

매장의 온오프통합형 서비스스케이프 사례연구

한국 맥도날드 시그니처버거 매장을 중심으로

A Study on The Case Study of On-off Integrated Store Servicescape
Focusing on McDonald's Signature Burger Store

주 저 자 : 차승화 (Seung Hwa, Cha) 한양사이버대학교 디자인학부
carpeace@hycu.ac.kr

Abstract

With the development of digital technology, our life is being reorganized into an integrated service of online and offline, and the service environment of fast food store is also changing. McDonald's Korea is also in this trend. McDonald's Korea has grown steeply since opening its 100th store in 1995. But the company's recent growth has stagnated because of changing current domestic market situation. The reason is that changing eating culture affects Korean restaurant market. To overcome this, they have tried to change the paradigm by introducing Signature Burger and its platform. McDonald's has unveiled a platform that integrates food serving and custom self-service with digital kiosks. Since then, they have been continuously improving. In this study, we analyzed the possibility and the problems of the on-off integrated servicescape of 'Signature Burger' store and platform. The result will be planning guidelines for on-off integrated servicescape of next-generation fast food stores.

Keyword

Servicescape, Service platform, McDonald's, Signature Burger, Digital Kiosk

요약

디지털 기술 발전으로 우리의 생활은 온라인과 오프라인이 통합된 서비스로 새롭게 재편되고 있고, 외식 브랜드 매장의 서비스 환경 또한 변화를 맞이하고 있다. 한국 맥도날드(McDonald's) 역시 이런 추세에 따라 변화를 모색해왔다. 글로벌 패스트푸드 체인점 맥도날드의 한국지역을 담당하고 있는 한국 맥도날드는 국내에 첫 매장을 오픈하고 1995년 100호점을 개점할 때까지 가파른 성장세를 보였다. 하지만 최근 식생활과 외식 문화의 변화로 그 성장세가 정체되고 있다. 이를 극복하기 위해 한국 맥도날드는 '시그니처 버거(Signature Burger)'와 그 플랫폼을 새롭게 선보이면서 패러다임 전환을 시도하고 있다. 셀프서비스가 기본인 기존 패스트푸드점에서 접하기 어려웠던 음식 서빙 서비스와 디지털 키오스크(digital kiosk)의 맞춤형 주문 셀프 서비스를 통합화한 새로운 플랫폼을 선보이고 이를 지속적으로 개선해온 것이다. 이에 본 연구는 한국 맥도날드 시그니처 버거 플랫폼 도입 사례를 통해 시그니처 버거 매장의 온오프 통합 서비스스케이프(on-off integrated servicescape)가 보여주고 있는 구성과 현황을 조사하여 그 가능성과 문제점을 분석함으로써 차세대 패스트푸드 매장의 온오프 통합 서비스스케이프의 조건을 모색하고, 그 결과를 차세대 패스트푸드 매장디자인 지식기반구축에 활용하고자 한다.

목차

1. 서론

- 1-1. 연구 배경 및 목적
- 1-2. 연구 방법 및 범위

2. 이론적 배경

- 2-1. 서비스스케이프의 이해
- 2-2. 한국 맥도날드 현황

3. 사례분석

- 3-1. 분석방법
- 3-2. 분석내용

4. 결론

참고문헌

1. 서론

1-1. 연구의 배경 및 목적

디지털 기술 발전으로 우리의 생활은 온라인과 오프라인이 통합된 서비스로 새롭게 재편되고 있고, 외식 브랜드 매장의 서비스 환경 또한 변화를 맞이하고 있다. 이러한 추세 속에서 패스트푸드 매장의 서비스스케이프(servicescape) 또한 지속적인 발전을 보여주고 있다. 국내에서 이런 변화를 선도해온 사례 중의 하나가 글로벌 패스트푸드 체인 브랜드인 맥도날드(McDonald's)다. 최근 부진을 극복하기 위해 패러다임 전환을 시도하고 있는 한국 맥도날드가 '시그니처 버거(Signature Burger)' 출시와 함께 디지털 사이니지(Digital Signage) 기술 기반의 신개념 플랫폼을 선보여 왔다. 이 플랫폼은 맥도날드 뿐 아니라 햄버거 패스트푸드 체인점의 온오프 통합 서비스스케이프(on-off integrated servicescape)가 나아갈 방향 모색에 중요한 단서를 제공하고 있다. 이에 본 연구는 사례를 통해 서비스스케이프 관점에서 맥도날드 시그니처 버거 플랫폼을 분석함으로써 그 결과를 차세대 패스트푸드 매장 디자인 지식기반구축에 활용하고자 한다.

1-2. 연구 방법 및 범위

연구범위는 한국 맥도날드 매장에 구현된 시그니처 버거 플랫폼 체계에 한정한다. 사례분석을 통해 플랫폼의 기본 구성과 그 특성을 파악하기 위한 응용연구이므로 전매장의 전수 조사는 포함하지 않기로 한다. 플랫폼이 적용된 서비스스케이프 구성과 활용 실태는 도입 당시를 먼저 조사 분석하고, 다음으로 현재 변화가 일어난 배경과 현황을 조사 분석했다. 연구방법으로 문헌고찰과 서비스 사파리¹⁾를 적용했다. 첫 번째 단계에서 문헌조사를 통해 서비스스케이프의 개념과 한국 맥도날드의 현황 및 시그니처 버거 플랫폼에 대해 이론적 고찰을 진행하였다. 두 번째 단계에서는 한국 맥도날드 매장의 서비스스케이프에 반영되어 있는 '시그니처 버거' 플랫폼의 구성과 그 내용에 대해 기사를 중심으로 조사하고 시그니처 버거 매장 일부에서 서비스 사파리를 진행하였다. 조사 내용은 서비스스케이프 구성요소 체계를 준거의 틀로 삼아 분석하였다. 마지막

1) 서비스사파리(Service Safari): 연구자가 직접 현재의 서비스를 실제의 환경에서 참여해 보면서 문제점과 기회를 찾아낸다.(한지은, 도심형 노인복지관의 서비스스케이프 디자인 전략, 서울 : 한양대학교 대학원: 실내환경디자인학과, 박사학위 논문, 2015, p.61.)

결론에서 결과를 종합하여 차세대 패스트푸드점 매장 계획과 디자인에 있어 온오프 통합 서비스스케이프의 바람직한 활용 방안을 제안하였다.

2. 이론적 배경

2-1. 서비스스케이프의 이해

서비스스케이프의 물리적 환경 구성요소에 있어 많은 학자들이 다양한 견해를 피력하고 있으나 대표적인 학자는 Baker와 Bitner다. 이들에 의해 서비스스케이프라는 용어가 본격적으로 등장하기 이전 개념적으로 제품이 구매되거나 소비되는 환경의 중요성을 처음으로 주장한 사람은 Kotler(1973)다.

그는 분위기란 용어로 서비스 환경을 정의하고, 시각, 청각, 후각, 촉각 등을 구성요소로 제시하였다. 이를 발전시킨 Baker(1987)는 물리적 환경을 주변요소(ambient factor), 디자인 요소(design factor), 사회적 요소(social factor)로 분류하였다. 주변요소는 즉각 인지할 수 없는 배경조건으로, 불편이 느껴질 때 지각되는 실내온도나 조도 등이 이에 속한다. 디자인 요소는 주변요소에 비해 고객이 즉각적으로 인지하고 인식할 수 있는 가시적 자극물로, 여기에는 건축, 색상, 재료 등의 심미적 요소(aesthetic factor)와 배치, 편안함 등과 같은 기능적 요소(functional factor)가 속한다.

서비스에 대한 긍정적인 시각 형성에 있어 디자인 요소는 주변요소보다 그 영향력이 크기 때문에 서비스 물리적 환경에 대한 고객의 접근행동을 자극한다. 사회적 요소는 고객과 종업원 같은 물리적 환경을 이루는 인적 구성요소를 말한다.

이후 Bitner(1992)는 Baker가 언급한 사회적 환경 요소를 제외하고 기업이 통제가능한 시설과 관련된 자연 및 인공적 환경에 한정된 물리적 환경(physical environment)으로 서비스스케이프(service scape)의 개념을 정의한다. 그는 그 구성요소를 첫째, 주변요소(ambient condition) 둘째, 공간적 배치와 기능성(spatial layout & functionality) 셋째, 신호, 상징물, 조형물(signs, symbols, and artifacts) 등 3가지 영역으로 구분하였다. 주변요소는 환경의 배경적 특성을 설명하여 주는 요인들로 공조는 물론 음악, 색상, 전망 등을 포함시켰고, 공간배치와 기능성 요소에는 과업의 복잡성이나 시간의 제약 등과 같이 진행과정에서 부담이 될 수 있는 요인들을 담았다.

그리고 상징과 조형물 요소는 장소의 의미와 기대 행동규범을 묵시적으로 전달하는 단서들로서 미적 인상을 창출하는 자재, 미술품이나 상징적 의미를 창출하는 상징이나 사진 등과 같은 항목들로 구성하였다.

이를 기초로 그는 서비스 산업에 서비스스케이프란 용어를 처음 도입시키게 된다. 다른 연구들에서 분위기(atmospheric), 환경적 단서(environmental cues), 물리적 환경(physical surrounding) 등의 용어들과 서비스스케이프가 혼용되고 있는 것을 보면 이 용어는 개념적으로 서비스 공간의 환경적 요소들을 의미하는 것으로 볼 수 있다.²⁾

Bitner 연구 이후로도 많은 연구들이 이뤄졌지만 그 개념과 구성요소의 기본적 틀은 Baker가 주장한 3가지 유형과 연계되는 양상들을 보이고 있기에 본 연구에서 사례 분석 기준으로는 Baker의 구성요소 분류 기준을 활용하였다.

2-2. 한국 맥도날드 현황

맥도날드는 저렴하면서도 신속하게 맛 좋은 음식을 서비스받고 싶어하는 외식시장의 시대적 요구를 반영하여 레이 크록(Ray Kroc)이 1955년에 미국에서 창업한 패스트푸드 체인점³⁾이다. 이 브랜드는 공산품 생산의 시각으로 음식의 맛과 품질을 표준화한 산업화시대의 중요 산물이다. 셀프서비스(self service)를 기본으로 서비스 체계를 구축하고, “맥도날드의 약속 QSC&V”로 품질, 서비스, 청결을 가치로 내세운 패스트푸드로 외식문화의 혁신을 주도하며 다국적 브랜드로 성장할 수 있었다. 서울올림픽이 개최되던 1988년 당시 대한민국의 명소 압구정동에 [그림 1]⁴⁾과 같이 한국 맥도날드 1호점이 개점하였다. 1995년 100호 영동점 개점까지 맥도날드는 국내에서 가파른 성장을 보여 왔었다. 상황이 많이 달라진 현재 전반적으로 성장이 저조한 패스트푸드 시장에서 한국 맥도날드 역시 부진한 상황이다.

5) 최근 정채기 업황 속에서 맥도날드를 포함한 패스트푸드 업계는 새로운 도약의 기회를 마련하고자 다양한

마케팅 전략을 시도하고 있다.



[그림 1] 1988년 한국 맥도날드 1호점, 압구정점⁶⁾

24시간 영업, 딜리버리 서비스, 카페 스타일 인테리어 연출, 메뉴의 다변화 등 다양한 입맛과 소비층을 공략하기 위해 끊임없이 차별화를 모색하고 있다. 글로벌 패스트푸드 문화를 선도하던 맥도날드의 한국 브랜드가 경영적 어려움에 처한 배경은 패스트푸드 시장의 과포화 상태와 다원주의 시대 흐름에 따라 소비자 취향이 다양화되고 삶의 질에 대한 욕구가 증가했기 때문이다. 여기에 국내 산업이 저성장 기조에 접어들면서 패스트푸드 시장은 진퇴양난의 상황에 처하고 있다. 글로벌 대형 햄버거 체인점 big3인 맥도날드, 롯데리아, 버거킹은 사활을 건 3파전에 돌입했다. 가맹점으로 운영되고 있는 롯데리아가 전국 매장수 1위를, 맥도날드는 직영체제로 매장별 매출 순위 1위를 차지하고 있다. 이런 위상과는 달리 기업 이윤 측면에 있어 두 업체 모두 만족할만한 성과를 내지 못하고 있는 실정이다.⁷⁾

경영부진을 타계하기 위해 한국 맥도날드는 ‘해피밀, 맥모닝, 맥카페’ 등 다양한 마케팅을 변화로 발전을 도모해왔다. 하지만 그 성과는 기대에 미치지 못하고 있다. 이에 맥도날드 본사는 한국을 포함한 아시아권의 맥도날드 브랜드 매각을 추진해왔지만 이 또한 가격조건으로 인해 불발되고 만다. 그 대안으로 한국에서는 현재 가맹점 전환을 검토 중인 것으로 알려져 있다.⁸⁾

2) 김한신, 서비스스케이프의 사회적 환경요인이 고객반응에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원, 호텔경영학과, 2014년 6월, pp.11-16.

3) 체인점은 다수 소매점포의 결합을 의미

4) 맥도날드 공식홈페이지, 맥도날드 이야기, 2016.
<http://www.mcdonalds.co.kr/www/kor/story/history.do>

5) 맥도날드, Op. cit., 2016.

6) 이수연 기자, 디지털 주문·오픈 키친... 여기가 맥도날드라고?, 조선일보, 입력 2016.11.30 03:00
http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2016/11/29/2016112901843.html

7) 오대석, 롯데리아 맥도날드 버거킹, 패스트푸드 업체의 절박한 변신, BusinessPost, 2015.02.08.
<http://www.businesspost.co.kr/news/articleView.html?idxno=9410>



[그림 2] '시그니처 버거' 공식 홈페이지⁹⁾

이런 상황에서도 기업 브랜드 이미지 쇄신을 위한 노력은 지속되고 있고, 그 결과 체험소비라는 시장 동향을 반영하여 2015년 '시그니처 버거'를 출시하였다. 개별 취향 맞춤형화를 지향하는 '나만의 버거' 컨셉을 담아 [그림 2]와 같은 프리미엄 버거 라인을 신규 출시한 것이다. 사실 외식업계 전반의 공통된 고민인 저성장기에 대한 생존전략에 있어 전문가들은 이익 확대보다는 매출 유지를 위한 표준화, 기계화, 매뉴얼화로 최적화된 효율을 추구하라는 조언을 내놓았다.¹⁰⁾

이에 공감하듯 한국 맥도날드는 “현대적이고 혁신적인 브랜드로 거듭나기 위해 디지털팀을 신설했다.”는 내용을 기사화했다. “시그니처 버거 플랫폼을 통해 디지털 키오스크를 도입한 것에 이어 향후 디지털 메뉴보드, 모바일 앱 업그레이드 등 다양한 서비스를 제공해나갈 계획이다.” 라고 기사를 통해 디지털화 전략 방향까지 함께 설명하였다. “새로운 디지털 기술에 큰 관심을 가지고 있는 한국 고객들에게 맥도날드 시그니처 버거는 고객들에게 보다 넓은 선택의 폭을 제공함과 동시에 색다른 경험을 제공할 것으로 기대한다”라는 포부도 함께 피력했다.¹¹⁾

8) 박시진, 한국 맥도날드 매각 쉽지 않네, 서울경제, 2016-07-14 18:28:22
<http://www.sedaily.com/NewsView/1KYV3DWXQG>

9) 시그니처 버거 공식 홈페이지
http://www.mcdonalds.co.kr/event/kor/pc/create_your_taste.jsp

10) 양은영, 2015년 국내 외식업 동향과 그 속에서 엿보는 2016년, 한국외식신문, 2016.01.13.(수) 13:11:17
<http://www.kfoodtimes.com/news/articleView.html?idxno=740>

11) 권아영, 프로모션 디지털 키오스크로 제조한 나만의

국내 매출 성장 발판 마련을 위해 출발한 ‘시그니처 버거’ 플랫폼은 초기 가성비 중심의 표준화 철학에서 진일보하여 디지털 셀프주문과 전문크루의 음식서빙을 결합한 온오프 통합 서비스 체계화로 색다른 패스트푸드 서비스의 경험을 만들어냈다.

특히 ‘나만의 버거’ 컨셉을 앞세워 소비자 개별 취향과 버거의 프리미엄 가치를 함께 담아낸 혁신적 맞춤형 온오프 통합 서비스 모델을 제시한 것이다. 이 모델은 현재 전문크루의 음식서빙이 배제되면서 내용적으로는 맥도날드 일반 매장 온오프 통합 서비스 플랫폼으로 활용되고 있다. 이로써 시그니처 버거 전문 플랫폼으로서의 성격은 약화되었지만 맥도날드 서비스 패러다임을 바꾸는데 있어서는 큰 역할을 한 것으로 볼 수 있다.¹²⁾

3. 사례분석

3-1. 분석방법

서비스스케이프 개념과 구성요소 발전에 기여한연구자는 많이 있다. 그러나 서비스스케이프 개념의 출발점과 그 구성요소의 기본형을 제시한 것은 Baker라 할 수 있다. 산업에 개념을 본격적으로 전파한 Bitner는 Baker의 사회적 요소를 배제하여 물적 요소를 더 강화시키기는 하였지만, 시그니처 버거 플랫폼의 온오프 통합 서비스스케이프는 디지털 기기와 인간의 서비스를 혼용하는 차원에서 출발한 서비스 환경 체계인 만큼 사회적 요소를 포함한 Baker의 이론이 더 부합된다.

이에 본 연구에서는 [표 1]을 참조하여 Baker (1987)의 서비스스케이프 구성요소 3가지, 주변요소, 디자인요소, 사회적 요소를 분석 기준으로 하여 시그니처 버거 플랫폼의 온오프 통합 서비스스케이프 구성과 특성을 분석하고자 한다. ¹³⁾

버거, 맛도 재미도 두배!, 팝사인, 2015년 10월
http://www.popsign.co.kr/index_media_view.php?BRD=3&NUM=674

12) 김성한, 맥도날드, 혁신적 플랫폼 ‘시그니처 버거’ 선보여, 한국일보, 2015.08.13.
http://www.hankookilbo.com/v_print.aspx?id=f4d87ed3b0dbf9c79746d00cedbb5e78;

13) 김한신, Ibid., 2014년 6월, pp.12-15.; 분석 내용은 시그니처 버거 홈페이지와 기사 내용을 기초로한 문헌자료와 서비스 사파리로 관찰된 자료로 구성한다.

[표 1] Baker에 의한 서비스스케이프 구성요소 14)

물리적 환경요인	설명	구성요소	
주변요소	즉각적으로 인지할 수 있는 요소가 낮은 배후상황	공기의 품질 (온도, 습도, 쾌적, 순환/통풍)	
		소음	
		향기	
		청결	
		기타	
디자인요소	즉각적으로 인지할 수 있는 자극물	심미요소	건축
			색깔
			규모
			재료
			짜임새
			모양
			스타일
			액세서리
			기타
		기능요소	레이아웃
			편안함
			신호
사회적 요소	환경 내 상호 인간관계 고객	고객	인원수
			외양
			행동
			기타
		직원	인원수
			외양
			행동
			기타

자료 : Baker, J. (1987). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. In Czepiel, J. A. , Congram, C. & Shanahan, J. (Eds.), The Service challenge : Integrating for competitive advantage(pp 79-84), Chicago: American Marketing Association.

3-2. 분석내용

시그니처 버거는 초기에 ‘100% 프리미엄 호주산 앵거스 비프’ 패티와 20여 가지 프리미엄급 버거 재료를 주문자가 취향에 따라 직접 선택하게 하였다. [그림 3]에 보이는 바처럼 이 메뉴는 자신만의 조리법이 담긴 ‘프리미엄급 수제버거’를 제공하고자 한 ‘나만의 버거’ 컨셉에서 출발한 서비스다. 이를 지원하기 위해 개발된 시그니처 버거 플랫폼은 개인 맞춤형 버거 주문 서비스의 성격을 띠고 있다.



[그림 3] ‘시그니처 버거 홈페이지’¹⁵⁾

이 플랫폼의 핵심은 디지털 키오스크다. 이 장치를 활용하면 이론적으로는 옵션 선택의 다양한 조합에 의해 조리법의 무한 확장이 가능하다. 또한 프로그램 운영에 따라 기능 추가 삭제가 용이한 열린 구조를 갖고 있어 신속한 상황 대처가 가능한 장점도 가지고 있다. 예를 들어 ‘선택하기’ 메뉴의 경우 초기에는 번, 패티, 치즈, 야채, 소스로 구성되었지만, 현재는 ‘프리미엄 토핑’이 추가되어있다. 이런 변화를 포함해서 현재 시점에서 볼 때 이 플랫폼은 개인 조리법 다양화 옵션보다는 추천 메뉴 중심의 옵션을 확대하는 방향으로 발전해온 모습을 보이고 있다. 이 ‘추천메뉴’는 한국인의 입맛과 맥도날드 노하우를 조합한 ‘클래식 치즈버거, 핫 올 오버 버거, 그릴드 머쉬룸 버거’로 구성된 ‘쉐프 추천 버거’로 출발했다. 초기 이 메뉴는 참여형 조리법 프로그램을 번거로워 하거나 전문가의 조리법에 도전해 보고 싶어 하는 고객의 다양한 니즈를 반영하기 위해 제공됐지만, 현재는 5가지로 확장되어 시그니처 버거 기본 메뉴로서 그 역할을 하고 있다. 결과적으로 가격에 큰 영향을 받는 패스트푸드 특성의 한계로 인해 메뉴의 패러다임을 혁신적으로 바꾸지는 못한 결과를 만들었다. 초기 시그니처 버거 플랫폼에서 주목해야 할 또 하나의 특이 사항은 음식 서빙이다. 주문 완료와 동시에 빠르고 신선하게 조리된 버거가 시그니처 버거 전담크루에 의해 고객의 테이블로 직접 서빙됐었다. 한국 맥도날드 대표이사 조 엘린저(Joe Erlinger)는 “시

15) 시그니처 버거 공식홈페이지

http://www.mcdonalds.co.kr/event/kor/pc/create_your_taste.jsp

14) 김한신, Ibid., 2014년 6월, pp.11-12.

그니처 버거는 맥도날드의 혁신과 진화를 상징하는 새로운 시도이며, 기존에 없던 새로운 방식의 혁신적인 플랫폼이다.”라고 언급했던 것처럼 디지털 주문 시스템과 전담크루 음식 서빙의 조합은 국내 패스트푸드점에서 경험할 수 없는 혁신적이고 독특한 온오프 통합 모델이었다. 이는 패스트푸드하면 셀프서비스라는 고정관념을 탈피시키는 중요한 계기를 마련했다. 이렇게 시작부터 큰 파장을 일으키며 출발할 시그니처 버거 플랫폼은 실정에 맞춰 개선과정을 거치며 현재 맥도날드 전 매장의 온오프 통합 주문 서비스 시스템의 기틀을 제공하고 있다. 16)



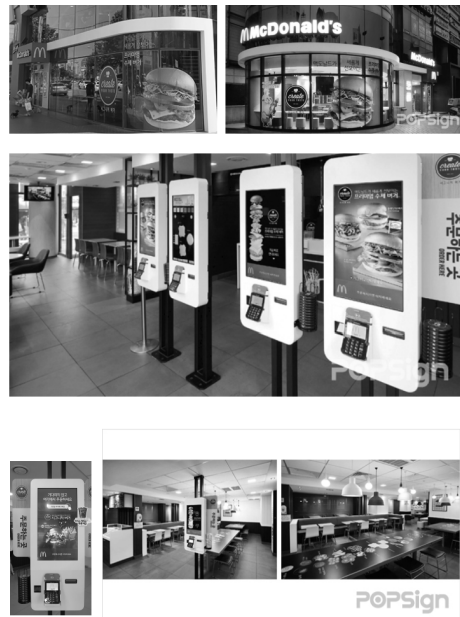
[그림4] '시그니처 버거' 초기 플랫폼 기본 구성 17)

16) 김성환, Ibid., 2015.08.13.

17) 차승화, 국내 패스트푸드점 디지털사이니지 응용사례 연구: 맥도날드 시그니처 버거 플랫폼을 중심으로, 디지털디자인학연구 16(4), 2016.12, p.76/p.78.;
 上)김성환, Op. cit., 2015; 下)권아영, Ibid., 2015년 10월



[그림5] 초기 '시그니처 버거'매장 디지털보드 활용18)



[그림6] '시그니처 버거' 초기 매장 온오프 통합환경19)

앞서 언급했던 것처럼 시그니처 버거 플랫폼은 국내 소비자에게 확장된 선택 범위와 이색적 외식 경험을 제공하기 위한 디지털 전략에 의해 탄생했다. 그 영향으로 초기 매장 서비스스케이프 구성요소에 디지털 키오스크와 메뉴 보드, 신규 브랜드 아이덴티티 이미지 그리고 전담크루가 기존 매장에 더해졌다. 시그니처 버거는 서비스 내용이 맞춤 및 참여형으로 체계화되어 옵션 선택이 중요하므로 디지털 키오스크에 의한 셀프 주문이 필수적이다. 디지털 키오스크는 일반 주문서비스

18) 차승화, Ibid., 2016.12, p.77

19) 권아영, Ibid., 2015년 10월

에서도 크게 활용되고 있어 시그니처 버거 메뉴 운영과 상관없이 전매장으로 빠르게 확산 중이다. [그림4], [그림5], [그림6]이 그에 대한 참고 이미지다. 현재 플랫폼의 변화 중 가장 큰 부분은 전담크루 음식서빙²⁰⁾의 폐지다. 이를 통해 시그니처 버거 플랫폼의 프리미엄 서비스 이미지는 대부분 사라지게 되고, 디지털 키오스크와 메뉴 보드, 시그니처 버거 아이덴티티로 정리된 플랫폼을 범용적 서비스로 전환시키게 되는 계기를 제공하게 된다. 이에 본 연구에서는 현재 범용적 성격으로 전환되고 있는 시그니처 버거 플랫폼의 온오프 통합 서비스스케이프를 디지털 키오스크와 메뉴 보드, 매장 브랜드 아이덴티티 항목으로 구분하여 분석하고자 한다.

3-2.1. 디지털 키오스크

2015년 8월 14일 공식 출시된 ‘시그니처 버거’의 당일 첫 매장의 판매기록은 1000여개였다고 한다. 나만의 버거라는 맞춤형 주문 컨셉이 소비자의 호기심을 자극하는데 충분했다고 볼 수 있다. 이 컨셉을 위한 서비스스케이프 구성에 있어 필수 물적 환경 요소는 셀프주문 디지털 키오스크(Self-Ordering Kiosk)다. 맞춤 및 참여형 셀프주문 서비스를 위해서는 필수 요소다. 최근 매장 피크 타임의 주문 폭주 해소에 괄목할만한 성과를 내면서 디지털 키오스크는 더 이상 시그니처 버거에 한정되지 않고 매장 온오프 통합 서비스스케이프의 중추적 구성요소로 자리매김 한다.²¹⁾ 이런 변화 속에서 현재 디지털 키오스크는 서비스스케이프 관점에서 보면 주변요소 및 사회적 요소와는 관련성이 약한 반면 디자인 요소와 밀접한 관계를 나타내고 있다.

(1) 주변 요소

디지털 키오스크가 매장의 온도와 조도 그리고 빛 자극에 의한 시각적 피로에 간혹 영향을 주는 부분이 발생할 수 있는 만큼 배치계획에서 지침이 필요하다.

(2) 디자인 요소

① 심미요소

디지털 키오스크의 디자인은 시그니처 버거 브랜드보다 기존 맥도날드 브랜드 이미지에 더 가깝다. 형태,

색상 그리고 재료 모두 프리미엄 이미지와는 거리가 있다. 기기 하드웨어의 형태는 최근 디지털 사이니지 기기들이 경량화되는 추세를 감안한다면 다소 무겁고 둔탁한 이미지로 공간 분위기를 답답하게 만드는데 영향을 미친다. 색상은 ivory 계열 몸체와 black 계열 지지 기둥으로 구성하여 공간의 시각적 편안함을 유지하는데 있어서는 긍정적이지만 고급스러운 이미지 연출에는 부정적 영향을 미치고 있다. 몸체의 소재 또한 철제와 페인트로 구성되어 프리미엄 이미지에는 적합하지 않다. 모니터 인터페이스 색상 구성에 있어서는 상황을 유사하다. 시그니처 버거의 브랜드 핵심 색상인 black이 인터페이스 디자인에 충분히 반영되어 있지 않다. 특히 시작 및 전환 화면 바탕에 짙은 green을 적용하고 그 위에 맥도날드 엠블럼(emblem) ‘M’자의 gold yellow를 대비시켜 강렬한 인상은 만들고 있지만 이 또한 고급스럽게 표현되어 있지는 않다. 메뉴 화면 역시 white 바탕에 yellow와 red가 파편화된 조각처럼 산만하게 구성되어 매장의 분위기를 경쾌하게 연출함에 있어서는 긍정적이지만 이 역시 고급화된 이미지 연출에는 저해요소로 작용한다. 사실 초기 인터페이스에는 시그니처 버거 메뉴 선택과정에 일부 black 바탕 화면이 등장하기도 했었다. 그러나 키오스크의 성격이 전용이 아닌 범용으로 변화되기 시작하면서 인터페이스까지 남아있던 시그니처 버거 이미지를 대부분 지워가는 양상을 보이고 있다. 이런 경향은 색상 뿐 아니라 이미지의 크기와 화면의 레이아웃에서도 나타난다. 전반적 구성이 메뉴 정보 제공에 집중하고 있어 식욕 자극을 유도하는 화보 이미지는 프로모션 화면에 제한적으로 적용되고 있다.

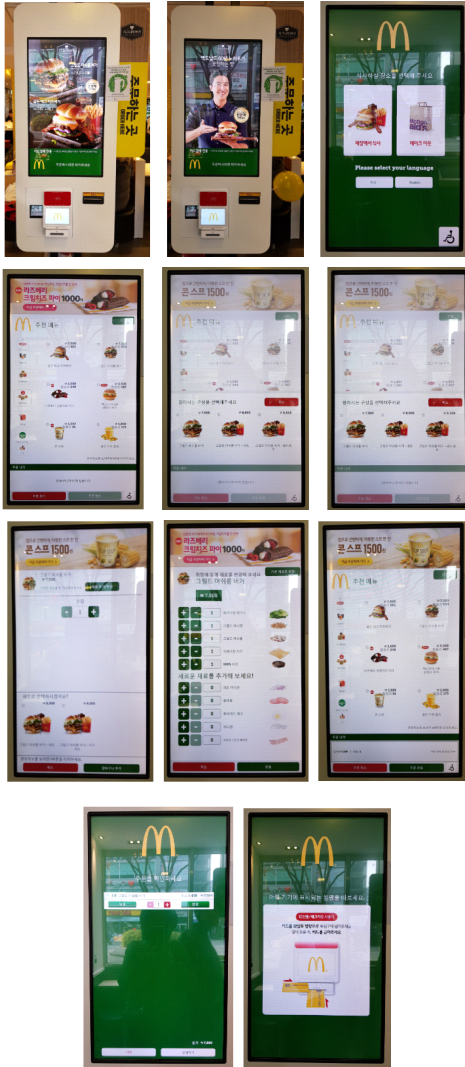
② 기능요소

맞춤형 주문 과정은 디지털 키오스크에서 진행된다. 주문자 취향에 따라 옵션을 선택하여 셀프 입력하면 자신만의 조리법이 반영된 메뉴 선택이 완성되고, 온라인 결재까지 마치면 주문이 완료된다. 이 과정에서 현금결제는 진행되지 않아 주문 카운터에서 별도로 결재해야 하는 번거로움을 제외하면 비교적 간단한 조작과정으로 인터랙션이 이뤄져 편리하다. 시그니처 버거의 프리미엄 이미지를 위해 조리가 완료된 음식을 전담크루가 서빙하는 것이 초기 플랫폼의 구성이었지만 현재는 그 제도가 사라졌다. 따라서 현재 플랫폼의 주문체계는 주문에서 음식 서빙까지 완전한 셀프서비스로 이뤄진다. 다만 돌발상황이 발생하면 카운터에서 직원이 직접 응대서비스를 제공한다. 이러한 방식은 최근 빠르게 확산되고 있는 O2O서비스(Online to Offline Service), 즉 온-오프 통합 서비스로서 기능요소 중 편

20) 전담크루 음식서빙 운영시 디지털 키오스크에 잔돈벨이 비치되어 있었으나 제도 폐지 이후 잔돈벨도 제거되었다.

21) 차승화, Ibid., 2016.12, p.77; 김성한, 앞의 책, 2015.

안함에 기여한다.²²⁾



[그림 기 '시그니처 버거' 매장 디지털 키오스크 ²³⁾

현재 디지털 키오스크의 디자인요소의 기능요소는 편리함에 주목할 뿐 직원의 응대로 경험할 수 있는 융통성이나 감정적 교류는 반영되지 못한 단점이 있다. 하지만 디지털 인터랙티브 서비스의 신속하면서도 비대면이 주는 편안함이 상대적 강점으로 부각되고 있다. [그림 기]에서와 같이 작동방식은 터치스크린을 통해 메뉴에서부터 옵션까지 화면에서 직관적 선택이 가능한 방식이다. 결제방식까지 선택하고 나면 키오스크에 부

착된 디지털 리더기로 결재를 진행하면 된다. 이 때 출력된 영수증에는 번호가 표시되어 있는데 음식 픽업 서비스 때 픽업 알림과 음식 인식을 위해 활용된다.

인터페이스 언어는 기술력으로 보면 다국어 수용이 가능하나 현재는 영어로 한정되는데, 그 이유는 비용에서 비롯되었을 것으로 예측된다. 한글과 영어 모두를 모르는 사용자는 이미지만 보고 직관적으로 사용해야 한다. 이 때 메뉴 선택까지는 큰 어려움이 없으나 결제방식 선택이나 돌발상황 발생의 경우 직원 호출 버튼이 없어 카운터까지 이동해야 하는 번거로움이 따른다. 이것은 현재 기능의 한계점이다. 최근에 장애인 인터페이스가 추가되었는데 여기서는 휠체어 이용자의 눈높이를 고려한 인터페이스를 제공하고 있다. 변화는 긍정적이지만 그 대상이 매우 제한적이어서 아쉬움을 주고 있다. 또한 주문 진행 과정 중 부분 취소가 용이하지 않아 많은 경우 전 과정을 다시 실행해야 한다. 이 모든 점을 감안할 때 인터페이스 디자인이 기능적으로 고도화되어 있는 것으로 평가하기 어렵다.

장치물 설치에 있어 키오스크 모니터의 높이는 성인 기준에 의한 일정 높이로 고정되어 있다. 성인 간 혹은 어린이와의 키 격차를 고려한다면 현재 배치 높이는 일부 사용자에게 불편함을 초래할 수밖에 없다. 기기의 배치 위치는 일반적으로 주출입구 가까운 통행 공간에 몇 개를 군집시켜 횡으로 일렬 배치하는 방식이 가장 일반적이다. 다만 기본 배치 이외에 공간의 특성에 따라 사선으로 배치하거나, 자투리 공간을 활용하여 독립적으로 설치하는 등 공간의 여건에 맞춰진 융통성이 발휘되고 있다. 키오스크가 주문에 활용되지 않는 시간에는 매출 향상에 기여하는 프로모션 보드로 활용된다.

(3) 사회적 요소

디지털 키오스크는 매장 피크 타임에 카운터 인근 공간의 과밀로 혼잡이 유발되는 것을 분산시키는 역할을 담당한다. 즉, 매장의 혼잡도가 가져오는 스트레스 해소에 기여하고 있다.

3-2.2. 디지털 보드

시그니처 버거 플랫폼에서 인터랙션없이 안내 및 프로모션 정보를 디스플레이만 하는 디지털 보드가 다양한 용도로 활용되고 있다.

(1) 주변 요소

디지털 보드 역시 디지털 키오스크와 마찬가지로 매장의 온도와 조도 그리고 빛 자극에 의한 시각적 피로에 영향을 주는 문제가 발생할 가능성이 있는 만큼 배

22) 김성환, Ibid., 2015.

23) 맥도날드 시그니처 버거 수내점; 시그니처 버거 온오프 통합 환경; 서비스 사파리 방법으로 조사

치 계획 및 공조 관리에 주의가 필요하다.

(2) 디자인 요소

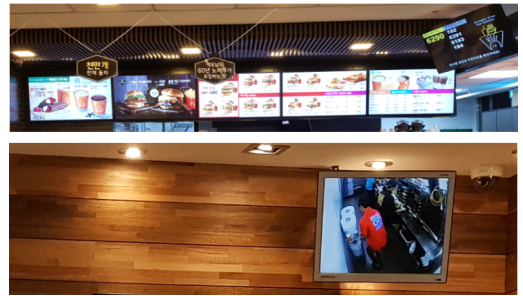
① 심미요소

매장 내 디지털 보드는 메뉴보드와 프로모션보드, 픽업안내보드 그리고 주방모니터링보드로 구분된다. 심미적 요소에 영향을 미치는 기본인자는 디지털 보드의 스타일과 해상도다. 시그니처 버거 플랫폼 도입으로 맥도날드 매장들의 메뉴보드와 프로모션 보드들은 고해상도에 색채해석 능력이 뛰어난 LED 패널로 대체되어왔다. 이로써 생생한 화질 구현이 가능해지면서 식욕 자극에 초점을 맞춘 프로모션 동영상이나 모션 그래픽의 비중이 확대되고 있다.²⁴⁾ 메뉴보드의 화면 디자인은 디지털 키오스크의 인터페이스처럼 white 바탕에 원색적인 음식 이미지와 black 글씨 등으로 구성되어 강렬하고 다채로운 반면 시각적 산만함으로 줄 수 있지만 강조색을 중앙에 띠모양으로 배색하여 시선을 모아줌으로써 전체 분위기를 안정화시킴과 동시에 경쾌한 이미지를 만들어내고 있다. 반면 프로모션보드의 화면은 어두운 회색 바탕에 대비되는 색상의 음식 이미지를 배치하는 경향이 강하고, 그 이미지는 식욕 자극을 유도할 수 있을 정도로 크게 배치하여 이미지 해상도와 색채 해석의 질을 높여 생생함을 극대화하고 있다. 이렇게 디자인된 결과는 white 바탕의 메뉴화면과 분명한 대비를 이뤄 각각의 기능이 상생의 효과를 누릴 수 있게 하고 있다. 이에 비하면 픽업안내보드 디자인은 black 바탕에 gray와 yellow 텍스트로만 화면을 구성하고 있어 감각적 디자인은 아니지만 매장 전체 환경에서 주목성을 높이는 데 있어서는 효과적이다. 결과적으로 보드 전반에 적용되고 있는 디자인 역시 프리미엄의 이미지를 연출하고 있지는 못하다.

② 기능요소

메뉴보드는 롤링 화면 구현이 가능하여 기존 아날로그 방식에 비해 메뉴 이미지와 텍스트의 크기를 확대하고 화질을 높일 수 있어 화면의 질과 가독력을 높여주고 있다. 특히 아침메뉴와 같은 시간대별 프로그램 운영에 있어서도 프로그램 맞춤화 메뉴 및 기간별 프로모션 메뉴의 콘텐츠를 보다 편리하게 교체할 수 있어 판촉활동에 큰 도움을 주고 있다. 시간대별 프로그램에 따른 화면 전환은, 디지털 보드의 이미지에 의해 프로그램 분위기에 맞게 현실 공간의 경험 차원도 달라져 매장에 활기를 주고 판매촉진에도 기여한다. 픽업안내보드는 텍스트 기반으로 정보를 제공하는 형식에 기초하여 준비 진행 중과 준비 완료로 정보를 구분하

여 진행 상황 정보 제공함으로써 심리적 서비스의 질을 높였다. 주방 모니터링보드는 온전히 기능적 역할을 하는 용도로서 화질도 다른 패널에 비하면 높지 않지만 조리과정의 신뢰를 높이는 목적에 있어서는 유용하다. 그러나 [그림 8]에서 보이는 바처럼 이러한 모든 기능 또한 프리미엄 서비스를 대변하기에는 역부족이다.



[그림 8] '시그니처 버거' 매장 디지털보드 활용 유형²⁵⁾

(3) 사회적 요소

디지털 보드로 인해 고객과 직원들 사이에 발생하는 사회적 관계 변화는 유의미한 것이 없다.

3-2.3. 매장 브랜드 아이덴티티

'시그니처 버거' 출시와 함께 해당 매장들은 신규브랜드 출시에 따른 매장 아이덴티티를 프리미엄 이미지로 재설정하고, 서비스의 새로운 전략적 플랫폼 환경을 구축하기 위해 매장 리뉴얼을 진행했다. 이 중에서 매장 인테리어 리뉴얼은 기존 서비스 시스템에다 새로운 디지털 시스템과 전담크루 제도까지 통합한 서비스를 반영해야 되는 상황인만큼 서비스스케이프처럼 서비스의 물적 증거를 종합화한 총체적 관점의 접근이 필요했다. 그 결과로 만들어진 초기 매장 디자인도 전담크루제도가 사라지면서 현재는 많이 수정된 상태이다. 시그니처 버거 매장은 2018년 전국 49개, 서울에 17개 매장이 운영되고 있다. 현재 시그니처 버거 매장의 이미지와 성격은 일반매장과 절충되는 양상을 보이고 있다.

(1) 주변 요소

현재 매장의 주변요소는 매장 브랜드 아이덴티티 변

24) 권아영, Ibid., 2015년 10월

25) 맥도날드 시그니처버거 수내점; 시그니처 버거 온오프 통합 환경; 서비스 사파리 방법으로 조사

화에 크게 영향을 받고 있지 않다.

(2) 디자인 요소

매장 브랜드 아이덴티티 디자인에 있어 가장 큰 변화를 보인 것이 색채 구성이다. gold yellow, red, white를 기본색으로 연출했던 매장 공간을 시그니처 버거 아이덴티티 반영을 계기로 [그림 9]와 같이 red 대신 black이 기본색으로 대체되었다. 이에 따라 기존의 경쾌했던 매장 분위기가 차분하고 성숙한 방향으로 전환되었다. 매장 간판에서도 black의 영향은 크다. 노란색 벽체가 간접해있는데도 불구하고 black 바탕에 gold yellow 엠블렘과 white로고로 디자인된 간판은 매장 외관 이미지의 무게감을 더해준다.

인테리어 스타일 전반에서는 형태, 색채, 소재를 통해 모던과 내츄럴의 혼합화 경향이 나타나고 있다. 그 결과 포스터에서 보이는 초기 프리미엄 이미지가 POP에서 엇보이는 맥도날드의 이미지와 절충되면서 프리미엄 이미지는 약해지고 전반적으로 편안한 분위기를 연출하고 있다. 이런 경향은 음식 식기 및 포장 구성에도 동일하게 나타나고 있다. 초기 전담크루제도가 운영되던 시절 시그니처 버거는 도마형태의 전용식기에 보기 좋게 연출되어 제공됐었다. 그러나 현재는 하드보드 패키지에 차분한 그래픽으로 기존메뉴와 차별화하는 정도다. 여기서도 주요색상은 black을 사용하면서 브랜드 이미지를 담아내려는 노력이 보이지만 이 역시 프리미엄 이미지와는 거리가 있다. [그림 9]에서 보이는 바처럼 매장 디자인 스타일은 고급스러움 보다는 캐주얼하지만 편안한 분위기로 재편되고 있는 것을 확인할 수 있다.



a. 매장 외관 및 디지털 키오스크



b. 매장 카운터 및 인테리어



c. 포스터, POP, 음식 포장

[그림 9] '시그니처 버거' 매장 서비스스케이프²⁶⁾

(3) 사회적 요소

black 티셔츠의 줄무늬 앞치마 유니폼은 전담 크루제도가 사라지면서 일반 직원들의 유니폼 색상 사양에 black을 추가시키는 수준에서 정리되었다. black 유니폼을 입은 직원들이 시그니처 버거 브랜드만을 위한 서비스를 제공하는 것이 아님으로 색상에 의한 유니폼의 기능은 차별화되지 않는다. 다만 짙은 pink, light blue와 함께 black 유니폼을 입은 직원들이 모여 있으면 색상 대비를 이뤄 매장 분위기에 생동감을 더한다. 최근 한국맥도날드 매장의 고객 연령층이 다양화되는 양상이 나타나고 있다. 그러나 그것이 시그니처 버거 매장만의 현상은 아니다. 사회가 고령화되어감에 따라 패스트푸드 매장 고령자 이용객의 비중이 함께 늘어나는 것으로 추측된다. 시그니처 버거 매장의 경우 성숙

26) 맥도날드 시그니처버거 수내점; 시그니처 버거 온오프 통합 환경(서비스 사파리 방법)

되고 차별해진 매장 분위기 영향으로 고객자가 이질적으로 드러나지 않고 자연스럽게 스며들 수 있는 환경이 조성되고 있다. 사회적 측면에 있어서도 프리미엄 브랜드의 성격을 반영하는 요소보다는 오히려 고객층의 다변화에 따른 영향이 더 명확하게 나타나고 있다.

4. 결론

본 연구는 한국 맥도날드 시그니처 버거 플랫폼 도입 사례를 통해 시그니처 버거 매장의 온오프통합 서비스스케이프가 보여주고 있는 구성 특성과 현황을 조사하여 그 가능성과 문제점을 분석하므로써 차세대 패스트푸드 매장의 온오프 통합 서비스스케이프 디자인의 지식기반을 구축하고자 진행한 것이다.

최근 시그니처 버거 매장은 초기와 다르게 많은 변화를 겪어왔다. 현재의 상황은 시그니처 버거 플랫폼 적용 이후 그 서비스 체계가 활용상태에 적응하면서 기존 서비스와 혼재되는 과정을 겪으며 형성해온 결과물이다. 사례분석은 현재 시그니처 버거 매장의 물적 구성을 분석대상으로 하고, Baker(1987)가 제시한 서비스스케이프 개념과 구성요소 이론을 기준으로 분석을 진행하였다. 분석 대상은 현재 시그니처 매장 플랫폼으로 기존과 차별화되는 디지털 키오스크와 디지털 보드 그리고 매장 브랜드 아이덴티티에 한정하고, 이것을 서비스스케이프 구성요소인 주변요소, 디자인요소, 사회적 요소로 구분하여 분석하였다.

그 결과, 시그니처 버거 초기 매장은 '나만의 버거 컨셉'을 담은 프리미엄 수제버거 라인의 위상에 맞게 패스트푸드점 매장의 서비스스케이프로서는 혁신적인 변화를 다양하게 추진했다. 맞춤 및 참여형 셀프주문이 가능한 디지털 키오스크, 고화질에 신속하고 다양한 유형의 영상물 디스플레이가 가능한 디지털 보드, 음식 서빙 전담크루, 그리고 프리미엄의 분위기와 이미지를 덧입혀주기 위한 시그니처 버거 매장 브랜드 아이덴티티 등을 매장의 서비스스케이프에 담아냈었다. 그 목적은 국내 소비자에게 확장된 선택 범위와 문화활동으로 인식되는 이색적 외식 경험을 제공하기 위한 온오프 통합 전략에서 비롯된 것이었다.

그러나 시그니처 버거 플랫폼의 프리미엄 서비스는 그 의도와는 다르게 성격이 변질되어 왔다. 그 배경에는 시그니처 버거와 기존 버거류 제품을 시그니처 매장에서 함께 운영하면서 실정에 맞게 절충이 이뤄지면서 나타난 결과로 추측된다. 이런 상황에서 기존 버거

류 상품의 서비스 및 이미지가 매장 서비스스케이프의 프리미엄 이미지를 점진적으로 퇴색시키는데 영향을 주었다. 사실 시그니처 버거 매장의 등장으로 맥도날드의 브랜드 아이덴티티 전반에 혼돈이 나타나고 있다. 저가 패스트푸드 브랜드의 프리미엄 상품은 그 상황만으로도 프리미엄의 정체성을 고수하기가 쉽지 않았을 것이다. 예를 들어 gold yellow, red, white로 구성했었던 매장 기본 색상 구성이 시그니처 버거 매장에서 black, white, gold yellow로 재편되면서 이미지에 대한 정체성에 혼돈이 오기 시작했다. 하지만 그 변화의 방향은 고급화 방향이 아니라 어린이에서 소년으로 성장해가는 과정처럼 미완의 성숙미로 이미지를 형성해가고 있다. 또한 메뉴의 가격에 비해 부담으로 작용한 전담크루 제도가 폐지되면서 가장 차별화된 프리미엄 서비스 구성이 상실된 상황이다. 이런 현실과의 타협을 거치면서 나머지 플랫폼 구성요소들은 시그니처 버거만을 위한 전문 서비스로서의 성격보다는 일반적 매장 서비스를 온오프 통합 서비스로 격상한 수준에서 시그니처 버거 매장 서비스스케이프의 기준점이 자리를 잡고 있다고 볼 수 있다.

결론적으로 시그니처 버거 플랫폼의 디지털화 전략은 시그니처 버거 성공에 대한 기여보다 온오프통합 서비스스케이프에 의한 맥도날드 서비스 개선과 이미지 쇄신에 더 큰 영향을 미쳐왔다. 이 플랫폼의 대표적 성과인 맞춤 및 참여형 셀프주문 서비스는 메뉴의 유형을 다양화하는데 매우 유용하다. 치열한 시장 상황에서 서비스의 새로운 모델 개발이 절실한 모든 패스트푸드 브랜드들에게 유용한 본보기를 제시한 것이라 볼 수 있다. 맞춤형 서비스는 다양하고 불규칙한 개인적 변수를 서비스에 수용해야 하기 때문에 매장 직원 서비스로는 한계가 있을 수밖에 없다. 온오프 통합 서비스스케이프는 이를 보완하는 대안으로 충분히 주목할 만하다.²⁷⁾ 이와 같이 시대적 패러다임에 맞게 서비스를 효과적으로 담아낼 수 있는 온오프 통합 서비스스케이프의 모델 개발은 앞으로도 점점 중요해질 것이다.²⁸⁾ 이후로도 관련 연구들이 지속되어 실용적 디자인 지식기반이 구축될 수 있기를 기대해본다.

27) 업무 숙련도의 차이에 의해 서비스 질 관리가 어려운 문제점이 있다. 특히 바로 입사하여 숙련도가 낮은 직원의 경우 주문과정에서 소비자와의 갈등을 발생시킬 가능성이 높아질 수밖에 없는 구조다.

28) 김성한, Ibid., 2015.

참고문헌

1. 김한신, 서비스스케이프의 사회적 환경요인이 고객반응에 미치는 영향에 관한 연구, 경기대학교 대학원, 호텔경영학과, 2014.
2. 임송, 서비스스케이프 품질이 고객만족과 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구, 세명대학교 대학원 석사학위논문, 2017.
3. 한지은, 도심형 노인복지관의 서비스스케이프 디자인 전략, 서울 : 한양대학교 대학원: 실내환경디자인학과, 박사학위 논문, 2015.
4. 박재호, 조우제. 패스트푸드 레스토랑의 서비스스케이프가 고객만족과 자발적 행위에 미치는 영향. 관광연구, 25.5, 2010.
5. 진혜경, 김대철, 대학교육서비스에서 강의실의 물리적 환경이 학생만족과 수업 집중도에 미치는 영향, 경영교육연구, 2017.
6. 차승화, 국내 패스트푸드점 디지털사이니지 응용사례 연구: 맥도날드 시그니처 버거 플랫폼을 중심으로, 디지털디자인학연구 16(4), 2016.
7. 한지은, 남경숙, 노인여가복지시설의 서비스스케이프 분석지표에 관한 연구, 한국실내디자인학회 논문집, 24(2), 2015.
8. 권아영, 프로모션 디지털 키오스크로 제조한 나만의 버거, 맛도 재미도 두배!, 팝사인, 2015.10.
9. 김성한, 맥도날드, 혁신적 플랫폼 ‘시그니처 버거’ 선보여, 한국일보, 2015.08.13.
9. 박시진, 한국 맥도날드 매각 쉽지 않네, 서울경제, 2016.07.14
10. 양은영, 2015년 국내 외식업 동향과 그 속에서 엿보는 2016년, 한국외식신문, 2016.01.13.
11. 오대석, 롯데리아 맥도날드 버거킹, 패스트푸드 업체의 절박한 변신, BusinessPost, 2015.02.08
12. 이수연 기자, 디지털 주문-오픈 키친... 여기가 맥도날드라고?, 조선일보, 입력 2016.11.30
13. 정효진 기자, 맥도날드 한국진출 1호점 문 닫는다, 동아일보 & donga.com, 2009.09.26
14. www.mcdonalds.co.kr