과는 Table 4와 같이 요약할 수 있다.

## 6. 고찰 및 결론

본 연구에서는 협력적 패션 소비 플랫폼의 개념과 특성을 부분적 조직 이론을 적용하여 살펴보았다. 특히 패션 상품을 빌리는 대여자, 패션 상품을 빌려주는 임대자, 이 둘을 연결하는 플랫폼으로 이루어진 구조를 중심으로 Ahme and Brunsson (2011)의 조직 구성 요소인 멤버십, 위계, 규칙, 감시, 제재 차원을 협력적 패션 소비 플랫폼에 적용하였다. 그리고 대여되는 패션 상품을 임대자가 스스로 관리하는지(사용자 주도적 유형), 플랫폼에 위탁하여 관리하는지(플랫폼 주도적 유형)에 따른 차이를 분석하였다. 여기서 적용된 부분적 조직 이론은 현재의 플랫폼 구조에 대한 이해를 돕는 것뿐만 아니라 협력적 소비를 성공적으로 발전시킬 수 있는 전략적 도구가 될 수 있다(Netter et al., 2019). 이를 기반으로 협력적 패션 소비 플랫폼의 역할에 대해 다음과 같이 도출하였다.

첫째, 협력적 패션 소비 플랫폼에서는 개인 간 공유를 하는 형태이므로 사용자 주도적 유형과 플랫폼 주도적 유형 모두 서로 다른 목적을 가진 대여자와 임대자 간의 균형을 유지하는 것이 중요하다. 협력적 패션 소비 활동의 핵심이 되는 실물은 임대자의 패션 상품 자산이므로 대여자의 수요와 임대자의 공급 간 균형을 이루어야 하기 때문이다. 일반적으로 많은 패션 대여 플랫폼은 상품 수급의 문제를 겪고 있으며, 이러한 문제는 대여자와 임대자 사이에서 이루어지는 개인 간 공유 플랫폼에서 더욱 크게 발생할 수 있다(Pike, 2016). 그러므로 대여자가 임대자가 되고 임대자가 대여자도 될 수 있는 자유로운 구조를 적극 활용하여 대여자와 임대자 간 수요와 공급이 균형을 이룰 수 있도록 플랫폼 안에서 서로 공유하는 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 이를 위한 프로모션을 진행하는 전략(예. 대여하면서 임대도 같이 할 경우 추가 혜택)이 요구된다.

둘째, 대여되는 패션 상품 관리를 임대자가 하는 사용자 주도적 유형에서는 플랫폼에 대한 신뢰와 상호 이해 가능한 가이드라인을 만드는 것이 최우선적으로 고려되어야 한다. 부분적 조직의 성격을 띠는 사용자 주도적 유형에서의 규칙(rules)은 대여자와 임대자 간 자율에 맡기는 특성으로 완화된 형태를 보인다. 이로 인한 자유로운 상호 교류는 플랫폼 운영에 있어서 궁

정적으로 작용할 수 있으나, 대여자와 임대자 간의 분쟁이 생길 가능성이 있다. 공유 기반의 플랫폼을 효과적으로 운영하기 위해서는 잘 모르는 이해 당사자끼리 안심하고 교환과 거래가 이루어져야 하는데(Hagiu & Rothman, 2016), 대여자와 임대자 간의 신뢰가 확실하지 않은 상황에서는 이들을 만족시킬 수 있는 플랫폼 차원의 기본적인 규칙이 제시되어야 한다. 즉, 적절한 규정과 참여 가이드라인을 통해 모르는 사람들과 공유하는 활동에 대한 불신을 잠식시켜(Hartl et al., 2016) 협력적 소비 활동이 활발히 이루어질 수 있다. 예를 들면, 한 상품당 대여할 수 있는 기간, 상품의 대여 금액, 반납 방식, 세탁 등은 대여자와 임대자 모두 합리적으로 납득할 수 있는 규정을 제시한 뒤, 이외의 부수적인 상황(예. 정해진 기간 만료 후 대여를 더 지속하고 싶은 경우)에서는 상호 간 합의를 통해 이루어질 수 있도록 한다. 대여자와 임대자 간의 자율에 맡기되, 공유 활동에 있어서 지켜야만 하는 최소한의 규칙을 제시하여 플랫폼에서의 협력적 패션 소비 활동에 대한 신뢰를 쌓는 것이 중요하다.

셋째, 임대자에게 위탁 받은 상품을 플랫폼에서 전적으로 관리하는 플랫폼 주도적 유형에서는 임대자의 개념을 개인 뿐만 아니라 패션 브랜드 기업으로 확장하는 접근이 필요하다. 플랫폼 주도적 유형은 협력적 소비의 자원이 되는 대여 상품을 가능한 많이 수급하는 것이 핵심이다. 이를 임대자의 상품에만 의존한다면 늘어나는 대여자의 수요에 대응하기 어려운 시점이 오게 된다. 패션 브랜드의 재고를 공유 자원으로 활용한다면, 플랫폼 입장에서는 다양한 상품군을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 패션 브랜드에서는 재고 처분과 함께 대여 고객이라는 새로운 소비자층에 대한 접근이 가능해진다. 많은 패션 브랜드들은 매 시즌 재고 처리에 대한 방법들을 고민하고 있으며(Fernandes, 2020), 이를 협력적 패션 소비 플랫폼이라는 새로운 유통 채널을 통해 다방면으로 접근할 수 있다.

넷째, 플랫폼 주도적 유형에서는 협력적 패션 소비에 참여하는 대여자와 임대자의 교류를 증진시킬 수 있는 방안이 필요하다. 완전한 조직의 형태에 가까운 플랫폼 주도적 유형의 위계(hierarchy)는 플랫폼에 집중된 형태를 보이며, 임대자는 패션 상품을 플랫폼에 전적으로 위탁하므로 대여자와 임대자 간 직접적인 교류가 필요 없다. 그러나 공유 활동 참여에 있어서 사회적 가치는 중요한 동기 중 하나이며(Pedersen & Netter, 2015; Zhang et al., 2019), 사용자 간의 상호작용은 많은 공유 모델의 핵심이기도 하다(Böcker & Meelen, 2017). 플랫폼 주도적 유형에서는 임대자가 임대하고자 하는 패션 상품을 플랫폼에게 위탁만 하면 되므로 이후의 모든 과정은 플랫폼이 전적으로 담당한다. 또한 대여자는 플랫폼과만 커뮤니케이션하기 때문에 공유하는 사람 간의 교류는 부재하므로 일반 대여 회사에서 대여하는 것과 큰 차이를 못 느끼게 된다. 협력적 소비가 발전하기 위해서는 자발적인 참여가 중요하다(Wirtz et al., 2019). 따라서 공유로부터 얻어지는 재미가 동기가 되어(Hellwig et al., 2015) 더욱 즐겁게 참여할 수 있도록 대여자와 임대자의 정보를 나눌 수 있는 플랫폼 구성(예. 유명 인플루언서인 대여자나 임대자

소개 페이지 구성, 대여나 임대 경험 공유)이 필요하다.

본 연구에서는 문헌 연구와 사례 조사를 기반으로 협력적 패션 소비 플랫폼의 유형과 특성을 분석하였다. 이를 통해 협력적 패션 소비에 대한 이해를 돕고 플랫폼의 유형별로 실무적 제안을 함께 논의하였다. 특히 부분적 조직 개념을 패션 산업에 적용한 초기의 연구로서 협력적 패션 소비 플랫폼을 이해하는데 학문적 기반을 마련하였다. 후속 연구로는 패션 상품을 대여하고 임대하는 소비자들의 참여 동기에 대한 실증 연구가 보완될 필요가 있다. 또한 개인 간 공유 플랫폼에서는 수요와 공급을 반영한 정교한 가격 정책이 필요하며(Wirtz et al., 2019), 이에 대여자, 임대자, 플랫폼 모두가 만족하면서 수익을 추구할 수 있는 플랫폼 차원의 가격 책정 전략에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다. 아울러 본 연구에서 분석한 결과가 패션 플랫폼 산업에 대한 체계적인 기초 자료로 사용될 것을 기대한다.

## References

- Adams, S. (2016, November 1). Started by a millennial venture capitalist, villageluxe wants to be an airbnb for your closet. *Forbes*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/forbestreptalks/2016/11/01/started-by-a-millennial-venture-capitalist-villageluxe-wants-to-be-an-airbnb-for-your-closet/#4429f9a82a36>
- Ahme, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations - The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104. doi:10.1177/1350508410376256
- Ahme, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101. doi:10.1016/j.emj.2016.02.003
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption - The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881-898. doi:10.1086/666376
- Becker-Leifhold, C., & Iran, S. (2018). Collaborative fashion consumption - Drivers, barriers and future pathways. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(2), 189-208. doi:10.1108/JFMM-10-2017-0109
- Belk, R. (2007). Why not share rather than own?. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 126-140. doi:10.1177/0002716206298483
- Belk, R. (2014). You are what you can access - Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. doi:10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Benoit, S., Baker, T. L., Bolton, R. N., Gruber, T., & Kandampully, J. (2017). A triadic framework for collaborative consumption (CC) - Motives, activities and resources & capabilities of actors. *Journal of Business Research*, 79, 219-227. doi:10.1016/j.jbusres.2017.05.004
- Böcker, L., & Meelen, T. (2017). Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28-39. doi:10.1016/j.eist.2016.09.004
- Botsman, R. (2015). Defining the sharing economy - What is collaborative consumption—and what isn't. *Fast Company*, 27, 2015.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *Whats mine is yours: the rise of collaborative consumption*. Collins: London, UK.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization - Three perspectives on standards in organization studies. *Organization Studies*, 33(5-6), 613-632. doi:10.1177/0170840612450120
- Business of Fashion. (2018). *The State of Fashion 2019*. London: McKinsey & Company
- Business Wire. (2020). Global online clothing rental market, forecast to 2025, Retrieved October 5, 2020, from <https://www.businesswire.com/news/home/20200505005656/en/Global-Online-Clothing-Rental-Market-Forecast-to-2025---ResearchAndMarkets.com>
- Chasin, F., von Hoffen, M., Cramer, M., & Matzner, M. (2018). Peer-to-peer sharing and collaborative consumption platforms - A taxonomy and a reproducible analysis. *Information Systems and e-Business Management*, 16(2), 293-325. doi:10.1007/s10257-017-0357-8
- Choi, T. M., & He, Y. (2019). Peer-to-peer collaborative consumption for fashion products in the sharing economy - Platform operations. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 126, 49-65. doi:10.1016/j.tre.2019.03.016
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376. doi:10.1108/09590550410546188
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92.
- Fernandes, C. (2020, April 20). What to do with all that excess inventory. *Business of Fashion*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/what-to-do-with-all-that-excess-inventory>
- Ferraro, C., Sands, S., & Brace-Govan, J. (2016). The role of fashionability in second-hand shopping motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 262-268. doi:10.1016/j.jretconser.2016.07.006
- Frenken, K., & Schor, J. (2019). Putting the sharing economy into perspective. In *A Research Agenda for Sustainable Consumption Governance*. Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781788117814.00017
- Gopalakrishnan, S., & Matthews, D. (2018). Collaborative consumption - A business model analysis of second-hand fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 22(3), 354-368. doi:10.1108/JFMM-05-2017-0049.
- Hagiu, A., & Rothman, S. (2016). Network effects aren't enough. *Harvard Business Review*, 94(4), 64-71.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy - Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059. doi:10.1002/asi.23552
- Hartl, B., Hofmann, E., & Kirchler, E. (2016). Do we need rules for "what's mine is yours"? governance in collaborative consumption communities. *Journal of Business Research*, 69(8), 2756-2763. doi:10.1016/j.jbusres.2015.11.011
- Hellwig, K., Belk, R., & Morhart, F. (2015). Shared moments of sociality - Embedded sharing within peer-to-peer hospitality platforms. *NA - Advances in Consumer Research*, 45.
- Iran, S., & Schrader, U. (2017). Collaborative fashion consumption

- and its environmental effects. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 21(4), 468-482. doi:10.1108/JFMM-09-2016-0086
- John, N. A. (2013). The social logics of sharing. *The Communication Review*, 16(3), 113-131. doi:10.1080/10714421.2013.807119
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kim, J. (2020). Collaborative fashion consumption in the sharing economy - Philosophical and aesthetic perspectives. *Journal of Global Fashion Marketing*, 11, 289-305. doi:10.1080/20932685.2020.1724815
- Lang, C. (2018). Perceived risks and enjoyment of access-based consumption - Identifying barriers and motivations to fashion renting. *Fashion and Textiles*, 5(1), 23. doi:10.1186/s40691-018-0139-z
- Lang, C., & Armstrong, C. M. J. (2018). Collaborative consumption - The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers' adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption*, 13, 37-47. doi:10.1016/j.spc.2017.11.005
- Lang, C., Seo, S., & Liu, C. (2019). Motivations and obstacles for fashion renting - A cross-cultural comparison. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(4), 519-536. doi:10.1108/JFMM-05-2019-0106
- Lee, S. H., & Chow, P. S. (2020). Investigating consumer attitudes and intentions toward online fashion renting retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101892. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101892
- Lee, S. (2019, September 20). Closetshare has received 4.4 billion won in venture capital. *Venturesquare*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.venturesquare.net/791547>.
- Lieber, C. (2019, October 11). Peer-to-Peer Rental Start-Ups Take on Rent the Runway. *Business of Fashion*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.businessoffashion.com/articles/retail/rent-the-runway-peer-to-peer-rental>.
- Machado, M. A. D., de Almeida, S. O., Bollick, L. C., & Bragagnolo, G. (2019). Second-hand fashion market - Consumer role in circular economy. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(3), 382-395. doi:10.1108/JFMM-07-2018-0099
- Matthews, D., & Hodges, N. N. (2016). Clothing swaps - An exploration of consumer clothing exchange behaviors. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 45(1), 91-103. doi:10.1111/fcsr.12182
- May, N. (2020, February 5). Hurr Collective is launching the first in-store wardrobe rental pop-up at Selfridges. *Standard*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.standard.co.uk/fashion/hurr-collective-instore-wardrobe-rental-popup-selfridges-a4350476.html>
- Möhlmann, M. (2016). Digital trust and peer-to-peer collaborative consumption platforms - A mediation analysis. doi:10.2139/ssrn.2813367
- Netter, S., Pedersen, E. R. G., & Lüdeke-Freund, F. (2019). Sharing economy revisited - Towards a new framework for understanding sharing models. *Journal of Cleaner Production*, 221, 224-233. doi:10.1016/j.jclepro.2019.02.225
- Nielsen, K. R. (2018). Crowdfunding through a partial organization lens - The co-dependent organization. *European Management Journal*, 36(6), 695-707. doi:10.1016/j.emj.2018.01.006
- Pedersen, E. R. G., & Netter, S. (2015). Collaborative consumption - Business model opportunities and barriers for fashion libraries. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 258-273. doi:10.1108/JFMM-05-2013-0073
- Pike, H. (2016, May 8). Will the 'sharing economy' work for fashion?. *Business of Fashion*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/will-the-sharing-economy-work-for-fashion-rent-the-runway-rental>
- Robert-Islam, B. (2019, March 8). Startup wants to be the airbnb of fashion. *Forbes*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2019/03/08/this-startup-wants-to-be-the-airbnb-of-fashion/#f20c1f671156>
- Schaefers, T., Lawson, S. J., & Kukar-Kinney, M. (2016). How the burdens of ownership promote consumer usage of access-based services. *Marketing Letters*, 27(3), 569-577. doi:10.1007/s11002-015-9366-x
- Sherman, L. (2018, July 23). The end of ownership. *Business of Fashion*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-end-of-ownership>
- Simsa, R., & Totter, M. (2017). Social movement organizations in spain-being partial as the prefigurative enactment of social change. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 12(4), 280-296. doi:10.1108/qrom-01-2017-1470
- Street, C. (2019, March 8). Introducing HURR collective, the new way to monetise your wardrobe. *Standard*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.standard.co.uk/fashion/hurr-collective-wardrobe-swap-dress-rental-a4085371.html>
- Wertz, J. (2020, January 29). 3 Trends impacting the retail industry right now. *Forbes*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2020/01/29/3-trends-impacting-retail-industry-right-now/?sh=6949fe015c20>
- Wirtz, J., So, K. K. F., Mody, M. A., Liu, S. Q., & Chun, H. H. (2019). Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management*, 30(4), 452-483. doi:10.1108/JOSM-11-2018-0369
- Yoon, K. (2020, February 29). [Game Changer] "You can earn 500,000 won a month by sharing clothes in your closet". *Joongangilbo*. Retrieved October 5, 2020, from <https://news.joins.com/article/23718461>
- Zhang, T. C., Gu, H., & Jahromi, M. F. (2019). What makes the sharing economy successful? an empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 275-283. doi:10.1016/j.chb.2018.03.019

(Received 8 October, 2020; 1st Revised 3 November, 2020; 2nd Revised 20 December, 2020; Accepted 28 December, 2020)