

플랫폼 기반 패션브랜드의 유형별 브랜드전략 가이드 개발

김진형·이지현*

(주) 에스티오

연세대학교 생활디자인학과 인간생애와 혁신적 디자인 융합전공 교수*

요약

플랫폼 산업의 영향으로 패션 산업과 패션 브랜드전략의 변화가 나타났다. 패션 산업에서 플랫폼의 영향력이 지속해서 높아지고 있지만, 전통적인 패션브랜드의 높은 시장 장벽을 극복한 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략 개발에 관한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구의 목적은 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략적 차이를 전략 요소로 알아본 후 유형별 브랜드전략의 가이드라인을 체계화하고 제안하는 것이다. 연구방법은 문헌 연구, 사례연구 그리고, 전문가 심층 면접으로 진행하였다. 가이드 신뢰성을 확보하기 위해 전문가 3인과의 심층 면접과 동료 그룹 평가를 통해 내용 검증을 진행하였다. 연구 결과 플랫폼 기반 패션브랜드의 운영 전략 유형은 전통개선행, 사회적 가치결합형, 개인맞춤형, 커뮤니케이션형 등 4개 유형으로 분석되었다. 유형화된 브랜드전략에서 도출된 6단계의 전략 가이드의 내용을 보면 1~4단계는 전략의 설계와 내용, 5단계는 효과성 검증 그리고, 6단계는 전략효과에 따른 유형 수정 방법이었다. 연구의 의의로는 전통적 패션브랜드의 전략과 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략적 차이점에서 나타난 의미를 찾아낸 것이었다. 또한 패션브랜드 고유의 브랜드전략을 제안할 수 있는 이론적 틀의 제안이었다. 이를 기반으로 플랫폼 산업환경에 필요로 한 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략 가이드를 제안할 수 있었다. 플랫폼 속성이 반영된 전략 가이드 제안은 패션 산업계의 필요를 반영한 것으로 실무적 가이드라인이 될 수 있다. 이러한 브랜드전략 분석과 가이드라인 제안은 플랫폼 산업의 영향을 받는 패션브랜드의 전략을 학문적으로 체계화될 수 있으며, 또한 현시점에서 연구되는 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략 개발은 패션 산업의 라이프사이클 문제와 발전적 고려 사항을 논의할 수 있는 기준과 내용을 제시하는 데 의의가 있다.

주제어 : 플랫폼, 패션브랜드, 브랜드전략 유형, 전략 가이드

본 논문은 박사학위 논문의 일부임.

*교신저자: 이지현, ez2@yonsei.ac.kr

접수일: 2023년 3월 5일, 수정논문접수일: 2023년 4월 19일, 게재확정일: 2023년 5월 30일

I. 서론

“플랫폼이 항상 제품을 이긴다.” 플랫폼 레볼루션의 저자인 마셜 벤 엘스타인(Parker et al., 2016)은 변화하는 경제와 비즈니스의 구조를 설명하면서 플랫폼의 중요성을 언급하였다. 플랫폼이 만들어 놓은 경제는 기존 기업 내부 운영 시스템뿐만 아니라 산업 경쟁 구도를 바꾸어 놓았다. 현대 패션산업 또한 플랫폼의 영향으로 다양한 변화에 직면하게 되었는데 그 가운데 패션브랜드 내부적으로는 브랜드의 전략 변화의 추구를 통해 플랫폼 환경에 능동적으로 대처하려는 움직임을 보여주었다. 그동안 패션 분야의 플랫폼 연구는 플랫폼 기술(Yoo, 2015), 유통 서비스(Chun et al., 2019), 플랫폼 정책(Lee, 2015), 공유경제 및 공유가치(Arrigo, 2021; Cha & Lee, 2020) 등 여러 분야에 걸쳐서 세부적으로 진행되었지만, 플랫폼의 다면적 속성을 기반으로 한 플랫폼 기반 패션브랜드의 통합적 브랜드 전략 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 플랫폼 기반과 전통적 패션브랜드의 브랜드전략의 차별적 특징을 도출하는 것이다. 둘째, 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략을 분석하고, 전략 유형에 따른 특징을 분석하는 것이다. 셋째, 플랫폼 기반 패션브랜드에서 도출된 브랜드전략의 단계적 가이드라인을 체계화하고 최종 가이드라인을 제시하는 것이다. 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략에 관한 연구는 학문적으로 변화되고 있는 플랫폼의 영향과 패션브랜드의 전략 변화에 대해 체계적으로 정리할 수 있으며, 실무적으로는 플랫폼 대기업에 대응할 수 있는 스타트업 또는 중소 패션브랜드의 브랜드전략을 지원할 수 있는 내용이 될 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 플랫폼 산업과 패션

선행연구에 의하면, 플랫폼은 ‘다양한 상품 또는 서비스를 제공하기 위한 공통적이고 반복적으로 사용할 수 있게 만드는 토대’이며(“플랫폼”, n.d.), 플랫폼 산업은 디지털 플랫폼에 의해서 촉진되는 경제적, 사회적 활동을 말한다. 이러한 플랫폼은 일반적으로 온라인 상거래 또는 디지털 중개 거래와 같은 특성이 있는데, 대표적인 플랫폼 기업으로는 아마존(Amazon), 우버(Uber), 에어비앤비(Airbnb) 등이 있다. 산업 분야별로 플랫폼이 적용된 내용에 있어서 다소간 차이가 있었지만(An et al., 2019; An & Kim, 2020; Vin & Chun, 2019), 플랫폼이 작동되는 원리와 관계적 특성 그리고, 가치 창출 과정은 공통된 특성으로 설명되었다(Parker et al., 2016). 플랫폼 산업에 대한 연구는 주로 전통산업과의 비교 관점(Lee, 2019), 디자인 관점(Tura et al., 2018), 수익 창출 관점(Lee, 2016)으로 플랫폼 속성이 연구되었다. 이러한 연구에서 나타난 플랫폼의 특성은 전통산업의 파괴를 통한 새로운 가치 창출(Cui, 2009), 상호작용성을 통한 생태계 구축과 신규 비즈니스 모델 제안(Chae, 2012; Lee & Jang, 2016), 네트워크 효과에 의한 수요 확장(Seol & Choi, 2018)과 같은 차별적 내용으로 분석되었다. 특히 디지털 기반의 플랫폼 산업은 규모와 내부 통제 중심적인 굴뚝 산업시스템과는 달리 다양한 생산자와 소비자 사이를 직접적이고, 효율적으로 연결한 후 상호이익이 될 수 있는 관계를 만들어 내는 산업으로 연구되었다(Cung & Jung, 2019). 새로운 관계 질서와 가치 창출을 위한 파괴적 혁신(Lee, 2019), 네트워크 효과를 통한 시장 지배력 확대와 산업간 융합(Park et al., 2009), 소비자 상호작용을 통한 고객가치 개발과 독자적 운영방식으로 나타났다(Oh, 2018). 플랫폼 산업의 영향을 받은

패션 산업은 가치 창출의 다변화를 통해 새로운 부가가치의 제안(Kim, 2018; Park & Cho, 2014), 과학적인 업무처리 방식과 의사결정 프로세스의 변화 추구(Kim & Kim, 2020; Song, 2021), 서비스 지향적인 운영방식의 구축(Gwak & Lee, 2022; Lee et al., 2015), 데이터 기반의 과학적인 의사결정의 도입(Back et al., 2019; Kim & Lee, 2020), 중소 규모의 브랜드가 성장할 수 있는 소비환경의 도래(Lee, 2019)와 같은 구조적인 변화를 보여주었다. 또한, 패션 플랫폼 산업의 운영방식은 패션 구매의 편리성과 소비 니즈의 연결, 개인화 맞춤 서비스의 구축과 고부가가치 창출, 공유가치 기반 비즈니스 충족과 같은 차별적 내용으로 나타났다.

2. 플랫폼 기반 패션브랜드의 유형

플랫폼의 영향으로 패션브랜드는 과거와는 다른 브랜드전략을 구사하게 되었다. 공유경제, 개인화 맞춤 서비스, 커뮤니티 기반 제품과 서비스 등은 최근 플랫폼 기반으로 성장하고 있는 패션브랜드가 내세우는 차별화된 전략 내용이다(Chun et al., 2019). 이러한 전략적 변화는 소비자의 라이프 스타일을 이해한 후 불편을 제거하고 새로운 니즈를 충족시키는 고객가치의 실현과 함께 고객 가치 사슬을 다르게 설정함으로써 패션브랜드가 지향하는 업을 새롭게 정의하는 가치생산 방식의 내용이었다(Jung & Kim, 2019; Kim, 2021; Song, 2020). 이처럼 플랫폼의 특성을 가지고 패션브랜드의 업을 재정의하고 이를 통해 새로운 가치를 제공하고 소비자와 차별적 상호작용이 가능한 패션브랜드를 총칭해 플랫폼 기반 패션브랜드로 정의할 수 있다(Park & Cho, 2014; Sung, 2020). 플랫폼 기반 패션 브랜드는 소비자와 브랜드 사이의 상호 관계적 특성(Evrard & Aurier, 1996)에 따라 전통 개선형, 사회적 가치결합형, 개인맞춤형, 커뮤니케이션형으로 구분되었다. 이러한 유형 구분은 소비자와 브

랜드 사이의 상호관계에서 나타날 필요 기반 연결과 가치 창출의 내용으로 브랜드전략 실행에서 나타난 차이점이었다. 유형별 전략적 차이점으로는 전통개선형 경우 패션 산업 내 전통 방식의 문제 해결을 위한 관점 전환이었으며, 사회적 가치결합형은 사회적 공유가치와 패션 감성의 결합이었다. 개인맞춤형은 편리성 기반 개인화된 패션 니즈의 충족이었으며, 커뮤니케이션형은 패션 감성을 기반으로 상호작용 유지와 커뮤니티 구축이었다. 각각의 유형은 가치 제공의 내용과 방법을 설정하는 차별화(Kim et al., 2021), 가치 제공의 연결 방법을 설계하는 구축화(Chun et al., 2019), 가치 창출 내용을 수정·보완하는 검증화(Lee, 2019)의 브랜드 발전단계 과정을 가지고 있었다. 유형별 특성은 소비자의 필요 발견과 이에 대한 해결 과정을 말하는 소비자 관점(Chang & Choo, 2011), 관점 전환을 통한 패션 제품 기획을 결정하는 브랜드 관점(Kim & Ma, 2019) 그리고, 수익 창출을 위한 브랜드의 전략을 결정하는 비즈니스 관점(Chun et al., 2019)으로 각각 차별화된 내용이 포함되었다(Figure 1).

첫째, 전통개선형은 전통적인 패션 산업의 운영 방식에서 만들어진 제품과 서비스의 문제점을 해결하기 위해 관점을 전환하여 문제 해결을 보여준 유형이었다(Kang & Sung, 2010; Oh, 2022). 해당 유형의 소비자 관점은 공급자와 유통 중심의 전통적 패션시스템에서 만들어진 불편과 새로운 니즈의 발견이었으며(Kim et al., 2014), 브랜드 관점은 문제 해결을 위한 플랫폼 속성의 접근이었고, 비즈니스 관점은 편리하게 제품과 서비스를 이용할 수 있도록 시스템을 발전시켜 나가는 내용이었다(Kwak, 2018; Lee & Joo, 2020).

둘째, 사회적 가치결합형은 사회적 가치와 패션의 감성을 결합한 후 제품과 서비스로 제안하는 유형을 말한다. 해당 유형의 소비자 관점은 소비자가 공감할 수 있는 사회적 공유가치에 대한 이슈 개발이었으며, 브랜드 관점은 특정 공유가치와

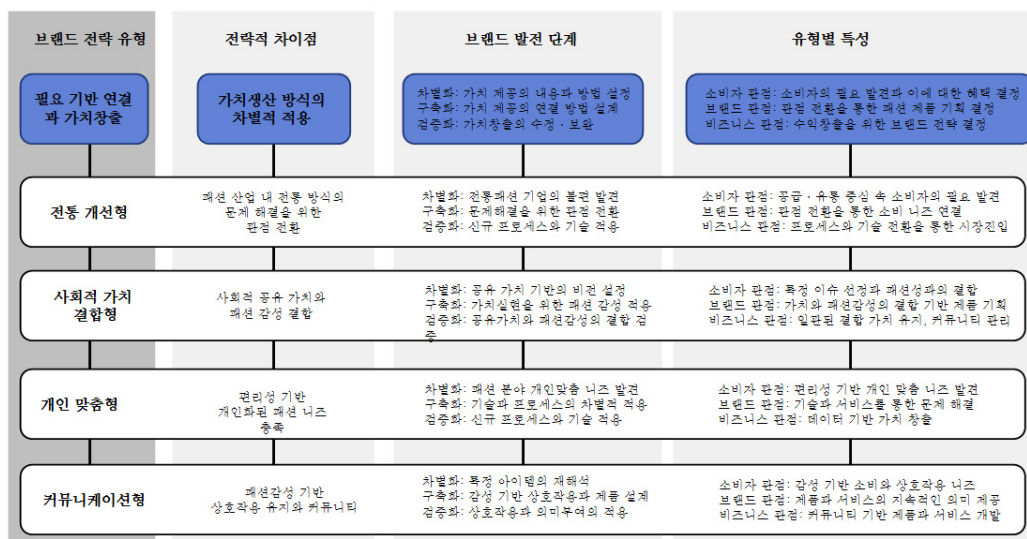


Figure 1. 플랫폼 기반 패션브랜드의 유형.

패션 감성의 결합으로 만들어진 제품과 서비스의 기획이었으며, 비즈니스 관점은 특정 공유가치와 패션성이 결합한 정체성을 일관되게 유지하면서 지지층과 공유할 수 있는 커뮤니티를 관리하는 내용이었다(An & Lee, 2015; Jang & Lee, 2022).

셋째, 개인맞춤형은 편리성 기반의 개인화된 패션 소비 니즈를 충족시킬 수 있는 브랜드 유형을 말한다(Choi & Kim, 2018). 해당 유형의 소비자 관점은 전통적 패션 소비환경에서 나타난 불편함을 제거하고 지속해서 개인화된 소비환경을 제공하는 것이었으며, 브랜드 관점은 플랫폼의 참여자들을 기술적으로 연결할 수 있는 시스템을 구축하는 것이었으며(Lee & Lee, 2020), 비즈니스 관점은 지속해서 편리한 패션 소비 조건을 찾아내어 소비환경을 차별적으로 관리하는 내용이었다(Kim, 2018; Lee & Kim, 2021).

넷째, 커뮤니케이션형은 패션 감성 기반의 상호작용 유지와 연대를 통해 제품과 서비스를 발전시켜 나가는 유형을 말한다(Shin, 2019). 소비자 관점은 소비자와 공감할 수 있는 이슈를 패션의 감성과 연결할 수 있는 가치로 제안하는 것이었으며(Kim, 2017), 브랜드 관점은 패션 감성으로 연결과

가치가 소비로 연결될 기회 요소를 찾아내는 것이며(Kim, 2021), 비즈니스 관점은 공유된 가치 기반의 커뮤니티가 지속해서 유지될 수 있는 신뢰 관계를 관리하는 내용이었다(Paintsil & Kim, 2022).

플랫폼 산업의 영향을 받은 패션브랜드의 전략은 앞선 3가지로 정리되었으며, 이러한 전략적 변화는 고객가치의 재정의와 독자적 운영방식의 추구로 나타났다.

플랫폼의 특성은 상호작용성, 가치 창출, 네트워크 효과였으며, 이로 인해 나타난 패션 산업의 변화로는 가치 창출의 다변화, 과학적 분석과 예측 정확도 개선, 감각적이고 세분된 패션시장 확대, 운영방식의 개선과 합리적 의사결정, 개방화된 환경과 스몰브랜드의 기회였다. 이러한 플랫폼 산업의 영향으로 나타난 패션브랜드의 전략은 고객가치의 재정의와 독자적인 운영방식의 변화로 나타났다. 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략 요소로는 전통적인 전략 요소인 전략적 환경분석, 비전과 미션, 포지셔닝, 커뮤니케이션에 내용적 변화를 가져왔으며, 추가 전략 요소에는 변화된 전략 내용을 실현할 수 있는 서비스 요소가 추가되었다(Figure 2).

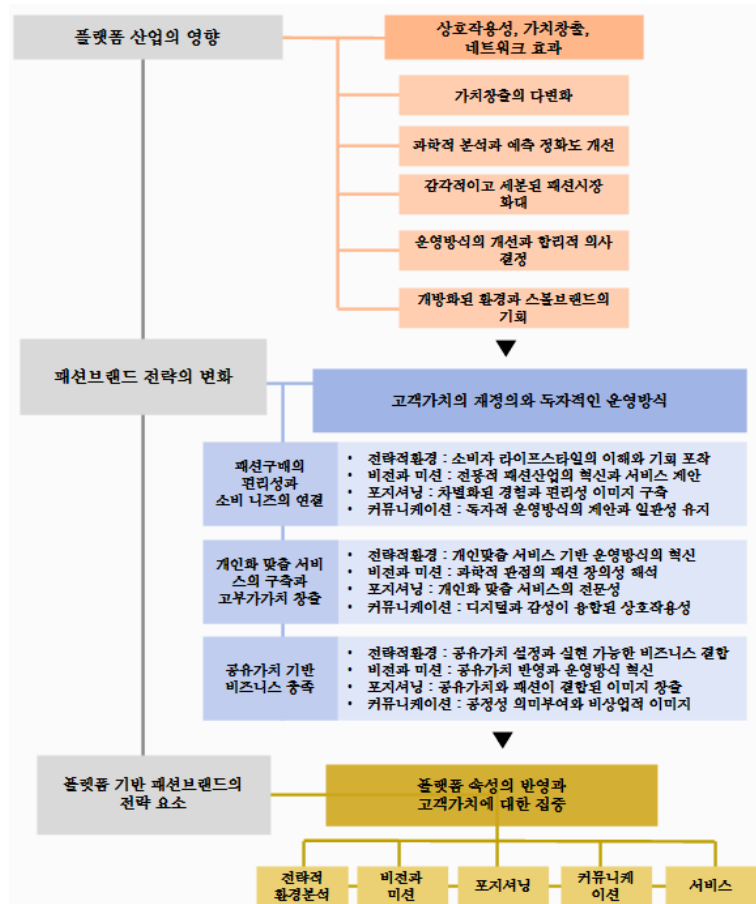


Figure 2. 플랫폼 산업의 영향과 패션브랜드 전략.

3. 브랜드전략과 브랜드전략 요소

브랜드전략의 사전적 정의는 상표를 광고, 선전 등에 널리 알림으로써 경쟁자의 등일 제품과 자기 제품과의 차이점을 부각시켜 경쟁 관계에서 유리한 위치를 점유하는 마케팅 전략이다(Naver dictionary, n.d.). 브랜드전략은 연구 목적에 맞춰 브랜드 자산(Han & Hong, 2003; Kang, 2000; Kang, 2012), 브랜드 경영(Kapferer, 2012; Lee, 2010; Lee & Yeo, 2009), 브랜드 커뮤니케이션(Choi, 2014; Park, 2010; Woo & Jang, 2021) 등으로 연구되었으며, 이러한 연구의 공통적 관점은 경쟁 환경에서 경쟁 우위 확보와 체

제적인 브랜드 관리의 필요성을 강조하는 것이다(Davis, 2000; Neumeier, 2005; Uggla & Filipsson, 2009). 브랜드전략 요소를 구성하는 첫 번째 단계인 전략적 환경분석은 자사 관점으로 경쟁력을 갖추기 위한 환경조사의 설정과 함께 진출하고자 하는 목표시장의 경쟁조건과 환경에 대한 시장조사를 말한다(Davis & Dunn, 2002). 세부 요소로는 환경분석과 시장조사(Kim et al., 2007; Park, 2005), 고객분석과 목표시장 설정(Yoon & Chang, 2016), 경쟁분석과 자사분석으로 나누어진다(Nam & Huh, 2015). 두 번째 단계인 비전과 미션은 미래에 대한 정서적 이미지로서 계획이나 목표 설정을 위한 방

향을 설정하고 조직 구성원들의 업무 태도 또는 동기 부여의 근원이 될 수 있는 내용을 제시하는 것이다(Bass, 1990; Berson et al., 2001; Kim & Jeong, 2014). 세 번째 단계인 포지셔닝은 특정 소비자 그룹이나 목표 소비자의 마음속에 고유한 ‘공간’을 찾음으로써 그들이 어떠한 제품이나 서비스에 대하여 올바르게 바람직한 방식으로 생각할 수 있도록 작동되는 것을 말한다(Jang, 2005; Keller, 2003; Kim et al., 2010). 세부 요소는 목표시장, 주요 경쟁자 설정, 유사점과 차별점으로 구성될 수 있다. 네 번째 단계인 커뮤니케이션은 브랜드 연상을 창출하고 강화하기 위한 전략으로 발전된다(Keller, 2003; Kim, 2009). 세부 요소로는 브랜드의 이미지를 유지할 수 있는 일관성과 목표 소비자에게 효과적으로 전달될 수 있는 브랜드 이미지 조건을 찾아내는 매체의 특수성이 있다(Duncan & Moriarty, 1998; Ye & Yim, 2015).

III. 연구방법

1. 브랜드전략 분석 프레임 설계와 분석 방법

브랜드전략 분석 프레임 설계는 선행연구(Kotler & Keller, 2012; Lee & Bae, 2019; Yoo, 2004)의 브랜드 기초 정보로 구성된 브랜드 개요와 전략적 환경분석, 비전과 미션, 포지셔닝, 커뮤니케이션 그리고, 서비스로 구성된 브랜드전략 요소로 나누어서 사례 대상 브랜드의 브랜드전략을 분석하였다(Table 1).

브랜드 사례분석 수는 연구 목적 기준으로 특정 기간을 한정한 후 실적 기준으로 동일 비율로 선정하였다(Chun et al., 2019). 실적 기준은 기업 성과를 증명할 수 있는 유니콘 기업 대상의 양적 기준과 패스트컴퍼니가 매년 발표하는 혁신적인 기업 중 스타일 분야를 질적 기준으로 연구대상 브랜드를 선정하였다. 양적과 질적 기준을 동일 비율로

Table 1. 브랜드전략 분석 프레임.

브랜드명:							
브랜드 개요	창업연도	설립자	컨셉트	주요 제품군	매출	유통	타겟
	홈페이지 주소		홈페이지 이미지			상품(서비스) 이미지	
브랜드전략	요소	세부 요소		실행 내용			
	전략적 환경분석	시장조사					
		고객분석과 수요분석					
		경쟁분석과 자사 분석					
	비전과 미션	계획 및 동기					
	포지셔닝	목표시장 설정					
		주요 경쟁자 설정					
		유사성					
		차별성					
	커뮤니케이션	일관성					
		매체의 차별성					
	서비스	상호작용					
네트워크							
가치 창출							

선정한 이유는 플랫폼 산업이 급성장하면서 다양한 동기와 역량을 보유한 패션브랜드의 전략적 내용을 균형 있게 분석하기 위함이다(Yun, 2017).

실적 기준의 조사 기간은 구글 검색을 통해 2021년 7월 15일부터 30일 사이에 ‘Unicom Company’ 입력 후 국적과 상관없이 전 세계 대상 브랜드로 조사하였는데, 양적 기준의 유니콘 기업은 10억 달러 이상의 기업가치를 지닌 기업으로, 2021년 7월 현재 패션기업은 9개였다.

이 가운데 플랫폼 기반 패션브랜드는 와비파커

(Warby Parker), 올버즈(Allbirds), 어웨이(Away), 사바지 X 펜티(Savage X Fenty), 무신사 스탠다드(Musinsa Standard) 등 5개였다. 질적 기준에 해당하는 패스트컴퍼니의 ‘혁신적인 기업’은 2018년부터 2020년까지 3년 기간으로 한정하여 선정한 결과 에버레인(Everlane), 렌트더런웨이(Rent the Runway), 써드러브(ThirdLove), 스티치픽스(StitchFix), 유니버설 스탠다드(Universal Standard) 등 5개 브랜드가 선정되었다(Table 2).

Table 2. 사례분석 대상 브랜드의 분류.

구분	브랜드	이미지	홈 페이지
양적 기준	와비파커	 <p>Figure 3. Warby Parker. From Warby Parker. (n.d). https://www.warbyparker.com</p>	https://www.warbyparker.com/
	올버즈	 <p>Figure 4. Allbird. From CNN underscored. (2022). https://edition.cnn.com</p>	https://www.allbirds.com/
	어웨이	 <p>Figure 5. AWAY. From The New York Times. (2020). https://www.nytimes.com</p>	https://www.awaytravel.com/
	사바지 X 펜티	 <p>Figure 6. Savage X Fenty. From Sangster. (n.d.). https://www.harpersbazaar.com</p>	https://www.savagex.com/
	무신사 스탠다드	 <p>Figure 7. Musinsa Standard. From Jang & Lee. (2021). https://www.dbr.donga.com</p>	https://www.musinsa.com/brands/musinsastandard

질적 기준	에버레인	 Figure 8. Everlane. From Roshitsh. (2021). https://www.wwd.com	https://www.everlane.com/
	렌트 더 런웨이	 Figure 9. Rent the runway. From Gagne. (2022). https://www.fastcompany.com	https://www.renttherunway.com/
	써드러브	 Figure 10. Thirdlove. From Thompson. (2021). https://www.edition.cnn.com	https://www.thirdlove.com/
	스티치픽스	 Figure 11. Stich Fix. From Thomas. (2022). https://www.cnbc.com	https://www.stitchfix.com/
	유니버설 스탠다드	 Figure 12. Universal Standard. From Tovar. (2022). https://www.forbes.com/	https://www.universalstandard.com/

2. 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략 활용 가이드라인 평가

본 연구의 평가는 선행연구를 바탕으로 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략과 관련된 요소를 패션 산업, 플랫폼 산업, 브랜드전략으로 나누어 해당 분야 전공자이면서 관련 경력 20년 이상의 패션브랜드 전문가 3인을 선정하여 연구자가 작성한 전략 가이드에 대한 평가를 심층 면접으로 진행하였다.

가이드의 실효성 검증을 위해 전문가 평가수행

및 가이드 보안을 위한 평가표를 작성하였다. 평가표는 평가 지표 5개와 각 지표에 대한 평가 질문으로 구성하였다. 평가 지표는 패션 산업 환경변화 반영, 플랫폼 속성 반영, 부가가치 창출, 업무 활용성, 전략 가이드 효과성 등 5개 주제를 통해 패션 산업의 특성이 반영될 수 있도록 내용과 실무적으로 활용 가능한지를 검증하는 내용으로 구성하였다. 평가 방법은 평가표를 기준으로 1시간 30분 ~ 2시간 동안 심층 면접으로 2022년 6월 8일부터 6월 11일 사이에 진행하였다.

전문가 심층 면접 내용에 관한 패션 산업 현장

에서의 효과성 검증을 위해 패션 산업에서 종사하는 동료 그룹 5명을 대상으로 추가적인 전화 면접을 진행하였다(Lincoln & Guba, 1985). 동료 그룹 평가는 일대일 전화 인터뷰 면접으로 1~2회 진행하였으며, 시간은 30~40분 사이였다. 전화 면접 기간은 6월 12일부터 6월 15일 사이에 진행하였다.

IV. 연구결과

1. 플랫폼 기반 패션브랜드의 유형화 분류

플랫폼 기반 패션브랜드의 유형 분류 체계에 맞춰 연구대상 10개 브랜드를 브랜드의 발전단계인 소비자 관점, 브랜드 관점, 비즈니스 관점으로 분석한 후 3개의 관점이 모두 해당하면 유형화 브랜드로 선정하였다.

전통 개선형은 렌트더런웨이, 올버즈, 유니버설 스탠다드 등 3개 브랜드로 분류되었다. 해당 유형의 소비자 관점은 전통적 제품과 서비스의 불편 해결을 위한 혁신의 내용이 있었다. 브랜드 관점은 관점 전환을 통한 운영방식의 전환 시도였으며, 비즈니스 관점은 운영방식의 지속적인 업그레이드를 통한 신규 수요와 새로운 소비 가치의 창출이 있었다.

사회적 가치결합형은 에버레인 1개 브랜드로 분류되었다. 소비자 관점은 공유가치와 패션 감성이 결합한 소비 추구가 있었다. 브랜드 관점은 사회적 가치 기반 독자적인 제품 제안이었다. 비즈니스 관점은 일관된 가치 유지와 커뮤니티와의 상호작용이었다.

개인맞춤형은 와비파커, 스티치픽스, 써드러브 등 3개 브랜드로 분류되었다. 소비자 관점은 편리성 기반의 개인화된 맞춤 서비스를 요구하는 소비니즈가 있었다. 브랜드 관점은 기술과 운영방식의 개선을 통한 문제 해결이었다. 비즈니스 관점은

운영방식의 업그레이드와 이용 만족도 개선의 집중이었다.

커뮤니케이션형은 ‘사바지 X 팬티’, 어웨이, 무신사 스탠다드 등 3개 브랜드로 분류되었다. 소비자 관점은 공유가치 문제 설정과 대상 기반 커뮤니티 구축을 통해 소비자와의 차별적 관계 유지였다. 브랜드 관점은 공유가치 기반 독자적인 패션 제품의 개발이었다. 비즈니스 관점은 소비자와의 상호작용과 제품의 업그레이드 집중이었다.

2. 플랫폼 기반 패션브랜드의 유형별 특성 분석

전통 개선형에 나타난 유형별 특성은 창업자 개인의 경험에서 출발한 패션 소비의 문제점을 개선한 내용을 기반으로 비전과 이를 소비할 수 있는 명확한 목표 소비자 설정, 소비자 관점의 패션 구매 프로세스 전환, 패션의 속성이 반영된 운영 방식이었다.

사회적 가치결합형의 특성은 최초의 사회적 공유가치와 패션이 결합한 최초의 브랜드 이미지 구축, 상업적 의도가 드러나지 않은 패션 소비환경 제공, 소비자가 소속감과 자부심을 느낄 수 있는 상호작용이었다.

개인맞춤형에 나타난 유형별 특성은 개인화된 패션 소비환경에 적합한 맞춤형 프로세스 개발, 데이터 수집과 인공지능 분석을 통한 패션 소비 유형화 적용, 선택 편리성 제공을 통한 반복 구매 환경 구축이었다.

커뮤니케이션형에 나타난 유형별 특성은 목표 고객층과의 문화적 공감대 추구, 전통 패션 소비 관점에서 벗어난 제3의 가치 제안, 목표 소비층에 맞춘 독자적인 제품 개발이었다.

<Table 3>과 같이 4개 유형별 특성을 분석한 결과 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략은 고유 생태계를 구축한 후 이를 통해 브랜드의 차별성을

Table 3. 플랫폼 기반 패션브랜드의 유형별 내용과 특성.

유형	브랜드	관점	관점별 내용	유형별 특성
전통 개선형	렌트더런웨이, 올버즈, 유니버설 스탠드	소비자	전통적 제품과 서비스의 혁신	· 창업자의 경험 기반 문제점 개선과 대안
		브랜드	운영방식의 관점 전환	· 소비자 관점의 구매 프로세스 전환
		비즈니스	운영방식의 업그레이드	· 패션의 속성이 반영된 운영방식
사회적 가치결합형	에버레인	소비자	공유가치와 패션 감성의 결합	· 공유가치와 패션이 결합된 최초 이미지 구축
		브랜드	사회적 가치 기반 독자적인 제품	· 상업적 의도가 드러나지 않은 소비환경 제공
		비즈니스	일관된 가치와 상호작용	· 소속감과 자부심을 가질 수 있는 상호작용
개인 맞춤형	와비파커, 스티치픽스, 씨드러브	소비자	개인화 니즈 충족	· 개인화된 맞춤형 프로세스 개발
		브랜드	기술과 운영방식의 개선	· 데이터 분석 기반 패션 소비 유행화 적용
		비즈니스	운영방식의 만족도 개선	· 선택 편리성 제공을 통한 반복 구매 환경
커뮤니케이션형	사바지X팬티, 어웨이, 무신사 스탠다드	소비자	공유가치 설정과 커뮤니티 구축	· 목표 고객층과의 문화 공감대 추구
		브랜드	공유가치 기반 독자적인 제품	· 전통 패션 소비 관점 극복, 제3의 가치 제안
		비즈니스	상호작용과 제품 업그레이드	· 목표 소비층에 맞춘 독자적인 제품 개발

추구하고 비즈니스의 지속성을 유지해 나가려는 내용이었다. 소비자 단계에서는 문제와 니즈의 진단 그리고, 패션 부가가치의 재정의가 있었다. 브랜드 단계에서는 패션브랜드의 업의 재구성과 일관성의 유지가 있었다. 비즈니스 단계에서는 독자적인 운영방식을 구축하는 것이었다.

V. 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략 가이드

1. 패션브랜드 전략 가이드 1차 시안

전략 가이드는 전체 6단계로, 단계별 구성 요건에 맞게 필요한 내용을 제시하였다. 6단계의 구성은 1~4단계는 전략의 설계와 내용, 5단계는 효과성 검증, 6단계는 전략효과에 따른 전략 유형 수정 방법으로 구성하여 가이드의 실효성을 높일 수 있도록 체계화하였다.

1단계는 브랜드 현황 파악 항목과 기준이다. 브랜드 현황 파악은 포지셔닝 기준으로 패션 시장의 위치와 소비자에게 어떤 이미지로 전달될 것 인지를 확인하는 것이다. 브랜드 현황 파악은 플

랫폼 산업에서 나타난 패션브랜드의 특성인 혁신성, 전문성, 개인성, 상호작용성을 통해 시장 내 브랜드의 현황을 객관적이고, 전략적으로 파악하는 과정을 말한다.

2단계는 전략 유형의 선택 기준과 방법이다. 전략 유형 선택 기준은 고객가치 영역과 운영방식의 차별적 내용으로 브랜드가 해당하는 유형에 맞춰 적용하는 것이다. 전통 개선형 경우 패션브랜드의 전통적 운영방식에서 나타난 소비자의 불편과 새로운 니즈를 찾아낸 후 이를 혁신할 수 있는 대안을 제시할 수 있어야 한다. 사회적 가치결합형은 사회적 공유가치를 패션 감성과 결합하여 소비자와 상호작용할 수 있는 플랫폼 환경을 제공하는 것이다. 개인 가치 결합형은 개인화된 소비환경에서 소비자들의 패션 니즈를 개인화된 맞춤 서비스로 제안될 수 있어야 한다. 커뮤니케이션형은 공유가치를 설정하고 소비자와 문화적 공감대를 형성한 후 기존 패션 제품과 서비스와 다른 대안을 제시하는 것을 말한다.

3단계는 유형별 전략 요소와 방법이다. 유형별 전략 요소는 전략적 환경분석, 비전과 미션, 포지셔닝, 커뮤니케이션, 서비스 등 5개로 구분하여 유형별 브랜드전략이 구축될 수 있는 내용으로 제시

되었다.

전통개선형의 전략적 환경분석에서는 공급자 중심으로 운영되어 온 전통적인 패션 산업에서 나타난 개선 기회를 포착하는 것이다. 비전과 미션은 소비자 관점의 문제 해결과 운영방식의 개선 내용이 포함되어야 한다. 포지셔닝은 전통적 패션 소비환경에서 나타난 니즈와 산업환경에서 개선될 수 있는 차별성을 찾아내는 것이다. 커뮤니케이션은 소비자와의 직접적인 거래, 데이터 기반 개인화된 상호작용, 맞춤형 제안 등의 차별적 요소를 제안할 수 있어야 한다. 서비스는 전통적 패션 소비환경의 불편과 문제점을 개선한 채널의 설계와 지속해서 편리성을 개선하는 활동을 말한다.

사회적 가치결합형의 전략적 환경분석에서는 전통적 패션 산업에서 만들어진 구조적인 문제점을 찾아내는 것이다. 비전과 미션은 소비자가 공감할 수 있는 사회적인 가치를 설계하고 제안할 수 있어야 한다. 포지셔닝은 공정, 투명, 윤리적 소비를 지향하는 목표 소비자층을 설정하고 이들과 공유할 수 있는 차별적 소비 방법을 설계하는 것이다. 커뮤니케이션은 사회적 가치를 담은 제품과 서비스를 일관되게 유지될 수 있는 내용이어야 한다. 서비스는 사회적 가치에 참여할 수 있는 콘텐츠의 제공과 공감대를 형성할 수 있는 환경을 제공하는 것이다.

개인맞춤형의 전략적 환경분석에서는 창업자 스스로 경험한 패션 제품과 서비스의 불편을 찾아내고 이를 개인화된 맞춤 서비스로 연결할 수 있는 라이프스타일을 파악하는 것이다. 비전과 미션은 개인화 맞춤 서비스의 내용과 이를 실행함으로써 만들어지는 라이프스타일이 제안되어야 한다. 포지셔닝은 소비자의 라이프스타일에서 나타난 패션 소비의 문제점을 공감하고 이를 개선할 수 있는 운영방식의 차별점을 구축하는 것이다. 커뮤니케이션은 개인화된 제품과 서비스의 환경 개발과 차별적 경험의 제공이다. 서비스는 쇼핑 편리성을

극대화할 수 있는 유통 환경의 개선이다.

커뮤니케이션형의 전략적 환경분석에서는 변화된 패션 소비 시장과 소비자의 새로운 니즈를 균형 있게 관찰한 후 소비자의 지지를 받을 수 있는 아젠다를 설정하는 것이다. 비전과 미션은 소비자가 참여하고 상호작용할 수 있는 아젠다를 실행해 올릴 수 있는 내용이 담겨야 한다. 포지셔닝에서는 기존 방법에서 나타난 문제점을 개선하고 새롭게 소비하는 방법과 의미를 찾아내어 차별화하는 것이다. 커뮤니케이션은 패션을 포함한 새로운 라이프스타일을 차별화된 콘텐츠로 제공할 수 있어야 한다. 서비스는 목표시장 소비자가 공감할 수 있는 콘텐츠를 패션 감성에 기반하여 지속해서 개발하고 제공되어야 한다.

4단계는 단계별 프로세스 내용이다. 소비자 단계, 브랜드 단계, 비즈니스 단계 등 3단계로 구성되어 있으며, 각각의 단계는 브랜드전략이 완성되는 데 필요한 소비자, 브랜드, 비즈니스 관점으로 단계별 내용을 반영할 수 있어야 한다. 소비자 단계의 성과 기준은 대안 제시를 통한 고부가가치 패션 제품과 서비스의 재정으로 설정된다. 이와 관련한 핵심 활동은 전통적 방법의 문제점 개선, 사회적 가치와의 결합, 개인화된 이용 편리성 제공 그리고, 공감 기반의 패션의 가치를 찾아내어 브랜드전략에 접목하는 것이다. 브랜드 단계의 성과 기준은 패션브랜드로서의 업의 성격을 재정의 하는 것이다. 이와 관련한 핵심 활동은 가치 차별화 도출, 독자적인 운영방식과 소비자와의 공유, 공유가치 요소 개발이다. 비즈니스 단계의 성과 기준은 브랜드 속성에 적합한 운영방식의 속성을 적용하는 것이다. 전통개선형은 비전 기반의 일관된 운영 관리 효과성을, 사회적 가치 결합형은 융합된 가치를 공유할 수 있는 상호관계성을, 개인맞춤형은 소비 니즈가 반영된 이용 만족성을 그리고, 커뮤니케이션형은 공유가치 기반의 관계성이

5단계는 전략의 효과성 검증이다. 전략의 효과성 검증은 플랫폼 기반 패션브랜드가 소비자에게 제공하는 고객가치와 이를 제품과 서비스로 전달하는 운영방식을 검증항목으로 설정하였다. 고객가치의 검증항목은 플랫폼 속성과 패션 감성 결합 여부이다. 검증 방법으로는 상호작용성, 가치 창출, 플랫폼 속성이 반영된 패션 제품과 서비스의 차별성이다. 운영방식의 검증항목으로는 고객가치의 독자성, 이용 편리성, 독자적 운영방식이다. 검증 방법으로는 소비자 라이프스타일의 공헌 여부, 기존 운영방식 대비 문제 해결과 소비 니즈 반영 그리고, 소비자 라이프스타일의 반영이다.

2. 전문가 평가 및 피드백

전문가 평가는 1차로 전문가 3인과의 심층 면접을 통해 전략 가이드에 대한 평가를 받은 후 2차로 동료 그룹 5명으로부터 반복적인 평가를 통해 가이드의 효과성을 검증하였다. 평가 결과는

다음과 같다.

첫째, 세분된 전략 요소의 내용과 유형별 접근 방식의 차별화로 가이드의 적절성을 확보하였다. 다만, 1단계의 4개의 속성은 한정된 제시로 보완할 필요가 있다는 의견이 제시되었다.

둘째, 플랫폼 산업의 영향을 받는 패션 산업에서 패션브랜드 전략의 변화 필요성이 요구되므로, 이와 같은 가이드는 효과성과 활용성이 높다고 평가하였다. 다만, 사용자의 이해를 높이기 위해 적절한 사례 제시를 병행되어야 한다는 의견이 나왔다.

6단계는 전략효과에 따른 전략 유형 수정 방법이다. 수정 방법으로는 브랜드전략의 일관성, 소비자와의 상호작용성 그리고, 운영방식의 편리성 등 세 가지 기준이 있으며, 이를 통해 수정할 수 있다.

전체 6단계로 구성된 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략 가이드의 흐름도는 <Figure 13>과 같다. 흐름도에는 단계별 선택해야 할 요소와 검증 내용에 관한 세부적인 내용을 함께 표기하여 전략 가이드의 맥락을 이해할 수 있도록 제시하였다.

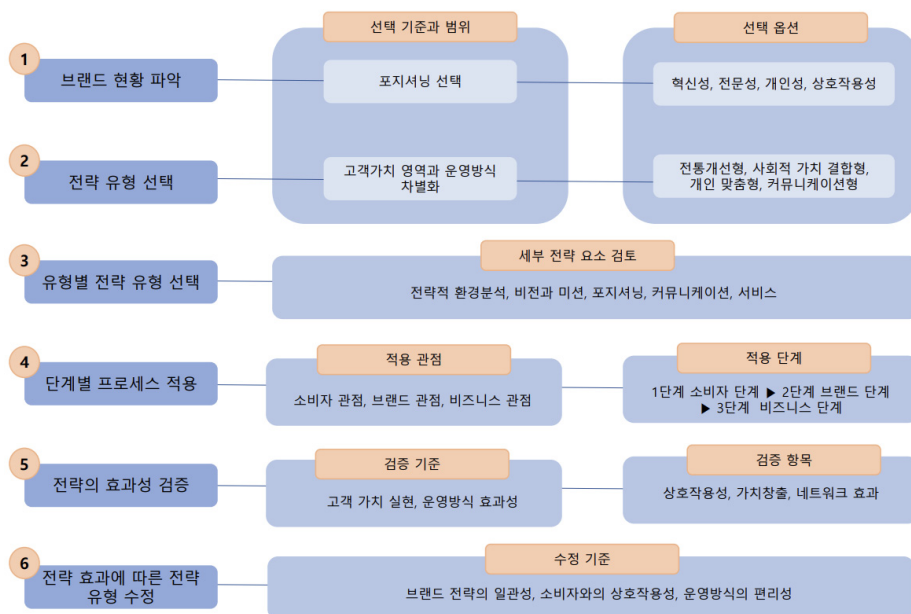


Figure 13. 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략 가이드.

VI. 결 론

본 연구는 플랫폼의 영향으로 나타난 패션 산업의 영향에 주목하여, 플랫폼 기반 패션브랜드의 브랜드전략 차이점을 유형화하고, 이를 기반으로 브랜드전략 가이드라인을 제안하였다. 연구의 결과는 첫째, 패션브랜드의 브랜드전략 분석 프레임워크를 통해 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략을 분석하였다. 둘째, 플랫폼 기반 패션브랜드의 차별적 특성을 도출하였다. 셋째, 플랫폼 기반 패션브랜드를 위한 브랜드전략 가이드를 체계화하였다. 넷째, 플랫폼 기반 패션브랜드를 위한 브랜드전략 가이드를 제안하였다.

전략 가이드의 실무적 활용은 브랜드의 성격을 파악한 후 이에 맞춘 단계별 적용이 되어야 한다. 가이드를 효과적으로 사용하기 위해서는 브랜드의 정체성과 제공 가치에 대한 명확한 정의가 브랜드 스스로 내려져야 한다. 가이드는 브랜드전략 안에 플랫폼 속성이 반영되어 일관된 가치, 상호작용, 사용 편리성이 반영될 수 있도록 지속해서 자문하면서 적용되어야 효과를 얻을 수 있다. 이러한 가이드는 브랜드 책임자의 역할과 권한을 명확하게 설정할 수 있어야 의미 있는 성과를 낼 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구의 의의로는 첫째, 전통적 패션브랜드의 전략과 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략적 차이점을 통해 패션브랜드 고유의 전략을 수행할 이론적 틀의 제안이었다. 둘째, 플랫폼 기반 패션브랜드의 전략 가이드를 체계화하여 실무적으로 활용할 수 있도록 하였다. 셋째, 플랫폼 산업환경의 영향으로 나타난 패션브랜드의 전략을 학문적으로 체계화하였다.

연구의 한계점으로는 한정된 브랜드 수에 따른 제한적 사례연구와 지속적인 변화가 만들어지는 패션플랫폼 환경을 추가로 반영하지 못했다는 점이다. 이에 플랫폼 기반 패션브랜드의 수명주기

관점의 후속 연구가 필요할 것으로 보이며, 이러한 연구를 통해 패션 브랜드전략 연구와 스몰 패션브랜드의 플랫폼 시장 진출에 기여되기를 기대한다.

References

- An, H., Kwon, S., & Park, M. (2019). A case study on the recommendation services for customized fashion styles based on artificial intelligence. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 43(3), 349-360. doi:10.5850/JKSCT.2019.43.3.349
- An, J.-H., & Lee, S. J. (2015). Market segmentation based on online fashion communities' behavioral types. *Journal of the Korean Society of Costume*, 65(7), 101-117. doi: 10.7233/jksc.2015.65.7.101
- An, Y., & Kim, R. (2020). Developing an employment platform for people with disabilities for the social values realization: Focused on ssmobility, an untact business maintenance company. *Korean Journal of Business Administration*, 33(11), 1985-2011.
- Arrigo, E. (2021). Digital platforms in fashion rental: A business model analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 26(1), 1-20. doi:10.1108/JFMM-03-2020-0044
- Back, S.-H., Oh, J.-Y., Lee, J.-S., Hong, J.-K., & Hong, S.-C. (2019). Sales volume prediction model for temperature change using big data analysis. *The Korea Journal of BigData*, 4(1), 29-38. doi:10.36498/kbigdt.2019.4.1.29
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Berson Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00064-9
- Cha, M. K., & Lee, H. J. (2020). The effect of subjective social class on intention to use luxury fashion sharing service: Focusing on the mediation effect of three types of anti-consumption and the moderating effect of attitude toward used products. *Journal of Consumer Studies*, 31(5), 205-230. doi:10.35736/JCS.31.5.8
- Chae, J. M. (2012). The effects of interactivity on consumer-internet brand relationship and repurchase intention in internet shopping mall. *Journal of the Korea Fashion & Costume Design Association*, 14(3), 79-92.
- Chang, D. R. & Choo, M. J. (2011). A study for enhancing brand equity value of online based brand. *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 9(1), 199-210. doi:10.18852/

- bdak.2011.9.1.199
- Choi, W.-H., & Kim, S.-J. (2018). A study on value based consumption trends appeared in customizing design. *Journal of Communication Design*, 62(-), 198-213. doi:10.25111/jcd.2018.62.16
- Choi, W. J. (2014). *브랜드 커뮤니케이션* [Brand Communication]. Seoul: Communication Books.
- Chun, S. C., Kim, H. J., & Youn, J. Y. (2019). An analysis of domestic and foreign fashion platform business success cases and growth factors. *Journal of Basic Design & Art*, 20(4), 455-474. doi:10.47294/KSBDA.20.4.33
- Chung, B.-G., & Jung, S.-H. (2019). Influential factors of digital customer experience on purchase: Focusing on moderating effects of switching intention. *The Journal of Internet Electronic Commerce Research*, 19(3), 85-103. doi:10.37272/JIECR.2019.06.19.3.85
- CNN underscored. (2022, November 25). Allbirds is taking 50% off sustainable shoes and clothes during Black Friday. *CNN underscored*. Retrieved November 28, 2022., from <https://edition.cnn.com/cnn-underscored/deals/allbirds-black-friday-deals-2022>
- Cui, X. M. (2009). *Study on the shopping tourists' emotional consumption tendencies, the luxury brand benefit, attachment and loyalty*. Unpublished doctoral dissertation, Dong-A University, Busan.
- Davis, S. M. (2000). The power of the brand. *Strategy & leadership*, 28(4), 4-9. doi:10.1108/10878570010378636
- Davis, S. M., & Dunn, M. (2002). *Building the brand-driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth*. California: Jossey-Bass.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. doi:10.1177/002224299806200201
- Evrard, Y., & Aurier, P. (1996). Identification and validation of the components of the person-object relationship. *Journal of Business Research*, 37(2), 127-134. doi:10.1016/0148-2963(96)00054-9
- Gagne, Y. (2022, June 1). I was offered an intimate look at Rent the Runway's turbulent year. Here's what happened. *Fastcompany*. Retrieved November 10, 2022, from <https://www.fastcompany.com/90756240/i-was-offered-an-intimate-look-at-rent-the-runways-turbulent-year-heres-what-happened>
- Gwak, H.-Y., & Lee, K.-H. (2022). Consumer perceptions on luxury multi-brand platforms. *International Journal of Costume and Fashion*, 22(1), 1-12. doi:10.7233/ijcf.2022.22.1.001
- Han, E. K., & Hong, S. K. (2003). A study on the relationship of components and influence factors of the brand equity. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 5(2), 69-115.
- Jang, J., & Lee, S. (2021, September). Write 'Musinsa' and read 'Playground'. Fandom community that has been raised with MZ content. *DBR*. Retrieved November 28, 2022, from https://dbr.donga.com/article/view/1202/article_no/10189/article_best
- Jang, J. H. (2005). *A corroborate study for brand positioning strategy: Focusing on bridge line imported handbag brands*. Unpublished master's thesis, Ewha Womans University, Seoul.
- Jang, N., & Lee, M. (2022). Establishment of policy tasks for the growth of sustainable ethical fashion industry network in Korea. *Journal of Fashion Design*, 22(1), 1-18. doi:10.18652/2022.22.1.1
- Jung, Y. S., & Kim, H. J. (2019). Analysis of typology and competition of domestic online shopping: Focused on naver shopping. *Journal of Distribution and Management Research*, 22(1), 35-46. doi:10.17961/jdmr.22.1.201902.35
- Kang, J. H., & Sung, Y. (2010). The impact of information technology on the process innovation and competitiveness in the fashion industry-Case study of fast fashion: Zara. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34(1), 1-13. doi:10.5850/JKSCT.2010.34.1.1
- Kang, S. (2000). A study of influential factor on brand equity build-up. *Korean Scholars of Marketing Science*, 5(1), 145-170.
- Kang, S. J. (2012). Effect of the influential factors on brand equity. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 8(1), 233-267. doi:10.1080/12297119.2001.9707524
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. New York: Kogan Page.
- Keller, K. N. (2003). *Strategies brand management: Building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall College Div.
- Kim, B. K. (2021). *플라스틱은 어떻게 브랜드의 무기가 되었는가* [How plastic became a brand's weapon]. Seoul: Miraebok.
- Kim, D. Y. (2009). *A study on the formation brand image by IMC: Centering on using brand imagebook*. Unpublished master's thesis, Ewha Womans University, Seoul.
- Kim, G. H. (2018). A case study on fashion-sharing platform by introduction of sharing-economy: Focused on product-service systems. *Journal of Fashion Design*, 18(4), 93-115. doi:10.18652/2018.18.4.6
- Kim, G.-S., & Jeong, S. T. (2014). A study on the relationship of vision platform management, customer satisfaction, customer performance. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 16(4), 109-122.
- Kim, H. G., Kim, J. H., & Kim, Y. J. (2007). The influence of store environment on service brand personality and repurchase intention. *Journal of Korean Academy of Marketing Science*, 17(4), 141-173.
- Kim, H. Y. (2018). *The effect of personalization services for fashion products on consumers happiness: Focusing on customization and curation*. Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul.
- Kim, J.-H., & Lee, J.-Y. (2020). Diachronic network analysis on variable factors for enhancing the values of apparel industry

- in South Korea: Focused on fashion newspaper articles. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 21(2), 551-564. doi:10.5762/KAIS.2020.21.2.551
- Kim, J. K., Kim, B. H., & Kang, H. M. (2010). A study on positioning strategy of outdoor sportswear brand based on selected attributes evaluation. *Korean Journal of Sport Management*, 15(4), 13-24.
- Kim, J. S., & Ha, J. S. (2017). Analysis on characteristics of fashion style presentation according to the type of persona manifestation. *Journal of the Korean Society of Fashion Design*, 17(2), 1-19. doi:10.18652/2017.17.2.1
- Kim, M. H., & Kim, S. H. (2020). A study on the convergence content of AI(Artificial Intelligence) fashion styling service 'stitch fix'. *The Korean Society of Science & Art*, 38(1), 13-24. doi:10.17548/ksaf.2020.01.30.13
- Kim, S., Hur, H. J., & Choo, H. J. (2021). The effects of luxury fashion platforms' attributes on consumer eWOM. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 45(4), 685-702. doi:10.5850/JKSCT.2021.45.4.685
- Kim, S., & Ma, J. J. (2019). A study on the digital transformation strategy of a fashion brand. *The Research Journal of the Costume Culture*, 27(5), 449-460. doi:10.29049/rjcc.2019.27.5.4
- Kim, S. Y. (2017). A study on modler fashion communications combined with brand heritage. *The Korean Society of Science & Art*, 29(-), 35-51. doi:10.17548/ksaf.2017.06.29.35
- Kim, T. Y., Cho, A., & Lee, Y.-J. (2014). An exploratory study on the clothing purchasing motives of male consumers in multi-brand fashion stores. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 38(5), 743-754. doi:10.5850/JKSCT.2014.38.5.743
- Kim, Y. (2021). *브랜드 유니버스* [Brand universe platform strategy]. Seoul: Hakjisa.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 14th Edition*. London: Pearson Education.
- Kwak, Y. J. (2018). *A study on consumer attitude of fashion rental service*. Unpublished master's thesis, Seoul National University, Seoul.
- Lee, B.-H. (2016). Youtube history analyzed in terms of revenue: Youtube and creator media-channel's status to increase Youtube's commercial revenue. *The Korean Journal of Art and Media*, 15(3), 117-146. doi:10.36726/cammp.2016.15.3.117
- Lee, D. (2010). Effects of brand management efficiency on firm profitability and shareholder value. *Korean Management Review*, 39(5), 1253-1275.
- Lee, D. H. (2019). Establishing strategies of start-up through platform business model analysis. *Institute of the Social Science*, 26(1), 206-223. doi:10.46415/jss.2019.03.26.1.206
- Lee, G.-H., & Yeo, M.-H. (2009). A study on brand re-inventing strategy of brand management era. *Journal of Korean Society of Design Science*, 22(5), 309-324.
- Lee, H. H. (2015). Designer support plan by the central and local government. *Fashion information and technology*, 12(-), 2-9.
- Lee, H., & Jang, Y. (2016). A study on value creation in ICT-converged healthcare service. *Proceeding of Journal of Intelligence and Information Systems*, 2016 Fall/Winter, 20-31.
- Lee, H., & Kim, J.-H. (2021). Effects of personalized service vs. customized service on customer satisfaction and purchase intention in subscription service. *The Society of Convergence Knowledge Transactions*, 9(1), 17-28. doi:10.22716/sckt.2021.9.1.003
- Lee, J., & Lee, J. J. (2020). Strategy for utilizing fashion design platform: Centered on AI and smart factory platform. *Global Business Administration Review*, 17(6), 97-111. doi:10.38115/asgba.2020.17.6.97
- Lee, S., & Bae, S. J. (2019). Platform interaction and strategy from the perspective of organizational ecology. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, 22(2), 220-241. doi:10.35978/jktis.2019.04.22.2.220
- Lee, Y.-G., & Joo, H. C. (2020). The relationship among the 4Cs strategy of outdoor brand, brand attitude, brand trust, and future behavior intention. *Korean Journal of Sport Management*, 25(1), 43-57. doi:10.31308/KSSM.25.1.3
- Lee, Y., Na, S.-M., & Lee, J.-Y. (2015). Instagram of fashion brand's current use and customer attitude based on user attributes. *Journal of the Korea Fashion & Costume Design Association*, 17(4), 201-217. doi:10.14400/JDC.2018.16.10.399
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. New York: SAGE Publications.
- Nam, J. G., & Huh, M. G. (2015). Competitive strategy of fast fashion brands: An activity system map approach. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(3), 381-396. doi:10.14396/jhrmr.2015.22.3.381
- Naver dictionary. (n.d.). 브랜드전략. Naver. Retrieved March 4, 2022, from <https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/1e0bdc248d894aa0b94e3bcf298bbcd>
- Neumeier, M. (2005). *The brand gap: How to bridge the distance between business strategy and design*. Indianapolis: New Rider.
- Oh, H.-S. (2018). A study of rental service for fashion product based on sharing economy in china. *A Treatise on the Plastic Media*, 21(1), 173-180.
- Oh, H. S. (2022). Accessibility and usability of clothing product sharing platform. *A Treatise on The Plastic Media*, 25(1), 141-151. doi:10.35280/KOTPM.2022.25.3.19
- Paintsil, A., & Kim, H.-S. (2022). Sharing personal experiences and online consumer engagement: A case study of glossier. *Journal of Global Fashion Marketing. Journal of Global Fashion Marketing*, 13(1), 1-15. doi:10.1080/20932685.2021.1947150
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you illustrated edition*. New York: W. W. Norton & Company.

- Park, H. S. (2010). An analysis of the fashion luxury brand differentiation strategy. *Journal of the Korean Society of Design Culture*, 16(2), 252-262.
- Park, M. H. (2005). *A study about the influence of the service quality of internet shopping mall on experiential value of internet shopping mall, consumer-internet brand relationship and the internet brand loyalty*. Unpublished master's thesis, Ewha Womans University, Seoul.
- Park, S. M., & Cho, H. K. (2014). The study of brand value factor and consumer needs for fashion product based on the crowd funding platform. *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 12(1), 157-168. doi:10.18852/bdak.2014.12.1.157
- Park, S., & Jo, H. (2014). The study of brand value factor and consumer needs for fashion product based on the crowd funding platform. *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 12(1), 157-168. doi:10.18852/bdak.2014.12.1.157
- Park, S., Shin, D., & Jun, S. (2009). A study on promotion strategies for examining platforms of convergence contents. *Proceedings of the Korean Society of Computer Information Conference*, 2009, 197-202.
- Roshitsh, K. (2021, June 17). EXCLUSIVE: Everlane Strives to Win at 'Clean Denim' With Latest Launch. *WWD*. Retrieved November 24, 2022, from <https://wwd.com/feature/everlane-clean-denim-drop-sustainability-talks-1234847452/>
- Sangster, E. (n.d.). 11 most memorable moments from the Savage X Fenty shows. *Harper's Bazaar*. Retrieved November 30, 2022, from <https://harpersbazaar.com.au/savage-x-fenty-shows-best-moments/>
- Seol, J., & Choi E. (2018). An analysis of platform strategy and network effects of gafa. *Korean Journal of Broadcasting & Telecommunications Research*, 2018 Spring, 102(-), 104-140.
- Shin, D. H. (2019). Effects of SNS dependence on loyalty, based on the characteristics of SNS: Focusing on interaction effect of anonymity. *The Korean Society of Society & Art*, 37(3), 225-241. doi:10.17548/ksaf.2019.06.30.225
- Song, E. (2021). A study on the perception of fashion platforms and fashion smart factories using big data analysis. *Fashion & Textile Research Journal*, 23(6), 799-809. doi:10.5805/SFT.2021.23.6.799
- Song, Y. H. (2020). *Case study on the effectiveness of digital fashion process technology*. Unpublished master's thesis, Pukyong University, Busan.
- Sung, N. W. (2020). *패션기업? 데이터기업! 스티치팩스 업을 재정의하다* [Fashion firms? data firms! Stitch Fix redefined corporate concepts]. Seoul: LG Business Research.
- The New York Times. (2020, January 13). Is This the Suitcase of the Summer?. *The New York Times*. Retrieved November 29, 2022, from <https://www.nytimes.com/2020/01/13/business/dealbook/away-ceo-steph-korey.html>
- Thomas, L. (2022, August 12). Clothing subscriptions like Stitch Fix were once hot - but now might be the victims of 'box fatigue'. *CNBC*. Retrieved November 22, 2022, from <https://www.cnbc.com/2022/08/12/why-box-fatigue-may-be-hitting-the-apparel-industry-stitch-fix.html>
- Thompson, C. (2021, May 7). We tried the bra that thousands agree is the most comfortable on the planet. *CNN underscored*. Retrieved November 29, 2022, from <https://edition.cnn.com/cnn-underscored/reviews/thirdlove-bra>
- Tovar, V. (2022, August 8). 'They said a profitable inclusive-sizing brand wasn't possible,' shares universal standard as they mark year of profitability, 60% growth. *Forbes*. Retrieved November 23, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/virgietovar/2022/08/08/they-said-a-profitable-inclusivesizing-brand-wasnt-possible-shares-universal-standard-as-they-mark-second-year-of-profitability-60-growth/?sh=2efb9d9860aa>
- Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P. (2018). Platform design framework: conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 881-894. doi:10.1080/09537325.2017.1390220
- Uggla, H., & Filipsson, D. (2009). Business and brand strategy: A framework for integration. *IUP Journal of Business Strategy*, 6(2), 27-42.
- Vin, C. H., & Chun, B.-J. (2019). Platform and logistics innovation for e-commerce competitiveness: The case of amazon.com. *ETR*, 17(4), 1-22. doi:10.17255/etr.17.4.201911.1
- Warby Parker Website. (n.d.). *Warby Parker*. Retrieved November 25, 2022, from <https://www.warbyparker.com/eyeglasses/men/hto>
- Woo, S. M., & Jang, D. R. (2021). A study on metaverse brand communication in trans-media environment. *A Journal of Brand Design Association of Korea*, 19(2), 29-48. doi:10.18852/bdak.2021.19.2.29
- Ye, M., & Yim, E.-H. (2015). Persona marketing of fashion designers. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 39(3), 446-456. doi:10.5850/JKSC.2015.39.3.446
- Yoo, S.-J. (2004). Adaptation strategies to changing small and medium business environment. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 26(3), 149-178.
- Yoo, S. J. (2015). New fashion platform: Technology & connecting. *Fashion Information and Technology*, 12(-), 80-88.
- Yoon, J., & Chang, D. R. (2016). Verbal and visual communication of a nation's brand identity according to the national development stage and objectives of nation branding. *Archives of Design Research*, 29(1), 197-215. doi:10.15187/adr.2016.02.29.1.197
- Yun, S. J. (2017). *Research on entrepreneurial characteristics of fashion startup brands*. Unpublished doctoral dissertation, Seoul National University, Seoul.
- 플랫폼 [Platform]. (n.d.). *dic.hankyung.com* Retrieved February 20, 2022, from <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=2065727&cid=42107&categoryId=42107>

Development of Brand Strategy Guide by Platform-based Fashion Brand Types

Kim, Jin Hyoung · Lee, Jee Hyun⁺

Dept. of Human Environment & Design, STO Co., Ltd.

Professor, Human life & Innovation design, Dept. of Human Environment & Design, Yonsei University⁺

Abstract

Under the influence of the platform industry, there have been changes in the fashion industry and fashion brand strategies. Although the influence of platforms in the fashion industry continues to increase, research on the development of brand strategies for platform-based fashion brands that overcame the high market barriers of traditional fashion brands is insufficient. The purpose of this study is to formalize and propose guidelines for brand strategies by type after examining strategic differences between platform-based fashion brands according to strategic factors. The research was conducted through literature research, case study, and in-depth interviews with experts. In order to secure the reliability of the guide, content verification was conducted through in-depth interviews with three experts and peer group evaluations. As a result of the study, the operation strategies of platform-based fashion brands were analyzed into four types: tradition- improvement, social value combination, personalization, and communication. According to the content of the six-step strategy guide derived from the categorized brand strategies, step 1 to 4 were the design and content of the strategy, step 5 was the effectiveness verification, and step 6 was the type modification according to the strategic effect. The significance of the study was to find the meaning from the strategic difference between traditional and platform-based fashion brands. Its significance also lied in proposing a theoretical framework unique to fashion brands. Based on these above, it was possible to propose a strategic guide for platform-based fashion brands necessary for the platform industrial environment. Strategic guide proposals reflecting platform attributes reflect the needs of the fashion industry and can be practical guidelines. These brand strategy analyses and guidelines suggestions can organize the strategy of fashion brands affected by the platform industry from an academic perspective. In addition, the strategic development of platform-based fashion brands currently studied is meaningful in presenting standards and contents to discuss life cycle issues and developmental considerations in the fashion industry.

Key words : platform, fashion brand, brand strategy type, strategy guide

