Check for updates

A University Brand Touchpoint Wheel: Student Lifecycle-Based Typology and Organizational Design Challenges

Eunji Woo[1,2], Hyeon-Jeong Suk[3*]

[1]School of Design, Research Associate Professor, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
[2]Department of Industrial Design, Postdoctoral Researcher, KAIST, Daejeon, Korea
[3]Department of Industrial Design, Professor, KAIST, Daejeon, Korea

Abstract

Background Universities are brands that sustain long-term relationships with diverse stakeholders, yet university brand experiences tend to form fragmentarily through different actors rather than being designed coherently under a unified strategy. Existing university branding research has largely focused on outcome variables such as brand image and satisfaction, leaving underexplored how touchpoints are configured and managed. This study therefore identifies touchpoints as designable units of brand experience and examines the conditions under which they are designed and operated within an actual university organization.

Methods The study was conducted in two stages. First, Davis and Dunn's (2002) Brand Touchpoint Wheel was reconceptualized for the university context by reframing the customer journey as a student lifecycle (pre-admission, during enrollment, post-graduation) and reinterpreting touchpoint items as student experience values; Case analysis of ten universities in South Korea then yielded a framework comprising eleven student experience value categories and thirty-six touchpoint types. Second, an in-depth single case study was conducted at one of these universities, in which ten members involved in designing and operating touchpoints were interviewed semi-structurally and the transcripts analyzed through thematic analysis to identify the organizational conditions of touchpoint design.

Results At the case university, the actors formally responsible for managing touchpoints and those holding the capability to actually design and improve them were located separately, and criteria for design judgment, experience resources, and collaboration pathways were likewise not concentrated in any single organization. Four design challenges follow from these conditions: ways of supporting touchpoints formed outside formal management boundaries while preserving their autonomy, design criteria shared across touchpoints, structures through which experience resources accumulate as organizational assets across departments and over time, and connective structures for coordinating collaboration among distributed actors.

Conclusions University brand touchpoint design calls for moving beyond refining individual touchpoints toward addressing the design criteria, resources, and collaboration pathways that operate between touchpoints, in light of the organizational conditions in which each touchpoint is situated. By structuring university brand experience into designable units and identifying the organizational conditions under which they operate, this study contributes a design-research perspective to university branding.

Keywords University Branding, Brand Experience, Brand Touchpoint Wheel, Touchpoint Design, Organizational Conditions

*Corresponding author: Hyeon-Jeong Suk (color@kaist.ac.kr)

Citation: Woo, E., & Suk, H-J. (2026). A University Brand Touchpoint Wheel: Student Lifecycle-Based Typology and Organizational Design Challenges. *Archives of Design Research, 39*(4), 349-364.

http://dx.doi.org/10.15187/adr.2026.11.39.4.349

Received : Apr. 02. 2026 ; **Reviewed :** Aug. 29. 2026 ; **Accepted :** Aug. 29. 2026
pISSN 1226-8046 **eISSN** 2288-2987

Copyright : This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), which permits unrestricted educational and non-commercial use, provided the original work is properly cited.

1. 서론

1. 1. 대학 브랜드 경험의 특징

대학은 지망생, 재학생, 졸업생, 교원, 지역사회 등 다양한 이해관계자와 관계를 형성하는 브랜드 주체로서, 학령인구 감소와 고등교육 시장의 경쟁 심화 속에서 차별화된 브랜드 경험을 구축하고 관리하는 것이 중요한 과제로 부상하고 있다(Chapleo, 2015; Yaping et al., 2023). 이에 대학의 브랜딩 실천은 로고와 시각 디자인 중심의 표현적 활동에 국한되지 않고, 웹사이트, SNS, 공간, 서비스, 물리적 오브젝트 등 다양한 터치포인트에서 이루어지는 이해관계자와의 상호작용을 포괄하는 방향으로 확장되고 있다(Rutter et al., 2016; Pawar, 2025).

대학 브랜드 경험의 첫 번째 특징은 학생과 대학의 관계가 장기간에 걸쳐 지속된다는 점이다. 이 관계는 입학을 고려하는 단계에서 시작되어 재학 기간을 거쳐 졸업 이후까지 이어지며, 각 단계에서 서로 다른 형태의 접점과 경험이 발생한다(Khanna et al., 2014; Chapleo, 2015). 따라서 대학 브랜드 경험은 개별 접점이나 단기 캠페인의 효과가 아니라, 학생 생애주기에 걸쳐 이어지는 경험의 축적 속에서 이해할 필요가 있다.

두 번째 특징은 대학의 브랜드 경험을 구성하는 터치포인트가 대학 내 여러 조직과 주체에 의해 분산적으로 기획·운영된다는 점이다(Chapleo, 2015; Dal Buono & Fortezza, 2017). 대학의 분권적 조직 구조와 자율적 운영 방식으로 인해 입학, 교육, 학생 지원, 홍보, 동문관계 등 서로 다른 영역의 접점이 각기 다른 부서에 의해 만들어진다(Hemsley-Brown, & Goonawardana, 2007; Wæraas, & Solbakk, 2009). 반면 브랜드 수용자인 학생은 이러한 활동을 조직 단위별로 분리하여 인식하기보다는 하나의 통합된 대학 브랜드 경험으로 지각한다(Ramaseshan, & Stein, 2014).

1. 2. 대학 브랜드 터치포인트 관련 연구

브랜드 터치포인트는 소비자가 브랜드를 인지하고 해석하며 관계를 형성하는 접점을 의미하며 브랜드 경험을 형성하는 구체적인 단위이다(Gonzalez et al., 2016). Davis & Dunn(2002)은 브랜드와 고객의 관계를 구매 전, 구매·사용 중, 구매 후로 구분하고, 각 단계에서 고객과 브랜드가 만나는 주요 터치포인트를 브랜드 터치포인트 휠로 구조화하였다. 이후 Lee et al.(2013)은 디자인을 통해 직접 조정할 수 있는 공간, 제품, 아이덴티티, 광고·그래픽 및 뉴미디어 영역의 접점을 '디자인 가능한 터치포인트(designable touchpoint)'로 구분함으로써, 터치포인트를 구체적인 디자인 개입 단위로 다룰 수 있도록 하였다.

대학 맥락에서는 Khanna et al.(2014)이 Davis & Dunn(2002)의 브랜드 터치포인트 휠을 고등교육에 적용하여 입학 전, 재학 중, 졸업 후의 교육 여정에 걸쳐 브랜드 인식에 영향을 미치는 13개 요인을 제시하였다. 이 연구는 대학 브랜드 터치포인트를 학생 생애주기의 시간 구조 속에서 파악할 수 있는 기반을 제공하였다. 그러나 해당 모델은 터치포인트를 브랜드에 대한 인상을 형성하는 모든 요인으로 폭넓게 정의함에 따라, 실제 접점(예: 미디어, 학습 자원)과 접점을 통해 얻게 되는 혜택(예: 커리어 성장, 지식 증진), 고려사항(예: 학비와 입지)을 동일한 층위에서 다루고 있다. 이에 따라 대학 조직의 관점에서 무엇을 구체적인 터치포인트로 식별하고 디자인·관리의 대상으로 삼아야 하는지가 명확하지 않다.

한편 Dal Buono & Fortezza(2017)는 대학 브랜딩을 시각 아이덴티티에 한정하지 않고 브랜드 전략, 기관 커뮤니케이션 및 디지털 채널을 통합적으로 관리해야 하는 디자인 경영의 문제로 확장하였다. 이 연구는 대학 브랜드를 통합적으로 관리하기 위해 조직적 조정이 필요함을 보여주지만, 대학의 브랜드 경험을 학생 생애주기의 구체적인 터치포인트 단위에서 분석하거나, 개별 터치포인트와 이를 디자인·운영하는 다양한 조직 및 주체의 관계를 체계적으로 구조화하지는 않는다.

종합하면, 기존 연구는 학생 생애주기의 시간 구조와 대학 브랜드 관리의 조직적 필요성을 각각 제시해 왔다. 그러나 학생 생애주기에서 나타나는 구체적인 디자인 가능 터치포인트를 체계적으로 식별하는 데에는 한계가 있으며, 개별 접점과 그것을 디자인·운영하는 다양한 조직 및 주체의 관계 역시 충분히 구조화되지 않았다.

1. 3. 학생 경험 가치와 연구목표

앞서 살펴본 바와 같이 기존 대학 브랜드 터치포인트 연구에서는 실제 접점과 그 접점을 통해 학생이 얻게 되는 혜택이나 결과가 동일한 층위에서 다루어지는 한계가 있다. 이에 본 연구는 무엇이 디자인되는가에 해당하는 '터치포인트'와, 그 접점이 학생의 경험에서 무엇을 지원하는가에 해당하는 '학생 경험 가치'를 구분하여 분석한다. 본 연구에서 학생 경험 가치란 학생이 대학 브랜드를 구성하는 다양한 터치포인트와의 상호작용을 통해 얻는 경험적 효용과 의미를 말한다.

고등교육 서비스 가치와 대학 브랜드 경험에 관한 선행연구에서는 이러한 가치가 기능적 효용뿐 아니라 지식과 성장, 사회적 관계, 정서적 경험, 대학의 이미지와 상징성, 정체성 및 자기실현 등 다양한 속성을 통해 형성될 수 있음을 제시해 왔다(LeBlanc & Nguyen, 1999; Dal Buono & Fortezza, 2017; Chen, 2025). 본 연구는 이러한 다차원적 속성을 바탕으로 대학 맥락에서 도출되는 학생 경험 가치 범주의 개념적 범위와 의미를 구체화하는 기준으로 활용한다. 구체적인 학생 경험 가치 범주와 조작적 정의는 2.1에서 대학 브랜드 터치포인트의 초기 분석틀을 구축하는 과정과 함께 제시한다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구는 두 가지 연구목표를 설정한다. 첫째, 학생 생애주기에서 나타나는 디자인 가능한 대학 브랜드 터치포인트의 유형과 각 유형이 지원하는 학생 경험 가치를 분석한다. 둘째, 이렇게 식별된 터치포인트가 실제 대학 조직에서 어떠한 주체와 조건 속에서 디자인·운영되는지를 살펴본다.

2. 사례 분석을 통한 대학 브랜드 터치포인트 프레임워크 구축

2. 1. 문헌 기반 분석틀 구축

본 연구는 Davis & Dunn(2002)의 브랜드 터치포인트 휠을 대학 맥락에 맞게 재구성하여 사례 분석을 위한 초기 분석틀을 구축하였다. Figure 1의 좌측은 Davis & Dunn(2002)의 터치포인트를 본 연구가 고객 가치로 추상화한 결과이며, 우측은 이를 대학 맥락에 맞게 재구성한 대학 브랜드 터치포인트 휠이다. 안쪽부터 각각 구매 주기·고객 가치, 학생 생애주기·학생 가치의 두 레이어로 구성된다. 아래의 전환 과정은 각 레이어가 어떤 논리로 도출되고 정의되었는지를 설명한다.

먼저, Davis & Dunn(2002)의 구매 전·구매 및 사용 중·구매 후의 시간 구조를 입학 전(Pre-Admission), 재학 중(During Enrollment), 졸업 후(Post-Graduation)의 학생 생애주기로 전환하였다. 세 단계의 구분은 Khanna et al.(2014)을 따르며, 이를 통해 대학 브랜드 경험이 입학 결정 이전부터 재학 기간을 거쳐 졸업 이후까지 지속됨을 보여준다.

둘째, Davis & Dunn(2002)의 개별 터치포인트 항목을 각각이 충족하는 고객 가치로 추상화하였다. 이는 특정 터치포인트를 대학 맥락에 직접 치환할 경우 산업 및 서비스 맥락에 종속된 표면적 대응에 그칠 수 있기 때문이다. 이는 터치포인트를 그 자체로 가치로 간주하기보다, 사용자가 조직의 자원과 상호작용하며 가치를 형성하도록 지원하는 조건으로 바라보는 Service-Dominant Logic(Vargo & Lusch, 2008)의 관점과도 연결된다.

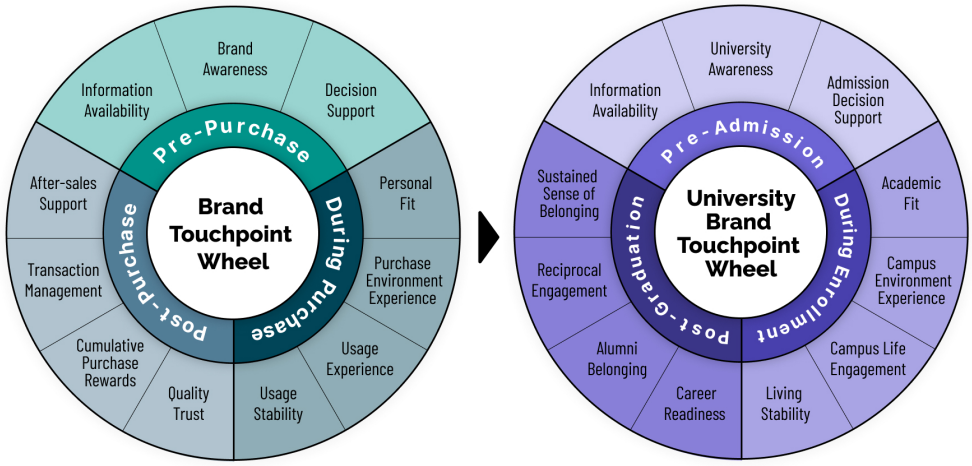

Figure 1 (left) Brand Touchpoint Wheel, with customer values abstracted by the authors from the original touchpoints of Davis & Dunn (2002); (right) University Brand Touchpoint Wheel, developed by the authors

셋째, 추상화된 고객 가치를 대학 맥락에서 학생이 체감하는 경험 가치로 재해석하였다. 이러한 전환을 통해 학생 생애주기의 각 단계에서 터치포인트가 지원할 수 있는 학생 경험 가치 범주를 초기 분석 범주로 구성하였다. 각 범주의 조작적 정의를 위해 고등교육 서비스 가치와 대학 브랜드 경험에 관한 선행연구(LeBlanc & Nguyen, 1999; McAlexander et al., 2006; Dal Buono & Fortezza, 2017; Chen, 2025)를 검토하고, 이들 선행연구에서 제시된 기능적, 인식적, 사회적, 정서적, 이미지, 정체성·자기실현 등의 다차원적 가치 속성은 11개 학생 경험 가치 범주의 개념적 범위와 의미를 구체화하기 위한 이론적 근거로 활용하였다. Table 1은 이와 같이 도출된 학생 경험 가치 범주 11개와 조작적 정의이다.

Table 1 Student experience value categories and their definitions

학생 생애주기	학생 경험 가치 범주	조작적 정의
입학 전	대학 인지 (University Awareness)	대학의 존재, 정체성, 이미지가 잠재학생에게 노출되고 인지되도록 지원하는 가치
	정보 접근 (Information Availability)	대학, 입학, 교육 및 대학생활에 관한 정보를 탐색하고 필요한 정보에 접근할 수 있도록 지원하는 가치
	입학 의사결정 지원 (Admission Decision Support)	대학이나 전공을 비교·탐색·체험하고 지원 및 입학 여부를 판단하는 데 필요한 근거를 제공하는 가치
재학 중	학업적 적합 (Academic Fit)	다양한 교육과정과 프로그램을 탐색하고 학생이 자신의 관심과 필요에 적합한 학업 경험을 구성하도록 지원하는 가치
	캠퍼스 환경 경험 (Campus Environment Experience)	캠퍼스의 물리적·공간적 환경을 이용하고 경험하면서 대학에 대한 감각적·정서적 경험을 형성하도록 지원하는 가치
	캠퍼스 생활 참여 (Campus Life Engagement)	학업 외 활동, 학생 간 교류, 공동체 및 캠퍼스 활동에 참여하면서 대학생활을 직접 경험하도록 지원하는 가치
	생활 안정성 (Living Stability)	학사·행정·생활 지원을 통해 학생이 대학생활에 필요한 업무와 일상을 안정적으로 수행하도록 지원하는 가치
졸업 후	진로 준비 (Career Readiness)	대학에서의 교육과 경험이 취업·진학·직업적 성장 등 사회 진출로 이어질 수 있도록 준비를 지원하는 가치
	동문 소속감 (Alumni Belonging)	졸업 이후에도 대학 및 동문 공동체와의 유대와 소속감을 유지하고 관계를 지속하도록 지원하는 가치
	상호적 참여 (Reciprocal Engagement)	동문이 대학의 수혜자에 머무르지 않고 멘토링, 기부 등의 방식으로 대학과 상호 관계 맺고 기여하도록 지원하는 가치
	지속적 소속감 (Sustained Sense of Belonging)	동문의 기여가 인정·기억·예우됨으로써 대학과의 관계 및 정체성적 연결이 장기적으로 지속되도록 지원하는 가치

2. 2. 사례 분석 방법

사례 분석의 목적은 2.1에서 구축한 학생 생애주기와 11개의 학생 경험 가치 범주를 초기 분석틀로 활용하여, 국내 대학에서 관찰되는 디자인 가능한 브랜드 터치포인트의 유형을 식별하는 데 있다.

2. 2. 1. 사례 선정

사례는 2025년도 국내 대학 브랜드 평가 순위(Kim, 2025; Korea Corporate Reputation Research Institute, 2025) 결과를 활용하여 후보군을 도출하였다. 한국기업평판연구소의 브랜드평판지수는 대학의 디지털 미디어 활동과 이용자 반응을, INUE·한경 대학평가의 브랜드 평가 부문은 학생·교직원·기업 등 이해관계자의 대학 브랜드에 대한 인식을 반영한다. 이에 두 지표를 브랜드 관련 활동과 인식이 비교적 활발하게 나타나는 대학을 탐색하기 위한 1차 선정 기준으로 활용하였다. 구체적으로 두 지표에서 각각 상위 5위 이내에 위치한 대학의 합집합인 7개 대학(서울대학교, 연세대학교, 고려대학교, 성균관대학교, 한양대학교, 부산대학교, KAIST)을 포함하였다. 또한 순위 지표만으로는 포착되기 어려운 다양한 기관 유형을 포함하기 위하여, 연구중심 이공계 특성화 대학(POSTECH), 여자대학(이화여자대학교), 예술종합대학(한국예술종합학교)을 추가하여 총 10개 대학을 선정하였다.

2. 2. 2. 자료 수집

자료 수집은 사례로 선정한 10개 대학의 공식 홈페이지, 입학 정보 페이지, 학생지원 및 캠퍼스 생활 관련 페이지, 동문 및 발전기금 페이지, 공식 홍보·소셜미디어 채널 등 공개된 온라인 자료를 대상으로 2025년 11월부터 약 3주간 수행하였다.

수집 대상의 기준은 다음과 같다. 첫째, Lee et al.(2013)의 '디자인을 통해 의도적으로 조정 가능한 접점'이라는 원칙에 따라, 학생 생애주기에서 대학과의 접촉을 통해 브랜드 경험 형성에 관여하며 그 형태나 운영 방식이 의도적으로 설계될 수 있는 접점을 포함하였다. 둘째, 대학 브랜드 관련 문헌(Khanna et al., 2014; Dal Buono & Fortezza, 2017; Chen, 2025)을 바탕으로 초기 목록을 구성하였으며, 웹사이트, 소셜 미디어 콘텐츠 등의 뉴미디어 접점부터 산업체 인턴십, 동문 멘토링, 캠퍼스 투어 등 프로그램 및 참여형 접점까지 포함하였다. 셋째, 대학이 직접 설계·운영하는 접점뿐 아니라, 학생 조직 등 대학 내부 구성원이 지속적으로 설계·운영하는 접점도 포함하였다. 반면 독립적인 경험 접점으로 보기 어려운 단순 행정 정보는 수집 대상에서 제외하였다.

자료 탐색은 세 단계로 진행하였다. 첫째, 문헌에서 도출한 초기 터치포인트 목록을 기준으로 각 대학에서 해당 접점의 존재와 구체적인 구현 방식을 확인하였다. 둘째, 초기 목록에 포함되지 않은 접점을 탐색하기 위해 입학 안내, 학생 생활, 캠퍼스 활동, 동문 및 발전기금 등 학생 생애주기에 대응하는 공식 채널을 순차적으로 검토하였다. 셋째, 새롭게 식별된 접점은 다른 사례 대학의 관련 채널에서도 표적 검색하여 유사한 접점의 존재 여부를 확인하였다. 확인된 각 접점에 대해서는 공개 자료에서 확인 가능한 범위에서 주요 대상(예: 예비학생, 재학생, 졸업생), 접점의 내용(운영 목적, 제공 기능, 상호작용 방식 등), 설계·운영 주체를 함께 정리하였다.

2. 2. 3. 분석 방법

수집된 자료는 먼저 학생 생애주기와 학생 경험 가치 범주에 따라 1차 분류하였다. 학생 생애주기 단계는 접점의 주요 대상과 공식적으로 제시된 운영 목적을 기준으로 판단하였다. 입학 결정 이전의 잠재학생을 주요 대상으로 하는 접점은 입학 전, 재학생의 학업 및 대학생활 과정에서 작동하는 접점은 재학 중, 졸업생과 대학 간 관계 유지를 중심으로 하는 접점은 졸업 후 단계에 배정하였다. 여러 단계에서 접촉 가능한 경우에는 해당 접점의 주된 관계 단계와 운영 목적을 기준으로 배정하였다. 학생 경험 가치 범주는 접점의 운영 목적, 제공 기능, 상호작용 방식을 Table 1의 각 가치 범주의 조작적 정의와 비교하여 판단하였다. 복수의 범주와 관련되는 경우에는 해당 접점이 학생에게 가장 직접적으로 지원하는 기능과 주된 운영 목적을 기준으로 1차 범주를 결정하였다. 한편 로고, 마스코트 등 시각 아이덴티티 요소는 웹사이트, 홍보물, 브랜드 상품 등 여러 터치포인트에 공통으로 구현되는 브랜드 상징 층위의 요소에 해당하므로, 별도의 터치포인트 유형으로 산정하지 않고 각 접점을 구성하는 요소로 간주하였다.

다음으로 동일한 학생 가치 범주에 포함된 사례들을 반복적으로 비교하면서 유사한 사례들을 군집화하고, 각 군집을 터치포인트 유형으로 정의·명명하였다. 범주의 경계에 위치하거나 기존 군집으로 설명하기 어려운 사례는 관련 공개 자료를 추가적으로 조사하여 해당 접점의 목적과 운영 방식을 재검토하였으며, 새롭게 식별된 접점은 다른 사례 대학에서도 유사 사례의 존재 여부를 교차 확인하였다. Figure 2는 사례를 통해 터치포인트 유형을 도출한 분석 과정의 예시를 보여준다.



Figure 2 Example of the analytical process from observed cases to touchpoint type identification (pre-admission stage)

이 과정을 통해 입학 전 9개, 재학 중 17개, 졸업 후 10개 등 총 36개의 터치포인트 유형을 식별하였다. 이후 각 유형이 10개 사례 대학 각각에서 관찰되는지를 확인하였다. 즉 36개 유형과 10개 대학이 이루는 360개의 확인 지점 각각에 대해 해당 접점의 존재 여부를 판정하였으며, 이 중 342개 지점에서 접점이 확인되었다. 대학별 및 학생 생애주기 단계별 분포는 Table 2에 제시하였다(5개 대학 예시). 이 수치는 각 유형의 중요도나 발생 빈도를 의미하는 것이 아니라, 최종 유형 체계가 사례 대학에서 어떻게 관찰되었는지를 보여주는 기술적 정보이다.

Table 2 Distribution of touchpoint types by university and student lifecycle phase

대학	입학 전 (9)	재학 중 (17)	졸업 후 (10)	계 (36)
고려대학교	9	16	9	34
부산대학교	8	16	9	33
서울대학교	9	17	10	36
성균관대학교	9	17	10	36
연세대학교	9	17	10	36
이화여자대학교	9	16	10	35
카이스트 (KAIST)	9	17	10	36
포스텍 (POSTECH)	8	17	9	34
한국예술종합학교	7	14	6	27
한양대학교	8	17	10	35
합계	**85**	**164**	**93**	**342**

* 대학은 가나다순으로 배열하였음.
* 표의 수치는 최종적으로 식별된 터치포인트 유형이 각 사례 대학에서 관찰된 분포를 의미.
* 괄호 안의 수치는 각 단계에서 식별된 전체 터치포인트 유형 수를 의미.

2. 3. 사례분석 결과: 대학 브랜드 터치포인트 프레임워크

Figure 3은 사례 분석을 통해 도출된 대학 브랜드 터치포인트 프레임워크를 보여준다. 프레임워크는 학생 생애주기 3단계, 11개 학생 경험 가치 범주, 그리고 사례 분석을 통해 식별된 36개 터치포인트 유형으로 구성된다.



Figure 3 University Brand Touchpoint Wheel with identified touchpoints

입학 전(Pre-Admission) 단계에서는 공식 웹사이트, 학교 공식 SNS 채널, 학생홍보대사 SNS 채널, 입학설명회, 캠퍼스 투어, 웹진·뉴스레터, 홍보 브로슈어 등의 터치포인트가 관찰되었다. 기존 연구가 대학 인프라, 재학생·동문 추천, 미디어 등 대학 선택을 위한 정보와 평가 요인을 중심으로 설명해 온 것과 달리(Khanna et al., 2014), 본 연구에서는 지망생이 대학의 공간, 사람, 교육활동을 입학 전에 직접 경험하도록 하는 'Campus Tour, Camp & Outreach' 유형이 발견되었다. 대부분의 사례 대학에서 캠퍼스 투어가 확인되었으며, 이화여자대학교의 모교방문단과 같이 대학 밖으로 찾아가는 형태, 성균관대학교의 VR캠퍼스투어와 같은 뉴미디어 기반 형태, POSTECH의 이공계학과대탐험과 같은 체류형 캠프도 포함되었다. 또한 재학생이 직접 대학 생활과 입학 정보를 전달하는 'Student Ambassador SNS'도 독립적인 접점 유형으로 나타났으며, 대학이 공식 지원하는 학생홍보대사뿐 아니라 학생 자치조직이 운영하는 채널도 확인되었다. 이는 입학 전 대학 브랜드 터치포인트가 정보 전달에 그치지 않고, 직접 체험과 재학생 매개 경험을 통해 잠재학생의 입학 의사결정을 지원하는 방식으로 구성됨을 보여준다.

재학 중(During Enrollment) 단계에서는 학사·행정 서비스, ID 카드, 굿즈, 교육 활동, 캠퍼스 환경, 학생 자치·활동 등의 터치포인트가 확인되었다. 교무·학생지원 등 대학 조직뿐 아니라 총학생회, 동아리, 학생 개발 조직 등 다양한 주체가 접점의 설계·운영에 참여하고 있었다. 기존 연구가 재학 중 터치포인트를 학습 자원, 교육 활동, 산업체 연계 경험 등 교육 경험을 중심으로 설명한 것과 달리(Khanna et al., 2014), 본 연구에서는 대학 구성원이 반복적으로 공유하는 'Ceremonies & Rituals'와 학생이 직접 운영하는 'Internal Comms Network'가 독립적인 접점 유형으로 확인되었다. 입학식, 새터, 응원 행사, 대학 간 정기전과 같은 의례적 활동은 구성원 간 소속감과 상징적 경험을 형성하며, 서울대학교 SNUTT, 연세대학교 세연넷, 이화여자대학교 이화이언 등 학생 운영 플랫폼은 학사·생활 정보를 교환하는 일상적 인프라로 기능한다. 이는 재학 중 대학 브랜드 경험이 공식적인 교육과 서비스뿐 아니라, 구성원이 공유하는 상징적 경험과 학생이 직접 만들어가는 일상적 접점을 통해서도 형성됨을 보여준다.

졸업 후(Post-Graduation) 단계에서는 동문 커뮤니케이션, 동문 네트워크, 기부 참여, 기부자 예우 프로그램 등의 터치포인트가 확인되었다. 대학의 대외협력·발전기금 관련 조직뿐 아니라 동문회와 동창회 등도 운영 주체로 참여하고 있었다. 기존 연구가 졸업 후 터치포인트를 주로 경력 성장과 동문 참여의 관점에서 설명한 것과 달리(Khanna et al., 2014), 본 연구에서는 동문의 기여를 대학 안에 지속적으로 남기는 'Named Scholarships & Awards', 'Donor-Named Facilities', 'Legacy Recognition Programs'가 접점 유형으로 관찰되었다. 예를 들어 동문의 이름을 딴 장학금과 강의실·건물, 기부자 명예의 전당이나 기념 공간은 졸업생의 기여를 가시화하면서 재학생이 접하는 대학 환경의 일부로 작동하고 있었다.

이로써 대학 브랜드 터치포인트의 유형을 도출하였다. 자료 수집 과정에서 각 접점의 설계·운영 주체를 함께 정리한 결과, 하나의 대학 브랜드를 구성하는 터치포인트가 단일 조직에 귀속되지 않고 여러 주체에 나뉘어 있음이 공개 자료 수준에서 확인되었다. 그러나 공개 자료로는 각 접점에 표기된 운영 주체를 파악할 수 있을 뿐, 이들이 어떤 판단 기준과 조직적 조건 속에서 접점을 설계하고 지속하는지는 확인하기 어렵다. 이에 3장에서는 사례 대학 중 한 곳을 심층 분석하여 터치포인트 디자인 및 운영의 조직적 조건을 살펴본다.

3. 심층 사례 연구를 통한 대학 브랜드 터치포인트 디자인의 조직적 조건

3. 1. 연구 방법: 반구조화 인터뷰

본 연구는 대학 조직 내부에서 브랜드 터치포인트가 어떻게 설계 및 운영되며, 이 과정에서 어떠한 판단과 조직적 조건이 작용하는지 탐색하기 위해 하나의 대학 조직을 대상으로 심층 단일 사례연구를 수행하였다.

이를 위해 하나의 대학 조직을 분석 단위로 삼아, 서로 다른 생애주기의 터치포인트와 이를 담당하는 조직·구성원 간의 관계를 동일한 조직 맥락 안에서 살펴보았다.

심층 사례 대학은 2장의 사례 분석에 포함된 10개 대학 가운데 선정하였다. 사례 분석에서 여러 학생 생애주기에 걸쳐 다양한 터치포인트와 운영 주체가 확인된 대학을 우선으로 검토하였으며, 이 중 2025년도 INUE·한경 대학평가 브랜드 부문에서도 우수 평가를 받은 1개 대학을 최종 선정하였다.

본 인터뷰는 개별 터치포인트에 대한 학생의 경험이나 만족도를 평가하기보다, 터치포인트의 기획·제작·운영 과정과 조직적 조건을 파악하는 데 목적이 있다. 따라서 인터뷰 참여자는 2장에서 식별된 터치포인트의 기획·제작·운영에 직접 관여하는 학교 구성원을 대상으로 목적표집(purposive sampling)하였으며, 홍보, 입학, 학생지원, 교육, 대외협력 등 서로 다른 기능과 접점에 관여하는 구성원을 포함하도록 하여 총 10명을 선정하였다(Table 3).

Table 3 Interviewee list

ID	성별	연령대	담당 업무	조직 내 역할	관련 생애주기	주요 관련 터치포인트
P01	여성	30대	대외홍보 브랜드 커뮤니케이션	행정직원	입학 전	Official SNS, Promotional Booth, Campus Tour·Camp & Outreach,
P02	남성	40대	동문 관계 및 기부자 예우	행정직원	졸업 후	Donation Program, Donor-Named Facilities, Legacy Recognition Programs
P03	남성	30대	교육 서비스 및 온라인 학습 플랫폼	행정직원	재학 중	Academic Admin Website, Open Courseware / MOOC, Classes
P04	여성	40대	동문 협력 및 발전 기금	행정직원	졸업 후	Alumni Newsletter, Alumni Events, Donation Program
P05	여성	30대	입학 홍보 (국제)	행정직원	입학 전	Admission Info Session, Admission Info Brochure, Campus Tour, Camp & Outreach
P06	남성	20대	학생 자치 및 캠퍼스 생활	학생 자치조직	재학 중	Student Union & Club Rooms, Internal Comms Network, Welfare Programs
P07	남성	30대	학생 홍보 및 캠퍼스 투어	학생 홍보대사	입학 전	Campus Tour, Camp & Outreach, Student Ambassador SNS, Webzine, Newsletter
P08	여성	20대	입학 홍보 (국내)	행정직원	입학 전	Admission Info Session, Admission Info Brochure, Campus Tour, Camp & Outreach
P09	남성	30대	학내 디지털 서비스 개발	학생 개발조직	재학 중	Academic Admin Website, Internal Comms Network, Clubs & Community
P10	여성	50대	브랜드 굿즈 상품 전시 및 판매	운영 인력	전 주기	University & Club Goods, Ceremonies & Rituals, Official SNS

인터뷰는 1:1 반구조화 방식으로 진행하였으며, 공통 질문을 바탕으로 참여자의 역할과 업무 맥락에 따라 질문의 순서와 후속 질문을 유연하게 조정하였다. 공통 질문은 다음 네 가지 주제로 구성하였다.

- 터치포인트 인식: 담당 이해관계자와 주요 접점, 이들이 대학 브랜드 형성에 미치는 역할에 대한 인식
- 설계 의도와 실제 운영 경험: 터치포인트의 기획 목적, 실제 운영 결과, 예상치 못한 활용 사례
- 의사결정 구조: 디자인 관련 의사결정 방식과 권한, 부서·조직 간 관점 차이
- 제약과 비공식 터치포인트: 규정, 리스크, 대학 정체성 등 설계상의 제약과 공식적 브랜딩 활동으로 분류되지 않지만 대학 이미지를 형성한다고 인식하는 터치포인트

모든 인터뷰는 참여자의 동의를 얻어 녹음·전사하였으며, 전사본을 분석 자료로 활용하였다. 분석은 두 단계로 진행하였다. 먼저, 인터뷰에서 확인된 주요 터치포인트와 각각의 설계·운영 주체, 활용되는 디자인 자원을 추출하고, 이를 2장에서 구축한 대학 브랜드 터치포인트 휠의 학생 생애주기와 터치포인트 유형에 재매핑하였다. 이를 통해 심층 사례에서 터치포인트가 서로 다른 주체와 자원을 통해 어떻게 설계·운영되는지를 구조화하였다.

다음으로, 대학 브랜드 터치포인트 디자인에 작용하는 조직적 조건을 파악하기 위해 Braun & Clarke(2006)의 주제 분석(Thematic Analysis)을 적용하였다. 10개 전사본을 반복 정독하며 터치포인트의 기획, 제작, 운영 과정에서 나타나는 판단과 역할, 자원의 활용과 조직 간 관계와 관련된 발화 단위에 귀납적으로 초기 코드를 부여하였다. 이후 코드 간 패턴을 비교하고 군집화하여 잠정 테마를 도출하고, 참여자 전체에 걸친 교차 검토를 통해 코드-테마 정합성을 확인하였다. 최종적으로 연구목적과의 정합성을 기준으로 테마를 정의하여 네 가지 발견점을 도출하였다.

3. 2. 대학 브랜드 터치포인트 휠을 통한 심층 사례 분석

Figure 4는 앞서 구축한 대학 브랜드 터치포인트 휠을 토대로, 심층 사례 대학에서 각 생애주기의 주요 터치포인트가 어떠한 주체와 디자인 자원을 통해 설계·운영되고 있는지를 보여준다.



Figure 4 Framework-based mapping of design actors & resources in the in-depth case

입학 전 단계에서는 공식 SNS와 입학 홍보자료가 홍보·입학 관련 조직의 기획 아래 외부 업체와 협업하여 제작되는 반면(P01, P05, P08), 캠퍼스 투어와 입학 전 캠프는 공식 조직과 학생홍보대사가 역할을 분담하여 공동으로 운영되고 있었다(P01, P07, P08). 이 과정에서는 재학생 인터뷰와 캠퍼스 생활 콘텐츠, 연구성과, 마스코트와 굿즈 등 대학 내부에서 생성된 다양한 자원이 입학 홍보에 활용되고 있었다(P05, P08).

재학 중 단계에서는 학습관리시스템과 같이 대학 행정조직이 교내 학생과 협업하여 설계하는 접점이 있는 한편(P03), 강의 후기, 시간표 서비스, 학내 웹커뮤니티처럼 학생 개발조직이 자체적으로 설계·운영하는 접점도 확인되었다(P09). 학생자치활동과 브랜드 상품에서도 학생조직과 별도 운영조직이 각각 접점의 기획과 운영에 참여하고 있었다(P06, P10).

졸업 후 단계에서는 동문 커뮤니케이션과 행사, 기부 및 기부자 예우 관련 접점이 대학의 대외협력 조직뿐 아니라 발전재단과 동문조직 등의 참여를 통해 운영되고 있었으며(P02, P04), 소식지와 브랜드 상품, 기부자 명명 프로그램 등이 주요 접점과 자원으로 활용되고 있었다.

인터뷰 분석 결과를 종합하면, 사례 대학의 브랜드 터치포인트는 하나의 중앙 조직에 의해 일관되게 설계·운영되는 것이 아니라, 대학 공식조직의 직접 설계, 공식조직과 구성원의 공동 설계, 학생·구성원의 자율적 설계가 공존하는 분산적 터치포인트 디자인 구조를 보였다.

3. 3. 대학 브랜드 터치포인트 디자인의 조직적 조건

사례 대학의 분산적 터치포인트 디자인 구조 안에서 터치포인트가 실제로 어떻게 디자인되고 운영되는지 살펴본 결과, 다음 네 가지 조직적 조건이 도출되었다: (1) 디자인 역량의 위치, (2) 디자인 판단의 기준, (3) 디자인 자원의 축적과 재사용, (4) 주체 간 협업 방식.

3. 3. 1. 디자인 역량의 위치

사례 대학에서는 브랜드 터치포인트의 공식적인 관리 주체와 이를 실제로 실현하는 디자인 역량의 위치가 일치하지 않는 경우가 발견되었다. 대표적으로 캠퍼스 투어는 대학의 공식 입학 및 홍보 활동으로 운영되고 있었지만, 실제 경험 전달과 프로그램 개선에 필요한 운영 지식은 학생홍보대사 조직 내부에 상당 부분 축적되어 있었다. 학생홍보대사는 투어 대본을 교재화하고, 매뉴얼과 간담회 자료를 주기적으로 수정하는 자체적인 개선 체계를 운영하고 있었으며(P07), 공식 조직은 대상자 모집과 일정 조율 등 운영 지원을 담당하고 있었다(P01, P07).

이러한 양상은 공식 홍보 활동에만 국한되지 않았다. 학부생의 90% 이상이 일상적으로 사용하는 학내 디지털 서비스가 대학 행정부서가 아닌 학생 개발조직에 의해 자율적으로 설계·유지되고 있었다(P09). 강의 후기, 시간표, 커뮤니티 등의 기능을 제공하는 이 서비스는 재학생의 일상적인 대학 경험을 구성하는 주요 터치포인트이지만, 그 디자인과 운영 역량은 공식 브랜드 관리조직 밖에 위치하고 있었다. 이는 학생 경험에서 반복적으로 사용되는 핵심 터치포인트조차 대학의 공식적인 기획이나 관리 범위 밖에서 형성되고 발전할 수 있음을 보여준다.

사례 대학에서 확인된 것은 터치포인트를 공식적으로 관리하는 주체와 이를 실제로 디자인하고 개선할 역량을 보유한 주체가 반드시 일치하지 않는다는 점이다. 특히 학생 주도의 디자인 활동은 공식 업무를 단순히 대신하는 방식이라기보다, 자신이 중요하게 여기는 문제를 해결하거나 다른 구성원에게 더 나은 대학 경험을 제공하려는 자발적 동기와 결합되어 있었다(P06, P07). P07의 경우 활동 대부분이 별도의 금전적 보상 없이 이루어졌지만, 자신이 과거 대학 프로그램에서 얻은 긍정적 경험을 후배에게 다시 전달하는 것을 주요 활동 동기로 설명하였으며, 콘텐츠 제작 역시 구성원이 원하는 프로젝트에 자발적으로 참여하는 방식으로 이루어지고 있었다. P06 역시 학생회 활동을 통해 자신이 필요하다고 느낀 경험과 서비스를 직접 기획하고,

학생들이 대학생활을 보다 편안하고 긍정적으로 기억하도록 만드는 것을 중요한 동기로 설명하였다. 이러한 발견점이 시사하는 디자인 과제는, 공식 관리 범위 밖에서 형성된 터치포인트를 대학 브랜드 경험의 일부로 인식하고, 이를 중앙의 통제 아래 편입하기보다 해당 주체가 축적한 역량과 자율성을 유지하면서 지원할 수 있는 방식을 마련하는 것이다.

3. 3. 2. 디자인 판단의 기준

디자인 주체가 여러 조직과 구성원에게 분산된 만큼, 각 터치포인트에서 디자인을 판단하는 기준과 이를 통해 전달하려는 대학의 이미지 역시 서로 다르게 나타났다. 홍보 담당자는 공식 SNS에서 대학의 전문성과 유쾌함을 함께 전달하되 학생, 교수, 학부모 등 타깃에 따라 콘텐츠의 강조점을 달리하였고(P01), 입학 담당자는 전형 정보의 정확성을 유지하면서도 대학에 대한 진입장벽을 낮추고 캠퍼스 생활의 매력을 전달하는 데 중점을 두었다(P08). 교육 플랫폼에서는 사용 편의성과 이용자 피드백이 주요 개선 기준으로 작동했으며(P03), 브랜드 상품에서는 대학의 상징성과 고급화, 학생의 가격 및 실용성에 대한 요구가 함께 고려되고 있었다(P10).

문제는 이러한 접점별 판단을 대학 브랜드 차원의 디자인 방향으로 연결해주는 기준이 충분히 공유되어 있지 않았다는 점이다. 실제 터치포인트의 디자인은 담당자의 직접 제작, 외주, 디자인 역량을 가진 교내 구성원과의 협업 등 다양한 방식으로 이루어졌지만, 각 접점에서 어떤 학생 경험을 만들고 이를 통해 대학의 어떤 이미지를 전달할 것인지는 실무자나 보직자의 해석에 상당 부분 의존하였다(P02, P03, P05, P08). 입학 홍보물의 경우 그래픽과 영상 제작은 주로 외주 업체가 담당했지만, 내부 담당자의 역할은 사실 정확성과 표현 적절성을 검토하는 데 집중되어 있었으며(P05, P08), 학습관리시스템에서는 교내 디자인 전공 학생의 제안이 기존 외주 결과물보다 높은 평가를 받아 실제 디자인으로 채택되기도 하였다(P03). 이러한 상황에서 디자인 의사결정은 실무자나 보직자의 개인적 해석으로 채워질 수 있었으며, P08과 P03은 실제로 보직자의 관점과 교체에 따라 디자인 방향과 활동이 달라지는 경험을 보고하였다.

이러한 발견점이 시사하는 디자인 과제는, 분산된 주체들이 각 접점에서 대학 브랜드를 어떤 경험과 이미지로 번역할 것인지 함께 설정할 수 있는 공통의 판단 기준을 마련하는 것이다. 본 연구에서 구축한 대학 브랜드 터치포인트 휠은 이러한 논의를 위한 도구로 활용될 수 있다. 예를 들어 여러 주체가 전체 접점을 함께 살펴보며 각 접점이 지원하는 학생 경험 가치를 확인하고, 그 접점에서 전문성, 친근함 등 대학의 어떤 이미지를 어떤 방식으로 강조할 것인지 함께 조율할 수 있다.

3. 3. 3. 디자인 자원의 축적과 재사용

3.2절에서 확인했듯이, 사례 대학에서는 하나의 터치포인트에서 생성된 결과와 경험이 이후 다른 터치포인트를 디자인하기 위한 자원으로 다시 활용되는 모습이 관찰되었다. 캠퍼스 투어에서는 반복적인 운영 경험이 대본과 매뉴얼로 축적되어 이후 프로그램을 운영하고 개선하는 데 활용되고 있었으며(P07), 홍보 콘텐츠와 브랜드 상품 같은 자원은 동문 커뮤니케이션과 기부자 예우 등 다른 생애주기의 접점에서도 다시 활용되고 있었다(P02, P04, P10).

그러나 이러한 자원은 대학 차원에서 공통 자산으로 축적되기보다는, 이를 생산한 부서나 개별 담당자에게 머무르는 경우가 나타났다. P08은 다른 부서에서도 활용할 수 있는 홍보자료가 해당 부서 안에서 충분히 환류되지 않는다는 점을 지적하였고, P01은 학생이 제작하던 콘텐츠와 운영 경험이 해당 학생의 졸업 이후 지속되기 어렵다는 점을 언급하였다. P03 또한 사업별로 다른 예산 출처와 성과 귀속 방식이 여러 조직의 자원과 활동을 함께 축적하는 데 제약으로 작용한다고 설명하였다. 즉 문제는 대학 안에 활용 가능한 브랜드 자원이 부족하다는 데 있지 않다. 이러한 발견점이 시사하는 디자인 과제는, 각 접점에서 생성된 경험과 디자인 자원이 부서와 담당자를 넘어 조직의 자산으로 남아 다른 주체의 터치포인트 디자인에 재사용될 수 있는 구조를 마련하는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구의 대학 브랜드 터치포인트 휠은 접점의 현황을 파악하는 데 그치지 않고, 각 접점에서 어떤 자원을 생성하고 축적하며 이를 이후 어느 생애주기와 터치포인트에서 다시 활용할 것인지를 전략적으로 설계하는 도구로 활용될 수 있다.

3. 3. 4. 주체 간 협업 방식

사례 대학에서는 필요한 디자인 역량이나 협력이 서로 다른 조직과 구성원에게 분산되어 있었지만, 이들을 찾아 협업을 시작하는 경로는 공식적인 방식보다 개인적 연결에 의존하는 경우가 확인되었다. P09는 다른 학생조직과의 협업이 공식적인 요청 창구보다 양쪽 조직과 연결된 구성원을 매개로 시작되는 경우가 많았다고 설명하였다. 디자인 자원 확보나 역량 지원이 필요한 경우에도 담당자가 알고 있는 사람에게 개별적으로 연락하여 찾는 사례도 나타났다(P02, P05, P08).

즉 사례 대학에서 협업 자체가 이루어지지 않는 것이 아니라, 어떤 주체가 어떤 디자인 역량을 가지고 있는지 파악하고 필요할 때 연결되는 과정이 개인의 경험과 네트워크에 의존하고 있었다. 이러한 방식은 기존 관계가 있을 때 유연하게 작동할 수 있지만, 담당자나 참여자가 바뀔 경우 동일한 연결이 지속되기 어렵다. 이러한 발견점이 시사하는 디자인 과제는, 분산된 주체를 하나의 조직으로 통합하기보다 어떤 주체가 어떤 디자인 역량을 갖고 있는지 파악하고 필요할 때 협업을 요청하고 조율할 수 있는 연결 구조를 마련하는 것이다.

4. 논의

4. 1. 주요 발견점

본 연구의 주요 발견점은 세 가지로 종합된다.

첫째, 문헌연구를 통해 Davis & Dunn(2002)의 브랜드 터치포인트 휠을 대학 맥락에 맞게 재구성한 분석틀을 제안하였다. 구매 전·중·후의 고객 여정을 입학 전·재학 중·졸업 후의 학생 생애주기로 전환하고, 개별 터치포인트 항목을 각각이 충족하는 가치로 추상화한 뒤 이를 학생이 체감하는 경험 가치로 재해석함으로써 11개 학생 경험 가치 범주를 도출하였다. 이는 무엇이 디자인되는가에 해당하는 터치포인트와 그것이 학생의 경험에서 무엇을 지원하는가에 해당하는 경험 가치를 서로 다른 층위로 분리한 것으로, 접점과 그로부터 얻는 혜택 및 고려사항을 동일한 층위에서 다루어 온 기존 대학 브랜드 터치포인트 모델(Khanna et al., 2014)과 구별된다.

둘째, 10개 국내 대학의 사례 분석을 통해 총 36개의 터치포인트 유형을 식별하였다. 기존 연구가 대학 선택을 위한 정보와 평가 요인, 교육 경험, 경력 성장을 중심으로 터치포인트를 설명해 온 것과 달리(Khanna et al., 2014), 본 연구에서는 잠재학생이 대학을 직접 체험하는 접점(Campus Tour, Camp & Outreach), 재학생이 대학 경험을 매개하거나 직접 운영하는 접점(Student Ambassador SNS, Internal Comms Network), 구성원이 반복적으로 공유하는 의례적 접점(Ceremonies & Rituals), 동문의 기여를 대학 안에 지속적으로 남기는 접점(Named Scholarships & Awards, Donor-Named Facilities 등)이 독립적인 유형으로 도출되었다. 이러한 유형 체계는 각 접점이 지원하는 학생 경험 가치와 함께 제시됨으로써, 현재 운영 중인 터치포인트를 진단하고 새로운 브랜드 경험을 설계하기 위한 도구로 활용될 수 있다.

셋째, 심층 사례 분석을 통해 대학 브랜드 터치포인트가 어떠한 조직적 조건 속에서 설계·운영되는지를 확인하였다. 대학 브랜드 실무가 여러 주체에 나뉘어 있다는 점은 기존 연구에서도 지적되어 왔다. 다만 그 논의는 대학 본부와 단과대학이라는 조직 단위 사이의 관계(Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007; Chapleo, 2015)나, 대학의 정체성을 어떻게 정의할 것인가에 관한 구성원 간 견해 차이(Wæraas & Solbakk,

2009)에 초점을 두었다. 반면 본 연구가 분석한 심층 사례 대학에서는 터치포인트를 공식적으로 관리하는 주체와 이를 실제로 디자인하고 개선할 역량을 보유한 주체가 서로 다른 곳에 있었으며, 디자인 판단의 기준과 경험 자원, 협업 경로 역시 특정 조직에 모여 있지 않았다. 이는 대학 브랜드 경험의 관리를 공식 관리 권한의 소재가 아니라 디자인 역량의 소재에서 출발하여 살펴볼 필요가 있음을 시사한다. 이러한 조건으로부터, 공식 범위 밖 터치포인트에 대한 지원 방식, 접점 간 공유되는 판단 기준, 경험 자원의 재사용 구조, 주체 간 연결 구조를 마련하는 네 가지 디자인 과제를 도출하였다.

4. 2. 한계점 및 후속 연구

첫째, 사례 선정과 관련된 한계다. 본 연구는 브랜드 관련 활동과 인식이 비교적 활발하게 나타나는 대학을 탐색하기 위해 두 개의 브랜드 평가 지표를 1차 선정 기준으로 활용하고 기관 유형의 다양성을 보완하였으나, 사례군은 여전히 브랜드 평가 상위 대학 중심으로 구성되어 있다. 이에 따라 본 연구에서 식별된 36개 터치포인트 유형은 브랜드 자원이 상대적으로 풍부한 대학의 운영 양상을 반영하고 있으며, 그렇지 않은 대학에서는 일부 유형이 부재하거나 다른 형태로 나타날 수 있다. 다만 학생 경험 가치 범주는 입학 전·재학 중·졸업 후로 이어지는 생애주기와 멤버십 관계라는 대학의 공통된 구조적 특성으로부터 도출된 것으로, 각 범주가 어떤 수준과 방식으로 충족되는지는 대학의 여건에 따라 달라지더라도 범주 자체는 유지될 것으로 기대된다. 후속 연구에서 브랜드 자원이 상대적으로 제한적인 대학을 포함한 사례를 분석한다면, 어떤 유형이 대학의 여건에 따라 달라지고 어떤 범주가 공통적으로 유지되는지를 확인함으로써 대학 브랜드 터치포인트 유형 체계의 경계 조건을 구체화할 수 있을 것이다.

둘째, 대학 브랜드 터치포인트 디자인의 조직적 조건에 대한 탐색이 단일 대학에 한정된 심층 사례 연구로 수행되어, 해당 발견점의 일반화에는 제약이 있다. 다만 본 연구의 심층 사례 대학은 이해관계자의 브랜드 인식 조사에서 우수 평가를 받은 기관으로, 브랜드 자원이 상대적으로 풍부한 환경에서조차 관리 권한과 디자인 역량의 불일치를 비롯한 네 가지 조직적 조건이 확인되었다는 점은 이러한 조건이 해당 기관의 특수성만으로 환원되기 어려움을 시사한다. 아울러 본 연구의 목표는 터치포인트가 어떻게 설계·운영되는지에 초점을 맞추고 있기에, 이러한 대학 브랜드 경험을 입학 예정자, 졸업생, 교수 등 당사자가 어떻게 지각하는지에 대해서는 다루지 않았다. 후속 연구는 조직 규모와 운영 방식이 상이한 대학을 포함한 비교 연구를 통해 조직적 조건의 적용 범위를 검증하거나, 경험 당사자의 관점을 포함하여 각 조건이 실제 학생 경험에서 어떻게 드러나는지를 살펴보는 방향으로 확장될 수 있다.

5. 결론

본 연구는 브랜드 터치포인트 휠을 학생 생애주기와 학생 경험 가치의 층위로 재구성하고, 10개 국내 대학의 사례 분석을 통해 36개의 터치포인트 유형을 식별함으로써 대학 브랜드 경험을 디자인 가능한 단위로 구조화한 프레임워크를 제안하였다. 이어서 심층 사례 연구를 통해 이 터치포인트들이 실제 대학 조직 안에서 어떻게 설계·운영되는지를 살펴본 결과, 터치포인트를 공식적으로 관리하는 주체와 이를 실제로 디자인하고 개선할 역량을 보유한 주체가 서로 다른 곳에 있었으며, 이러한 조건에서 접점별 디자인 판단의 기준, 경험 자원의 축적과 재사용, 분산된 주체 간 협업 경로는 조직 차원에서 관리되기보다 개별 부서와 담당자의 판단에 맡겨져 있었다. 이에 본 연구는 공식 관리 범위 밖에서 형성된 터치포인트를 자율성을 유지하면서 지원하고, 접점 간에 공유되는 디자인 판단 기준을 마련하며, 각 접점에서 생성된 경험 자원을 부서와 시간을 넘어 축적하고, 분산된 주체들 간의 협력이 개인 관계망이 아닌 조직적 경로를 통해 이루어질 수 있도록 하는 것을 대학 브랜드 터치포인트 디자인의 과제로 제시한다. 본 연구는 대학 브랜드 경험을 디자인 가능한 단위로 구조화하고, 그것이 실제 조직 안에서 작동하는 조건까지 함께 밝혔다는 점에서 디자인 연구로서의 기여를 갖는다.

References

1. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
2. Chapleo, C. (2015). Brands in higher education: Challenges and potential strategies. *International Studies of Management & Organization, 45*(2), 150–163. https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006014
3. Chen, S. C. (2025). University branding: Student experience, value perception, and consumption journey. *Journal of Marketing for Higher Education, 35*(2), 187–206. https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2109092
4. Dal Buono, V., & Fortezza, F. (2017). Universities' experience with brand. The role of design in managing university communication and branding. *The Design Journal, 20*(sup1), S705–S720. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353016
5. Davis, S. M., & Dunn, M. (2002). *Building the brand-driven business: Operationalize your brand to drive profitable growth*. Jossey-Bass.
6. Gonzalez, I., Val, E., Justel, D., & Iriarte, I. (2016). A framework for innovation opportunity identification based on brand experience. In *DS 84: Proceedings of the DESIGN 2016 14th International Design Conference* (pp. 997–1004). The Design Society.
7. Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research, 60*(9), 942–948. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.019
8. Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2014). Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand. *Journal of Marketing for Higher Education, 24*(1), 122–143. http://doi.org/10.1080/08841241.2014.920460
9. Kim, Y.-J. (2025, October 1). KAIST named top university, Yonsei University most preferred. *The Korea Economic Daily*. https://www.hankyung.com/article/2025100114981
10. Korea Corporate Reputation Research Institute. (2025). *University brand reputation rankings in 2025*. https://brikorea.com/rk/uni2509
11. LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1999). Listening to the customer's voice: Examining perceived service value among business college students. *International Journal of Educational Management, 13*(4), 187–198. https://doi.org/10.1108/09513549910278106
12. Lee, K., Chung, K. W., & Nam, K. Y. (2013). Orchestrating designable touchpoints for service businesses. *Design Management Review, 24*(3), 14–21. https://doi.org/10.1111/drev.10246
13. McAlexander, J. H., Koenig, H. F., & Schouten, J. W. (2006). Building relationships of brand community in higher education: A strategic framework for university advancement. *International Journal of Educational Advancement, 6*(2), 107–118. https://doi.org/10.1057/palgrave.ijea.2150015
14. Pawar, S. K. (2025). University branding in the age of social media: A systematic literature review and integrative framework. *Journal of Applied Research in Higher Education,* 1–14. https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2025-0332
15. Ramaseshan, B., & Stein, A. (2014). Connecting the dots between brand experience and brand loyalty: The mediating role of brand personality and brand relationships. *Journal of Brand Management, 21*(7), 664–683. https://doi.org/10.1057/bm.2014.23
16. Rutter, R., Roper, S., & Lettice, F. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Business Research, 69*(8), 3096–3104. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.025
17. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6
18. Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher Education, 57*(4), 449–462. https://doi.org/10.1007/s10734-008-9155-z
19. Yaping, X., Huong, N. T. T., Nam, N. H., Quyet, P. D., Khanh, C. T., & Anh, D. T. H. (2023). University brand: A systematic literature review. *Heliyon, 9*(6). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16825

대학 브랜드 터치포인트 휠: 학생 생애주기 기반 접점 유형화와 조직적 디자인 과제

우은지[1,2], 석현정[3*]

[1]홍콩이공대학교 디자인학부, 연구조교수, 홍콩

[2]한국과학기술원 산업디자인학과, 박사후연구원, 대전, 대한민국

[3]한국과학기술원 산업디자인학과, 교수, 대전, 대한민국

초록

연구배경 대학은 다양한 이해관계자와 장기적 관계를 형성하는 브랜드이지만, 대학 브랜드 경험은 일관된 전략하에서 통합적으로 설계되기보다는 서로 다른 주체에 의해 파편적으로 형성되는 경향이 있다. 기존 대학 브랜딩 연구는 브랜드 이미지와 만족도 등 결과 변수 중심의 접근에 머물러 있어, 터치포인트가 어떻게 배치되고 관리되는지에 대해서는 충분히 다루지 못하고 있다. 이에 본 연구는 터치포인트를 브랜드 경험의 디자인 가능한 단위로 식별하고, 이것이 실제 대학 조직 안에서 어떠한 조건 속에서 설계·운영되는지를 살펴본다.

연구방법 본 연구는 두 단계로 수행되었다. 첫째, Davis & Dunn(2002)의 브랜드 터치포인트 휠을 대학 맥락에 맞게 재구성하여 고객 여정을 학생 생애주기(입학 전·재학 중·졸업 후)로 전환하고 터치포인트 항목을 학생 경험 가치로 재해석한 뒤, 국내 10개 대학의 사례 분석을 통해 11개 학생 경험 가치 범주와 36개 터치포인트 유형으로 구성된 프레임워크를 구축하였다. 둘째, 사례 대학 중 한 곳을 대상으로 심층 단일 사례연구를 수행하여, 터치포인트의 설계·운영에 관여하는 구성원 10명을 반구조화 인터뷰하고 주제 분석을 통해 터치포인트 디자인의 조직적 조건을 도출하였다.

연구결과 심층 사례 대학에서는 터치포인트를 공식적으로 관리하는 주체와 이를 실제로 디자인하고 개선할 역량을 보유한 주체가 서로 다른 곳에 있었으며, 디자인 판단의 기준과 경험 자원, 협업 경로 역시 특정 조직에 모여 있지 않았다. 이러한 조건으로부터 네 가지 디자인 과제가 도출되었다: 공식 관리 범위 밖에서 형성된 터치포인트를 자율성을 유지하면서 지원하는 방식, 접점 간에 공유되는 디자인 판단 기준, 경험 자원이 부서와 시간을 넘어 조직의 자산으로 축적되는 구조, 분산된 주체 간 협업을 조율할 수 있는 연결 구조를 마련하는 것이다.

결론 대학 브랜드 터치포인트 디자인은 개별 접점의 완성도를 높이는 것을 넘어, 각 접점이 놓인 조직적 조건을 고려하여 접점들 사이의 판단 기준과 자원, 협업 경로를 설계하는 문제로 접근할 필요가 있다. 본 연구는 대학 브랜드 경험을 디자인 가능한 단위로 구조화하고, 그것이 실제 조직 안에서 작동하는 조건까지 함께 밝혔다는 점에서 디자인 연구로서의 기여를 갖는다.

주제어 대학 브랜딩, 브랜드 경험, 브랜드 터치포인트 휠, 터치포인트 디자인, 조직적 조건

*교신저자 : 석현정 (color@kaist.ac.kr)