



DZIĘKUJEMY!

*Wpływ
systemu McDonald's
na gospodarkę w Polsce.
Raport.*



Spis treści

Dziękujemy! 5

W skrócie 6

Jedna marka
na ponad 100 rynkach 8

1. McDonald's® w Polsce 13
Razem od 26 lat 14
Liczby mówią same za siebie 16

2. Wpływ McDonald's na polską gospodarkę 21
2.1. Wpływ na wiele sektorów 21
2.2. Tu płacimy podatki 22
2.3. Stawiamy na polskich dostawców 23
2.4. Polscy franczyzobiorcy naszą siłą 32

3. McDonald's na rynku pracy 47
3.1. Tworzymy miejsca pracy 47
3.2. Zawsze fair wobec naszych pracowników 48
3.3. Jesteśmy różni – i tak jest najlepiej 49
3.4. Rozwój – wszystko jest możliwe 52

4. Jakość i bezpieczeństwo żywności 59
4.1. Wyznaczamy standardy 59
4.2. Wszystko pod kontrolą 60
4.3. Restauracje przyszłości 65

5. Scale for Good – nasza odpowiedzialność 71
5.1. Liczy się nie tylko wewnątrz! – opakowania przyjazne dla środowiska 73
5.2. Chronimy klimat 73
5.3. Oferta dla dzieci – HappyMeal® 74
5.4. Najlepsza pierwsza praca – wspieramy młodych 75

6. Fundacja Ronalda McDonalda 79
6.1. „NIE nowotworom u dzieci” 80
6.2. Dom poza domem w czasie choroby dziecka 82
6.3. Pokoje rodzinne Ronalda McDonalda 83

7. BigMac Index 87

**Aneks: założenia,
źródła i metodyka** 90

Od pola do stołu pracujemy,
aby zminimalizować wpływ
naszej działalności na środowisko
w całym łańcuchu wartości.
Obejmuje to redukcję emisji
gazów cieplarnianych, poprzez wspieranie
gospodarki niskoemisyjnej, a także redukcję
liczby odpadów oraz zużycia wody.
Scale for Good McDonald's®



Adam Pieńkowski,
Dyrektor Generalny
McDonald's Polska



Źródło: McDonald's® Polska

Dziękujemy!

Szanowni Państwo,

McDonald's® działa w Polsce już od 26 lat. W tym czasie sieć naszych restauracji rozwinęła się do ponad 400 lokali w całym kraju, a każdy z nich to wielomilionowa inwestycja. Zatrudniamy ponad 24 tysiące osób, które codziennie obsługują pół miliona gości.

80% naszych restauracji jest w rękach polskich przedsiębiorców – licencjobiorców McDonald's. Współpracujemy z setkami polskich firm: dostawcami produktów rolnych, firmami budowlanymi, wykonawczymi, serwisantami. Stawiamy na partnerską, wieloletnią relację i wspólny rozwój. Wśród naszych dostawców są firmy, które dzięki współpracy z McDonald's rozwinęły się od małego rodzinnego przedsiębiorstwa do potentata w swojej branży.

Głęboko wierzymy w ustanowioną 60 lat temu przez Raya Kroca, założyciela McDonald's, zasadę „stołu na trzech nogach” – według niej nasi pracownicy, licencjobiorcy i dostawcy są jednakowo ważni dla stabilności i rozwoju firmy. Dlatego stawiamy na współpracę i wymagamy jednakowo od każdej z tych grup, zarówno od własnych pracowników, jak i naszych partnerów biznesowych. Przestrzeganie wysokich standardów etyki biznesowej w każdym obszarze – praw pracowniczych, podatków, ochrony środowiska – jest fundamentem naszej współpracy.

Chcemy być postrzegani przez gości jako najlepsza sieć restauracji szybkiej obsługi w Polsce – innowacyjna, otwarta na zmiany firma oferująca najlepsze burgery, kawę oraz obsługę będącą wzorem dbałości o odwiedzających.

Od lat pracujemy nad wdrożeniem tej wizji i nasi goście widzą nas właśnie jako nowoczesną firmę burgerową będącą pozytywnym elementem ich codziennego życia, jako aktywnego członka społeczności, w których działamy, a także jako dobre miejsce pracy. Nasze produkty kojarzą się ze świeżością i dobrym smakiem. Dlatego kampania reklamowa „Mam smaka na Maka” została tak dobrze przyjęta – to nie jest język korporacji, tylko naszych gości.

Łączymy siłę globalnej marki z lokalną działalnością. Przenosimy na grunt polski najlepsze rozwiązania wypracowane w korporacji McDonald's, ale równocześnie twórczo rozwijamy własne, które są powielane na całym świecie. Przeprowadzane w ostatnich latach zmiany w funkcjonowaniu restauracji przygotowują nas na ewoluujące potrzeby konsumentów. Chcemy zaoferować naszym gościom spersonalizowaną ofertę i możliwość decydowania o tym, gdzie, kiedy i jak chcą z niej skorzystać.

W ciągu minionego ćwierćwiecza na dobre wpisaliśmy się w ekonomiczną i społeczną panoramę Polski. Nie szukamy dróg na skróty podyktowanych krótkoterminową korzyścią. Myślimy w kategoriach stałego, zrównoważonego rozwoju. Jesteśmy liderem rynkowym i zdajemy sobie sprawę z odpowiedzialności wynikającej z tego faktu. Podejmujemy inicjatywy, które – mamy nadzieję – będą się upowszechniać w całym sektorze. Przykładem są ambitne zobowiązania dotyczące troski o środowisko czy odpowiedzialnej oferty dla dzieci, które podjęliśmy w ramach globalnej strategii Scale for Good.

Niniejszy raport przygotowany we współpracy z firmą PwC jest pierwszą próbą określenia roli McDonald's w Polsce – naszego wpływu na gospodarkę i społeczeństwo, ze szczególnym uwzględnieniem działań podejmowanych w ostatnich latach.

Serdecznie zachęcam do lektury.
Adam Pieńkowski

W skrócie



Sitą firmy są nasi pracownicy

Zródło: McDonald's® Polska

McDonald's® jest marką obecną na ponad 100 rynkach. Ta światowa sieć gastronomiczna to 37 tysięcy restauracji i 69 milionów gości obsługiwanych każdego dnia. Burger Big Mac®, jej flagowy produkt, obchodzi w tym roku swoje 50. urodziny.

Pierwsza restauracja McDonald's w Polsce została otwarta w 1992 roku. Dziś pod złotymi łukami litery „M” funkcjonuje na naszym rynku 407 lokali, z czego 333 prowadzone są na zasadach franczyzy.

Od samego początku swojej obecności w Polsce McDonald's korzystał z krajowych zasobów. Dzięki temu w ciągu 26 lat **wywarł ogromny wpływ na rozwój działających tu przedsiębiorstw**, takich jak HAVI Logistics, Farm Frites Poland, Green Factory i wielu innych.

W 2017 roku bezpośrednio i pośrednio wygenerował prawie 3,97 mld zł dodatkowej sprzedaży w polskiej gospodarce, zaś w 2016 roku wraz z obsługującymi go firmami wpłacił do budżetu państwa ponad 206 mln zł z tytułu podatków dochodowych.

Obecnie McDonald's daje zatrudnienie ponad 24 tysiącom osób. Dzięki skali swojej działalności kształtuje również standardy zatrudnienia: 100% pracowników zatrudnionych jest na podstawie umowy o pracę i ma dostęp do ścieżek rozwoju.

Do całkowitego wpływu firmy na polski rynek pracy wlicza się również zatrudnienie pośrednie, obecne w branżach współpracujących z McDonald's. W 2017 roku dało to łączny wynik prawie 40 tysięcy miejsc pracy.

McDonald's wprowadził na polski rynek światowe standardy jakości i bezpieczeństwa żywności na długo przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. Od samego początku firma wymagała od swoich pracowników, partnerów i dostawców wyjątkowej dbałości o przygotowywane produkty. Dzięki temu McDonald's szybko stał się punktem odniesienia dla wszystkich krajowych firm gastronomicznych.

Funkcjonowanie restauracji McDonald's nie jest oczywiście obojętne dla środowiska. Globalna strategia firmy zakłada jednak aktywną redukcję negatywnego

oddziaływania na otoczenie. Dziś ponad 90% polskich restauracji ma umieszczone w strefie klienta kosze do segregowania odpadów, a 63% wszystkich lokali korzysta z zielonej energii. Ponadto firma zobowiązała się, że do 2025 roku wszystkie opakowania przeznaczone dla gości będą pochodziły ze źródeł odnawialnych, recyklingu lub certyfikowanej produkcji. Ograniczenie ilości odpadów to element globalnej strategii McDonald's o nazwie **Scale for Good**, w ramach której firma wykorzystuje swoją skalę, aby pozytywnie wpływać na środowisko naturalne i otoczenie biznesowe.

Styl życia ludzi zmienia się wraz z rozwojem technologicznym, zmieniają się również ich potrzeby konsumenckie. McDonald's śledzi nowe trendy i chce pozostać dla swoich klientów atrakcyjnym i wygodnym miejscem spotkań i odpoczynku, a także symbolem nowoczesnej obsługi dostarczającej świeże produkty.

McDonald's angażuje się społecznie. Jest założycielem Fundacji Ronalda McDonalda, która działa na rzecz dzieci

i rodzin. W wyniku akcji „NIE nowotworom u dzieci” od 2005 roku przebadano ponad 60 tysięcy dzieci, a prowadzone przez Fundację pokoje rodzinne przy szpitalach pediatrycznych w samym 2017 roku odwiedziło 37 tysięcy gości.

Przez 26 lat obecności na polskim rynku McDonald's stał się nie tylko popularnym miejscem spotkań, ale również ważnym elementem lokalnej gospodarki i podmiotem kształtującym świadomość i postawy konsumentów. Przez ten czas McDonald's nie tylko poznawał Polaków ze smakiem Big Maca, ale również wspierał polską przedsiębiorczość i odpowiadał na rozmaite wyzwania tutejszej gospodarki.

Poniższy raport ma na celu przybliżenie wybranych aspektów funkcjonowania McDonald's w Polsce.

Jedna marka na ponad 100 rynkach

*37 tysięcy
restauracji w ponad
100 krajach*

McDonald's® to sieć restauracji, która od blisko 80 lat z powodzeniem buduje swoją pozycję na świecie. Według magazynu „Forbes” McDonald's jest obecnie 11. pod względem wartości globalną marką – wycenia się ją na ponad 40 miliardów dolarów¹. Zaś charakterystyczne złote łuki litery „M”, będące logo firmy, są symbolem rozpoznawalnym niemal pod każdą szerokością geograficzną.

Historia firmy rozpoczęła się 7 dekad temu od przydrożnego lokalu założonego w 1948 roku przez braci Richarda i Maurice'a McDonaldów w San Bernardino, niewielkiej wówczas miejscowości w Kalifornii. Niedługo potem do restauracji braci trafił Ray Kroc, drobny przedsiębiorca zajmujący się sprzedażą sprzętu AGD, m.in. mikserów do koktajli mlecznych. Sposób działania restauracji tak go zachwycił, że zaproponował braciom pomoc

w rozwoju firmy – został agentem sprzedającym licencje na prowadzenie lokalu według ich pomysłu. Tak narodziła się sieć McDonald's.

Dziś pod szyldem McDonald's prowadzonych jest 37 tysięcy restauracji obsługujących każdego dnia 69 milionów gości w ponad 100 krajach, a Ray Kroc, jako pierwsza osoba, która dostrzegła potencjał pomysłu braci McDonaldów, został uznany przez magazyn „Time” za jedną ze 100 najważniejszych osób XX wieku².

Jednym z flagowych produktów McDonald's jest kanapka Big Mac®: bułka, dwa wołowe burgery, ser cheddar, warzywa i specjalny sos. Produkt wszedł do menu restauracji w 1968 roku i właśnie obchodzi swoje 50. urodziny. Jego pomysłodawcą był Jim Delligatti, franczyzobiorca z Pensylwanii i jeden z pierwszych współpracowników Raya

Mapa 1. Liczba restauracji McDonald's® w wybranych krajach



Dane dotyczące liczby restauracji w Polsce pochodzą z 31. sierpnia 2018.
Źródło: McDonald's® Polska

Kroca. Big Mac® jest dziś sprzedawany na całym świecie. Jego popularność i ogólnodostępność, a także fakt, że w każdym kraju jego składniki są identyczne, pozwoliły na opracowanie tzw. indeksu Big Maca. Wskaźnik ten został stworzony przez analityków tygodnika „The Economist” w 1986 roku i do chwili obecnej służy do mierzenia parytetu siły nabywczej.

Skala, w jakiej działa firma McDonald's®, daje unikalną możliwość wpływu, którą mogą się pochwalić tylko nieliczne marki. Świadomość istnienia globalnych problemów środowiskowych, demograficznych i kulturowych, a jednocześnie realna szansa kształtowania otaczającej nas rzeczywistości to dla McDonald's duża odpowiedzialność. Dlatego też firma włącza się w przeciwdziałanie negatywnym globalnym zjawiskom w ramach ogłoszonej

w 2018 roku strategii Scale for Good. Strategia składa się z ambitnych zobowiązań dotyczących 5 obszarów, do których zaliczają się:

1. redukcja emisji gazów cieplarnianych,
2. zrównoważona produkcja wołowiny,
3. przejście na wykorzystywanie opakowań z materiałów pochodzących z recyklingu, źródeł odnawialnych lub certyfikowanej produkcji,
4. zaostrzenie standardów dotyczących wartości odżywczych produktów dla dzieci oraz wymogów dotyczących marketingu oferty dla najmłodszych,
5. ograniczenie bezrobocia wśród młodych ludzi.

¹ W rankingu „Forbesa” McDonald's został uznany za 11. najcenniejszą markę świata 2018 roku, zob. <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> (dostęp: 22.06.2018), podczas gdy w rankingu przygotowanym przez firmę Interbrand w 2017 roku ułokował się na miejscu 12., zob. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/> (dostęp: 22.06.2018).

² <https://www.ranker.com/list/time-magazine-100-most-important-people-of-the-20th-century/theomanlenz> (dostęp: 8.07.2018).



1

McDONALD'S® W POLSCE

407

RESTAURACJI McDONALD'S
W POLSCE

333

RESTAURACJE PROWADZĄ
FRANCYZOBIORCY

10

TRANSAKCJI CO SEKUNDĘ
DOKONUJE SIĘ W RESTAURACJACH
McDONALD'S W POLSCE

1.

McDonald's® w Polsce

*Obecnie
w ponad 150
miejscowościach Polski działa
407 restauracji*

Pierwsza restauracja McDonald's® w Polsce została otwarta 17 czerwca 1992 roku w Warszawie przy ulicy Marszałkowskiej. Liczba transakcji, które odbyły się tego dnia, sięgnęła wartości 13 304. Nie istniały wówczas ekrany dotykowe ani Facebook (Mark Zuckerberg miał dopiero 7 lat), koncern Apple sprzedawał komputer Macintosh, a wielu z obecnych kierowników restauracji McDonald's nie było jeszcze na świecie.

McDonald's niemal od samego początku swojej działalności w Polsce korzysta z krajowych zasobów. Po pierwsze, współpracuje z lokalnymi dostawcami półproduktów: polskiego pochodzenia są m.in. bułki, mięso wołowe oraz warzywa. Dzięki tej współpracy McDonald's przyczyniła się do rozwoju polskiej młodej przedsiębiorczości, ponieważ podmioty chcące być partnerem międzynarodowej marki, musiały sprostać jej wysokim światowym



Razem od 26 lat



1992

OTWARCIE PIERWSZEGO LOKALU McDONALD'S® W POLSCE, W WARSZAWIE PRZY ULICY MARSZAŁKOWSKIEJ. WŚRÓD 45 TYSIĘCY OSÓB, KTÓRE ODWIEDZAJĄ RESTAURACJĘ W WARSZAWSKIM „SEZAMIE” SĄ M.IN. KAZIMIERZ GÓRSKI, AGNIESZKA OSIECKA I JACEK KURON.

1993

TORUŃ, KRAKÓW, GDAŃSK, CZĘSTOCHOWA TRAFIAJĄ NA MAPĘ McDONALD'S POLSKA.

1995

OTWARCIE 30. RESTAURACJI.

1996

OTWARCIE 50. RESTAURACJI.

1994

PIERWSZY McDRIVE® W CZĘSTOCHOWIE



2004

McDONALD'S, JAKO PIERWSZA SIEĆ RESTAURACJI W POLSCE, OTRZYMUJE CERTYFIKAT SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO ISO 14001.



2005

W RESTAURACJACH POJAWIA SIĘ OFERTA ŚNIADANIOWA.

2006

McDONALD'S, JAKO PIERWSZA FIRMA GASTRONOMICZNA W POLSCE, UMIESZCZA NA OPAKOWANIACH INFORMACJE O WARTOŚCI ODŻYWCZEJ I SKŁADZIE PRODUKTÓW.

2002

McDONALD'S POLSKA OBCHODZI 10. URODZINY. SIEĆ LICZY W POLSCE JUŻ 192 RESTAURACJE I PONAD 9 TYSIĘCY PRACOWNIKÓW.



2008

WPROWADZENIE McCAFÉ®.



2009

McDONALD'S® ROZPOCZYNA OBSŁUGĘ PODRÓŻNYCH NA AUTOSTRADACH A2 I A4.



2010

PIERWSZA POLSKA RESTAURACJA SIECI McDONALD'S ZE STREFĄ AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ I ZABAW RUCHOWYCH GYM&FUN.

2011

McDONALD'S W POLSCE PRZEKRACZA PROG 50% RESTAURACJI LICENCYJNYCH.

2012

20 LAT OBECNOŚCI W POLSCE. SIEĆ LICZY 300 RESTAURACJI I PONAD 16 TYSIĘCY PRACOWNIKÓW.

2013

ZMIANA SYSTEMU PRZYGOTOWANIA POSILKÓW – OD TEJ PORY WSZYSTKIE POSILKI PRZYGOTOWYWANE SĄ BEZPOŚREDNIO PO ZŁOŻENIU ZAMÓWIENIA PRZEZ GOŚCIA (MADE FOR YOU).



2015

PIERWSZE KIOSKI DO SAMODZIELNEGO SKŁADANIA ZAMÓWIENI.



2014

W RESTAURACJACH POJAWIAJĄ SIĘ KOSZE UMOŻLIWIĄJĄCE GOŚCIOM SEGREGOWANIE ODPADÓW.

2016

McDONALD'S WPROWADZA NA STAŁE MOŻLIWOŚĆ PERSONALIZACJI BURGERÓW ZGODNIE Z ŻYCZENIEM KLIENTA.



2017

25 LAT OBECNOŚCI I 1400 RESTAURACJI McDONALD'S W POLSCE. FIRMA WPROWADZA USŁUGĘ McDELIVERY®, CZYLI ZAMAWIANIE POSILKÓW McDONALD'S Z DOSTAWĄ DO DOMU. OFERTA McCAFÉ WE WSZYSTKICH LOKALACH SIECI.



2018

McDONALD'S WPROWADZA USŁUGĘ DOSTARCZANIA POSILKÓW DO STOLIKA, A NA SALACH JADALNYCH POJAWIAJĄ SIĘ LIDERZY GOŚCINNOŚCI.

standardom i zmodernizować swoje firmy oraz podnieść kwalifikacje.

Po drugie, aż 333 restauracje McDonald's® w Polsce prowadzone są przez lokalnych przedsiębiorców, co stanowi 80% wszystkich lokali w kraju. Działają oni na zasadach franczyzy. Ta forma działalności bez wątpienia

nie rozwinęłyby się w Polsce tak szybko bez udziału McDonald's. Wśród podmiotów, które jako pierwsze oferowały polskim przedsiębiorcom współpracę na podstawie licencji, były marki, takie jak Yves Rocher, Adidas, Jean Louis David, Kodak i właśnie McDonald's³. Jednak to w branży gastronomicznej franczyza mogła najszybciej

osiągnąć skalę masową. McDonald's® miał zatem swój udział w rozwoju polskiej przedsiębiorczości w pierwszych latach po transformacji.

Sieć McDonald's w Polsce wpywa również na polski rynek pracy, a jako płatnik podatków – także na sytuację budżetową państwa. Oprócz tego firma prowadzi działania

wyznaczające standardy rynkowe dotyczące jakości i bezpieczeństwa produktów oraz usług oferowanych w restauracjach, działania skierowane do lokalnych społeczności, jak również aktywności wyrażające troskę o środowisko. McDonald's jest także zatożycielem Fundacji Ronalda McDonalda, która otacza opieką dzieci dotknięte chorobami oraz ich rodziny.

3 A. Antonowicz, Wykorzystanie koncepcji franchisingu w Polsce w latach 1989-2008, „Zeszyty Naukowe. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, 3(52), s. 210.

Liczby mówią same za siebie

26 lat

McDONALD'S® DZIAŁA
NA POLSKIM RYNKU

66

FRANCYZOBIORCÓW McDONALD'S
PROWADZĄCYCH RESTAURACJE
W CAŁEJ POLSCE W 2018 ROKU

333

RESTAURACJE
PROWADZONE PRZEZ
FRANCYZOBIORCÓW W 2018 ROKU

100%

PRACOWNIKÓW McDONALD'S
Z UMOWĄ O PRACĘ

407

RESTAURACJI McDONALD'S
W POLSCE W 2018 ROKU

40 000

MIEJSC PRACY POWSTAŁYCH
DZIĘKI McDONALD'S
DO KOŃCA 2017 ROKU

77%

KOBIET WŚRÓD KIEROWNIKÓW
RESTAURACJI SIECI WŁASNEJ
W 2017 ROKU

206 mln zł

PRZYBLIŻONA WARTOŚĆ PODATKÓW
DOCHODOWYCH WYGENEROWANYCH
PRZEZ McDONALD'S POŚREDNIO I BEZPOŚREDNIO
W 2016 ROKU

24 000

PRACOWNIKÓW SIECI
McDONALD'S W 2017 ROKU
W POLSCE

3,97 mld zł

WARTOŚĆ DODATKOWEJ SPRZEDAŻY
WYGENEROWANEJ W POLSKIEJ GOSPODARCE
DZIĘKI McDONALD'S W 2017 ROKU



2

**WPŁYW McDONALD'S®
NA POLSKĄ GOSPODARKE**

Wpływ McDonald's® na polską gospodarkę

Za tę kwotę można wybudować:



Biorąc pod uwagę zakupy produktów i usług, jakich dokonat McDonald's, całkowita łączna sprzedaż wygenerowana przez firmę w 2017 roku w różnych sektorach gospodarki to około 3,97 mld zł

2.1. Wpływ na wiele sektorów

Całościowy wpływ ekonomiczny McDonald's na polską gospodarkę i polskich przedsiębiorców opiera się na trzech filarach: wartości dodanej wygenerowanej przez samą firmę i jej franczyzobiorców, wartości dodanej wygenerowanej przez dostawców oraz na wydatkach pracowników. Wpływy te określane są w ekonomii jako bezpośredni, pośredni i indukowany⁴.

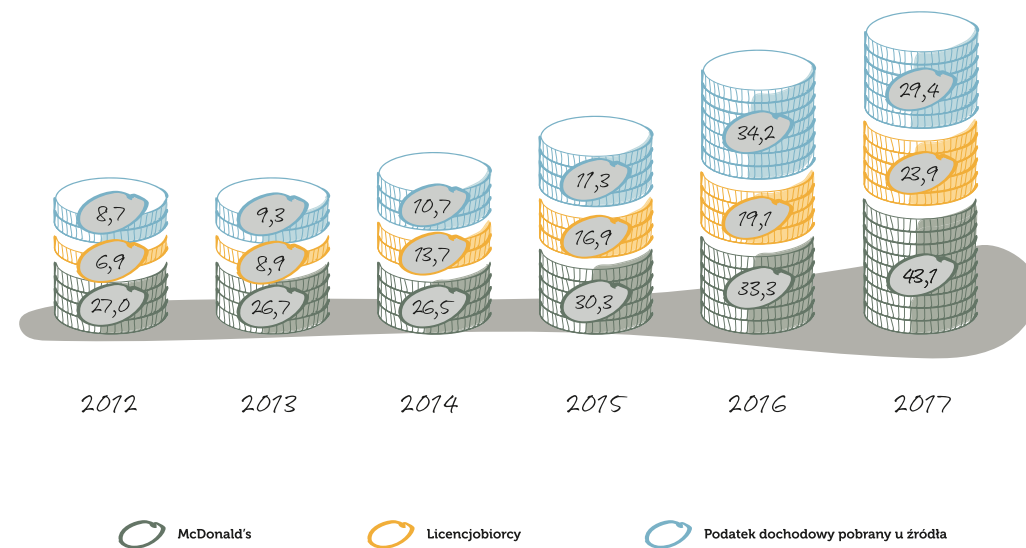
Biorąc pod uwagę zakupy produktów i usług, jakich dokonat McDonald's, **całkowita łączna sprzedaż wygenerowana przez firmę w 2017 roku w różnych sektorach gospodarki to około 3,97 mld zł**. Za tę kwotę można wybudować dwa stadiony narodowe lub niemal

100 kilometrów autostrad. Kwota ta obejmuje bezpośrednie zakupy firmy, zakupy, jakich musieli dokonać bezpośredni dostawcy McDonald's, aby wyprodukować dostarczane przez siebie dobra i utrzymać swoją działalność, oraz dalsze transakcje, które nie zaistniałyby w łańcuchu dostaw, gdyby McDonald's nie zamówił określonych dóbr.

Niemal 1,1 mld zł z tej kwoty zostało wygenerowane w przetwórstwie rolnym. Za 210 mln zł, jakie McDonald's przyniósł sektorowi handlowemu, można kupić 4 tysiące hektarów ziemi rolnej. Do tego dochodzi jeszcze m.in. 277 mln zł w rolnictwie, 276 mln zł w usługach reklamowych i promocyjnych, 207 mln zł w budownictwie czy 132 mln zł w transporcie i logistyce.

⁴ W celu oszacowania całości wpływu użyty został model Leontiefa, który pozwala na analizę zależności pomiędzy różnymi gałęziami gospodarki. Dzięki jego zastosowaniu możliwe jest wskazanie sektorów, w których McDonald's wygenerował największą wartość dodaną. Do obliczeń wykorzystano bilans przepływów międzygałęziowych opracowany przez Główny Urząd Statystyczny.

Wykres 1. Podatek dochodowy zapłacony przez McDonald's® i licencjobiorców w latach 2012–2017 [mln zł]



Źródło: McDonald's® Polska

Za wyżej wymienioną kwotą dodatkowej sprzedaży wygenerowanej przez McDonald's® w gospodarce w 2017 roku stoi około 1,43 mld zł wartości dodanej.

2.2. Tu płacimy podatki

McDonald's niezmiennie od 2012 roku figuruje w wykazach największych polskich podatników podatku dochodowego od osób prawnych. W latach 2012–2017 spółka McDonald's Polska zapłaciła łącznie blisko 187 mln zł podatku CIT, około 144 mln zł z tej kwoty trafiło do budżetu państwa, a 43 mln zł wpłynęło do samorządów terytorialnych. W samym roku 2017 McDonald's Polska zapłacił 43 mln zł podatku dochodowego. Do tego należy doliczyć podatek dochodowy zapłacony przez licencjobiorców, który można oszacować na około 24 mln zł w roku 2017 i w sumie 89 mln zł w latach 2012–2017⁵. Oznacza to, że w 2017 roku **McDonald's razem ze swoimi**

licencjobiorcami odpowiadał za około 0,11% dochodów sektora finansów publicznych z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych i 0,02% dochodów z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych.

Jednocześnie **McDonald's Polska jest rzetelnym płatnikiem podatku u źródła** i rokrocznie pobiera go oraz odprowadza do organów skarbowych. Jest to podatek, który obciąża podmioty mające siedzibę za granicą, ale uzyskujące przychód na terenie Polski. W ten sposób opodatkowane są chociażby opłaty licencyjne ponoszone przez McDonald's Polska czy zyski kapitałowe wypłacane podmiotom zagranicznym.

Podatek dochodowy wygenerowany przez McDonald's i licencjobiorców nie jest jednak jedyną daniną publiczną, jaką McDonald's Polska wpłaca do budżetu państwa.

W pierwszej kolejności należy wymienić podatek od towarów i usług. Rosnące z roku na rok obroty

przyczyniają się do wzrostu kontrybucji związanych z VAT. W 2017 roku towary sprzedane we wszystkich restauracjach McDonald's® w Polsce wygenerowały około 279 mln zł podatku należnego VAT.

Jako właściciel terenów, na których znajdują się restauracje, **McDonald's płaci również podatek od nieruchomości, który zasila budżet samorządów terytorialnych.** Z tego tytułu najczęściej zyskują gminy zlokalizowane w województwach mazowieckim, śląskim i łódzkim. Nawet jeżeli McDonald's nie jest właścicielem nieruchomości (np. w centrach handlowych), spółka albo licencjobiorcy działający w imieniu McDonald's i tak efektywnie ponoszą ciężar podatku od nieruchomości, w takich sytuacjach następuje bowiem rozliczenie kosztów administracyjnych z właścicielem, od którego firma dzierżawi teren.

Co więcej, **zatrudniając wyłącznie na podstawie umów o pracę, firma odprowadza pełne składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne swoich pracowników.** Od wynagrodzeń pracowników zatrudnionych przez McDonald's i licencjobiorców płacony jest oczywiście również podatek dochodowy od osób fizycznych – rocznie wynosi on nieco ponad 46 mln zł.

Na tym nie kończy się jednak wpływ McDonald's na budżet państwa i budżety jednostek samorządu terytorialnego. Działalność McDonald's generuje aktywność w wielu innych sektorach gospodarki. Przedsiębiorstwa działające w sektorze przetwórstwa rolnego, usług reklamowych, transporcie również płacą podatki dochodowe, podatki od nieruchomości, zatrudniają pracowników i sprzedają towary, od których odprowadzany jest podatek VAT. Oznacza to, że dzięki funkcjonowaniu sieci McDonald's w 2016 roku do budżetu państwa wpłynęło około 23 mln zł dodatkowego podatku dochodowego od osób prawnych, 42 mln zł podatku od osób fizycznych i 110 mln zł podatku VAT. Dalsze 6,5 mln zł podatku CIT i 35,8 mln zł podatku PIT zasiliło budżety gmin, powiatów i województw. Poddostawcy i kontrahenci

McDonald's zasilił Fundusz Ubezpieczeń Społecznych kwotą około 132 mln zł z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne.

Podsumowując, łącznie **dzięki sieci McDonald's do sektora finansów publicznych w 2016 roku wpłynęło ponad 206 mln zł z samych podatków dochodowych** płaconych przez firmę, jej licencjobiorców i kontrahentów.

2.3. Stawiamy na polskich dostawców

Historia rozwoju McDonald's na polskim rynku to również historia rozwoju polskich przedsiębiorców – dostawców produktów spożywczych, opakowań, odzieży roboczej, firm świadczących usługi transportowe i centrów logistycznych. **McDonald's opiera swój model biznesowy na trzech filarach, którymi są restauracje własne sieci, dostawcy oraz franczyzobiorcy.** Model ten jest niekiedy porównywany do stołu stojącego na trzech nogach.

Kiedy w 1992 roku McDonald's otwierał swoją pierwszą restaurację w Polsce, niemal wszystkie produkty wykorzystywane do przygotowania posiłków były importowane. Wyjątkiem była wołowina, która pochodziła co prawda z Polski, ale zanim trafiła do polskich restauracji, była przetwarzana w zakładach w Niemczech. Z czasem McDonald's zbudował dobre i trwałe relacje z dostawcami krajowymi. Niejednokrotnie wymagało to jednak udoskonalania procesów produkcyjnych i operacyjnych stosowanych przez polskich przedsiębiorców tak, aby odpowiadały one standardom jakości stosowanym przez McDonald's globalnie.

Poprzez stawianie swoim partnerom wysokich wymogów McDonald's doprowadził w ciągu ostatnich 26 lat do podniesienia jakości dostarczanych przez nich produktów i usług, a w konsekwencji poprawił ich konkurencyjność i w wielu przypadkach ułatwił zdobycie nowych zleceń.

Przykładowo McDonald's był jedną z pierwszych firm gastronomicznych w Polsce stosujących system zapewniania bezpieczeństwa żywności HACCP. Dopiero

⁵ Licencjobiorcy w większości funkcjonują jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Dane dotyczące podatku dochodowego zapłaconego przez licencjobiorców to wartości szacunkowe dostarczone przez McDonald's.

Mapa 2. Mapa wybranych dostawców McDonald's® w poszczególnych województwach



Źródło: McDonald's® Polska

wejście do Unii Europejskiej w 2004 roku sprawiło, że zaczęto go wdrażać na polskim rynku na szeroką skalę.

Obecnie McDonald's® wymaga od swoich dostawców spełniania szeregu standardów dotyczących produkcji rolnej, przetwórstwa, bezpieczeństwa żywności, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i ochrony pracowników oraz dobrostanu zwierząt. Wszyscy dostawcy McDonald's są również zobowiązani do przestrzegania Kodeksu postępowania dla dostawców McDonald's, dokumentu, który oprócz tego, że omawia wartości kluczowe dla McDonald's, zawiera również wskazówki pomagające rozwiązywać konflikty interesów, tłumaczy, w jaki sposób chronić dane poufne oraz jak reprezentować McDonald's na co dzień. Każdy partner jest zobligowany w pełni zaakceptować zasady ujęte w Kodeksie i przestrzegać ich, a fakt ten podlega okresowym weryfikacjom.

Firma zachęca również swoich partnerów do ciągłego doskonalenia, w szczególności w kwestiach etycznych (także w podejściu do zwierząt), środowiskowych i ekonomicznych.

Warto przyjrzeć się historiom kilku przedsiębiorców, którzy współtworzyli sukces McDonald's w Polsce w ciągu ostatnich 26 lat i rozwinęli się w tym czasie na skutek tej współpracy. Ten pośredni efekt funkcjonowania McDonald's jest nieuchwytny w wymiarze ilościowym, stanowi jednak istotną część wpływu firmy na rozwój polskiej gospodarki.

Frytki

Nieprzerwanie od 1995 roku dostawcą frytek do McDonald's w Polsce jest firma Farm Frites Poland z Łęborzka. Ziemniaki, z których powstają frytki McDonald's, pochodzą z upraw położonych w północno-zachodniej

Polsce. Jakość produktów oferowanych przez tę firmę sprawiła, że dziś współpracuje ona z ponad 1000 restauracji McDonald's® w 12 krajach. Poza Polską odbiorcami produkowanych przez nią frytek są m.in. Czechy, Słowacja, Ukraina, Łotwa, Litwa, Estonia, Bułgaria oraz Szwecja. W 2004 roku Farm Frites Poland jako pierwszy producent ziemniaków w Polsce otrzymał certyfikat Dobrej Praktyki Rolniczej GAP⁶. **Dzisiaj gospodarstwo rolne Farm Frites Poland prowadzone przez Jarosława Wańkowicza należy do tzw. flagship farms McDonald's – testuje się tam proekologiczne technologie produkcji ziemniaków, nowe standardy zatrudnienia oraz innowacyjne metody organizacji farmy⁷.** Gdy w 1994 roku firma Farm Frites Poland otworzyła swoją fabrykę w Łęborzku, przetwarzała 40 tysięcy ton ziemniaków rocznie i zatrudniała 80 pracowników, dzisiaj skala jej produkcji jest pięciokrotnie większa, a zatrudnienie wzrosło o 150%⁸.

Pieczywo

Firmą zaopatrującą McDonald's w pieczywo jest piekarnia Aryzta z siedzibą w Grodzisku Mazowieckim – dzisiaj światowy lider specjalizujący się w produkcji mrożonych produktów piekarniczych. Aryzta posiada zakłady produkcyjne w Strzegomiu, a także w Michałowie-Reginowie. **Polskie piekarnie firmy zaopatrują nie tylko McDonald's w Polsce, ale także na Litwie, Łotwie i w Estonii.** Firma produkuje rocznie 700 milionów sztuk pieczywa hamburgerowego, tortilli i croissantów⁹.

Burgery wołowe

Dostawcą burgerów wołowych do restauracji McDonald's jest działająca koło Ostródy spółka OSI Food Solutions Poland. **Produkcja spółki prawie w 100% przeznaczona jest dla McDonald's w Europie (Polska, Czechy, Słowacja, Szwecja, Finlandia oraz kraje bałtyckie).** Roczna zdolność produkcyjna spółki wynosi dzisiaj 27 tysięcy ton kotletów wołowych.



Najlepsze frytki do naszych restauracji dostarcza Farm Frites Poland

Źródło: Farm Frites Poland



Bułki do naszych burgerów są wypiekane przez firmę Aryzta

Źródło: Aryzta

6 Zasady GAP zobowiązują rolników m.in. do przestrzegania okresów karencji po zastosowaniu nawozów, środków ochrony roślin oraz leków, aby pozostałości użytego środka nie dostały się do żywności. Określają również czym i jak należy karmić zwierzęta hodowlane oraz nawozić uprawy.
7 <http://www.flagshipfarmers.com/media/1034/potatoes-farm-frites-poland.pdf> (dostęp: 8.07.2018).
8 <http://www.ffp.pl/o-firmie/> (dostęp: 8.07.2018).
9 Aryzta powstała z połączenia spółek Hienstand oraz IAWS. <http://www.aryzta.pl> (dostęp: 8.07.2018).



Źródło: Green Factory

Warzywa

Producentem i dostawcą warzyw trafiających do restauracji McDonald's® jest Green Factory. Warzywa uprawiane w różnych regionach Polski trafiają do zakładu firmy w Niepruszewie koło Poznania.

Dostawą warzyw do restauracji McDonald's zajmuje się również firma Eisberg Polska. Ma ona uprawy na Dolnym Śląsku, w okolicach Legnicy i województwie wielkopolskim, a odpowiada za dostarczenie do McDonald's m.in. różnych odmian sałat (lodowej, fryzyskiej, radicchio, rzymskiej), a także pomidorów i cebuli.

Transport

Partnerem logistycznym i kluczowym ogniwem w łańcuchu zaopatrzenia, ze względu na konieczność zapewnienia efektywności dostaw i utrzymania odpowiedniej jakości produktu dla McDonald's Polska, jest HAVI Logistics. Firma, korzystając ze swoich centrów dystrybucyjnych, zaopatruje restauracje McDonald's we wszystkie produkty konieczne do codziennego funkcjonowania lokali.

Współpraca HAVI z McDonald's trwa już ponad 25 lat. W tym czasie HAVI Logistics wprowadziła wiele nowych usług oraz zmodernizowała dziesiątki procesów w swojej firmie. Z jednego małego magazynu powstały trzy duże centra dystrybucyjne, a jedna ciężarówka obsługująca całą logistykę zmieniła się w całą flotę, która jest nieustannie unowocześniana. Firma w ciągu 25 lat stała się jednym z liderów logistyki dla branży HoReCa. Do jej klientów należą dziś m.in. Shell, BP czy Costa Coffee. HAVI Logistics ma obecnie około 1500 punktów dostaw w całej Polsce.

Łańcuch dostaw McDonald's współtworzą również mniej widoczni partnerzy, tacy jak producenci tekturowych opakowań i serwetek, dostawcy mebli czy usługodawcy budowlani.



Źródło: HAVI Logistics

HAVI – nasz kluczowy partner logistyczny

BSC Drukarnia Opakowań

firma poligraficzna



Nasza współpraca rozpoczęła się jeszcze w 1997 roku – jako jedyni byliśmy w stanie zaoferować McDonald's® opakowania, które odpowiadały ich wymogom. Jako jeden z naszych najważniejszych klientów, McDonald's miał duży wpływ na rozwój naszej firmy. Nasza współpraca od początku była traktowana jako coś długofalowego.

Obecnie przygotowujemy dla McDonald's całą gamę opakowań nie tylko do Polskich restauracji, ale również do punktów w innych częściach Europy, m.in. do krajów bałtyckich.

W procesie opracowywania opakowań nasza firma uczestniczy na partnerskich zasadach: bierzemy udział w szkoleniach, podczas których widzimy pracę w restauracji McDonald's i to jak sprawdzają się nasze opakowania w praktyce. W ten sposób możemy udoskonalać produkt, aby mógł być bardziej funkcjonalny zarówno dla pracowników restauracji, jak i dla klientów.

McDonald's to firma pionierska pod wieloma względami – dzięki wprowadzaniu wymaganych przez firmę standardów mogliśmy zaoferować również naszym innym klientom wysoki poziom usług. Nasze normy przewyższały normy przyjmowane przez naszych konkurentów, co pozwalało nam na umocnienie pozycji na rynku. To samo dotyczy parku maszynowego – mogliśmy zaoferować klientom produkty, które jako pierwszy zamówił McDonald's.

McDonald's nie ogranicza się tylko do zamawiania towaru – współpraca z nimi polega również na wspólnej trosce o środowisko. Jako klient, McDonald's ma bardzo wyśrubowane wymagania dotyczące minimalizowania wpływu na środowisko. Opakowania powinny składać się z jak najwyższym procencie z surowców wtórnych. Jeśli nie jest to możliwe, to surowiec powinien być pozyskany z ekologicznego źródła. Nasz papier posiada certyfikat *Forest Stewardship Council*, co oznacza między innymi że został wyprodukowany bez szkód dla lasów tropikalnych.

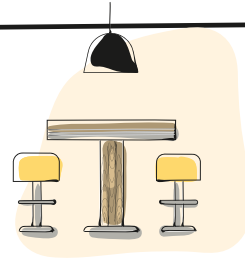
Jako firma dbająca o zasady i dobro swoich pracowników, McDonald's nie ogranicza się tylko do standardów we własnych restauracjach – również od swoich kontrahentów wymaga przestrzegania przepisów prawa pracy oraz uczciwej zapłaty za wykonywaną pracę. Wysokie normy bezpieczeństwa i higieny obowiązują nie tylko na hali produkcyjnej – każde opakowanie spełnia wszystkie wymagania dotyczące bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo fizyczne i socjalne wszystkich pracowników kontrahentów McDonald's jest równie ważne jak bezpieczeństwo klientów i środowiska.

Robert Zbroja



CDP

producent mebli restauracyjnych



McDonald's® był naszym pierwszym dużym, międzynarodowym klientem.

Współpracujemy już 19 lat, obecnie prowadzimy dla nich inwestycje na terenie całego kraju.

Jako globalna firma, McDonald's pokazał nam jak wiele wewnętrzne normy mogą zmienić w funkcjonowaniu firmy. Nie chodzi tylko o standardy techniczne czy organizacyjne – nawet sama komunikacja z McDonald's doprowadziła do pozytywnych zmian.

Zauważyliśmy, że tak banalna sprawa jak sposób pisania maili może usprawnić cały proces inwestycyjny. Dzisiaj wydaje się to oczywiste, ale prawie 20 lat temu wprowadzanie standardów komunikacyjnych w firmach to była całkowita nowość. To samo dotyczy podejścia do innowacji i wprowadzania zmian technologicznych. Współpraca z McDonald's zmieniła nasz sposób patrzenia na wprowadzanie zmian technologicznych i na sięganie po nowe rozwiązania.

Bardzo inspirująca była dla nas współpraca z biurami projektowymi przygotowującymi rozwiązania dla nowych restauracji. Architekci byli pełni nowych pomysłów, stawiali na innowacyjne, odważne rozwiązania, nieznane dotychczas w branży. Nie dotyczy to tylko standardów technicznych – wprowadzane rozwiązania zwiększyły efektywność naszych pracowników oraz ułatwiły ich pracę.

Nasz pierwszy projekt dla McDonald's obsługiwała mała grupa czterech, pięciu pracowników. Po wielu latach współpracy, w pewnym momencie zatrudniliśmy prawie 60 osób do obsługi McDonald's.

Przez cały ten czas wizja naszej współpracy była spójna, pomimo tego jak dużą organizacją jest McDonald's. Od wielu lat współpracujemy z tymi samymi ludźmi, którzy znają naszą firmę i wypracowali z nami konkretną metodę działania.

Wzajemnego bilansu tych ostatnich 19 lat nie da się określić tylko liczbami.

Ta współpraca to nie tylko obopólna korzyść ekonomiczna, ale również duże wzajemne zrozumienie wypracowane przez lata oraz pogłębiające się zaufanie obu stron.

Andrzej Kondalski

Green Factory

dostawca warzyw



Nasza przygoda z McDonald's® zaczęła się w trudnym dla nas momencie.

Od 1997 roku produkowaliśmy marynaty na rynek wschodni – już rok później ze względu na kryzys finansowy nasz eksport zmalał i musieliśmy poddać się restrukturyzacji. McDonald's akurat wtedy szukał dostawców wysokiej jakości świeżych warzyw. Współpracujemy od 1999 roku.

McDonald's był naszym pierwszym dużym klientem, od którego mogliśmy i nadal możemy dużo się nauczyć. McDonald's często pokazuje nam coś jako pierwszy – wprowadzamy to w naszym zakładzie, a kilka lat później jest to standard, którego wymaga każdy klient. W 1999 roku żaden z naszych klientów nie oczekiwał przykładowo stosowania zasad *Food Defence* czy szczegółowych procedur organizacyjnych, które kilka lat później stały się już standardem. Dzięki współpracy z McDonald's mogliśmy być o krok przed naszymi konkurentami i oferować dużym partnerom wysoką jakość produktów.

McDonald's to wymagający, ale też bardzo lojalny partner. Warunki naszej współpracy uzgadniamy dwustronnie i negocjujemy na wiele lat do przodu. Taka długofalowa współpraca pozwala nam zaplanować produkcję i zatrudnienie a naszym pracownikom gwarantuje dużą stabilność.

Współpraca z McDonald's zmieniła bardzo dużo. Dzięki niej weszliśmy w segment świeżych produktów pakowanych. Obecnie jesteśmy liderem tej części rynku. Klienci z całej Polski mogą znaleźć nasze produkty w sklepowych lodówkach.

Za rok będziemy obchodzić 20-lecie współpracy z McDonald's.

Szykujemy się jednak na wiele dalszych lat razem.

Artur Rytel

Clematis

producent uniformów pracowniczych



Nasza firma obsługuje McDonald's® kompleksowo. Zapewniamy zarówno stroje pracowników restauracji, akcesoria dla pracowników kuchni, jak i niebieskie koszule menadżerów.

Współpraca z McDonald's rozpoczęła się 8 lat temu. Przez prawie dekadę wiele się zmieniło. Dzięki stabilnemu partnerowi biznesowemu mogliśmy zwiększyć liczbę zatrudnionych osób o około 15, a także zainwestować w nowe maszyny. Pozwoliło to nam na poszerzenie zakresu oferowanych produktów, co z kolei przełożyło się na zdobycie nowych klientów i dalszy rozwój firmy. Dziś zamówienia McDonald's stanowią około 60% całości produkcji Clematis.

McDonald's jest bardzo wymagającym kontrahentem jeśli chodzi o przestrzeganie norm bezpieczeństwa. Aby rozpocząć współpracę, musieliśmy poddać się szczegółowym audytom i dostosować naszą działalność do określonych wymagań. Ostatecznie to nam się bardzo opłaciło. Dzięki zmianom wprowadzonym w związku z współpracą z McDonald's nasze procesy logistyczne stały się dużo efektywniejsze, pomaga nam to przy realizacji zleceń również dla innych kontrahentów.

Współpracę z McDonald's cenimy przede wszystkim za trzy rzeczy.

Po pierwsze, stałość kadry menadżerskiej w McDonald's jest unikalna w skali rynku. Od lat kontaktujemy się z tymi samymi osobami. Dzięki temu, że znamy się nawzajem współpraca przebiega o wiele sprawniej.

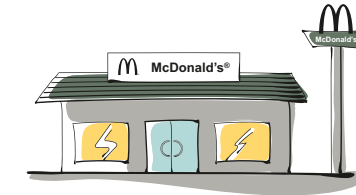
Po drugie, ważna jest stałość i przewidywalność zamówień, która pozwala nam zaplanować produkcję z wyprzedzeniem. Wiemy, że co roku potrzebne będą koszulki dla nowych pracowników restauracji i koszule dla świeżo awansowanych menadżerów.

Po trzecie, McDonald's to solidny kontrahent, płacący zawsze w terminie. Czujemy się bezpiecznie zaciągając zobowiązania, bo wiemy że otrzymamy wynagrodzenie w umówionym czasie. Nie mamy dzięki temu problemów z płynnością, które trapią wiele firm działających w branży.

Robert Włodarczyk

Kerd

firma budowlana



Nasza współpraca zaczęła się w 2012 roku od inwestycji w naszym rodzinnym Kołobrzegu.

Od tego czasu zbudowaliśmy już dla McDonald's® kilkanaście obiektów od zera i zaadaptowaliśmy wiele istniejących budynków w taki sposób, aby spełniały wysokie oczekiwania firmy.

Remontujemy również starsze obiekty, które potrzebują drugiego życia.

Nasza współpraca rozwijała się w sposób naturalny – jedno zlecenie za drugim.

Obecnie mamy już na koncie projekty realizowane z McDonald's na terenie całej Polski.

Zanim zaczęliśmy współpracę z McDonald's mieliśmy o połowę mniejsze zatrudnienie.

Standardy współpracy z McDonald's to przede wszystkim wysoka kultura pracy oraz duży nacisk na jakość i terminowość. McDonald's ma bardzo duże wymagania, ale odznacza się również partnerstwem i dużym zaufaniem.

McDonald's jest naszym kluczowym partnerem, współpraca z nim daje nam poczucie stabilizacji.

To bardzo terminowy klient, dba o naszą płynność finansową, która dla każdej firmy budowlanej jest kluczowa. Czujemy się stabilnie mając takiego kontrahenta.

W ciągu roku realizujemy razem przynajmniej kilka kontraktów.

Kilka lat współpracy zaowocowało zbudowaniem silnych relacji biznesowych i wypracowaniem dobrych praktyk, które stanowią doskonałą podstawę do dalszej, wieloletniej współpracy.

Rafał Rybczyński

2.4. Polscy franczyzobiorcy naszą siłą

Franczyzobiorcy są jednym z trzech – obok samej korporacji oraz jej dostawców – głównych filarów McDonald's®.

Każdy z franczyzobiorców to samodzielny przedsiębiorca prowadzący własną restaurację w ramach systemu McDonald's. W zamian za inwestycję własnych środków finansowych dostaje dostęp do *know how*, wieloletniego doświadczenia wypracowanego na rynkach całego świata oraz globalnych standardów McDonald's. Ze względu na ograniczenia kapitałowe i brak niezbędnej wiedzy franczyzobiorcami McDonald's zostawały na początku z reguły osoby z doświadczeniem zdobytym za granicą, które rozumiały koncepcję takiej współpracy. **Dziś grupa franczyzobiorców liczy kilkadziesiąt przedsiębiorców o różnym doświadczeniu biznesowym.**

Oprócz wkładu kapitałowego franczyzobiorcy wnoszą do współpracy z McDonald's również swoje pomysły. Warto pamiętać, że Big Mac® powstał z inicjatywy jednego z pierwszych franczyzobiorców, w podobnych

okolicznościach powstał również Filet-O-Fish® czy McFlurry®. Wszystkie propozycje weszły na stałe do menu McDonald's.

Podobnie jak w przypadku dostawców McDonald's również od franczyzobiorców wymaga etycznego postępowania, zgodnego z wewnętrznymi standardami przyjętymi w firmie. W wielu sytuacjach McDonald's stanowi punkt referencyjny i źródło dobrych praktyk dla całej branży. Wspomniane **standardy dotyczą etycznego działania, przestrzegania przepisów dotyczących praw człowieka i bezpieczeństwa w miejscu pracy, polityki zatrudnienia i wynagrodzeń. Przejawia się to chociażby poprzez praktykę zatrudniania pracowników wyłącznie na podstawie umowy o pracę.** Ten standard promowany przez McDonald's szybko stał się punktem odniesienia również dla restauracji działających na rynku na mniejszą skalę.

Sposób organizacji sieci franczyzowej McDonald's jest doceniany również przez Polską Organizację Franczyzobiorców – podmiot, którego celem jest tworzenie warunków dla rozwoju franczyzy w Polsce, ochrona praw i reprezentowanie interesów zrzeszonych członków wobec organów administracji państwowej. Organizacja ta od wielu lat jest zarządzana przez osoby pracujące w McDonald's.

Rozwój franczyzy McDonald's postępuje, każdego roku zwiększa się udział restauracji franczyzowych w ogólnej liczbie obiektów sieci. Rekordowy pod względem przejęć restauracji przez niezależnych przedsiębiorców był rok 2017, kiedy w ręce partnerów McDonald's przeszło więcej restauracji niż przez całe lata 90. **Obecnie grono licencjobiorców w Polsce liczy 66 osób prowadzących w sumie 333 restauracje**, choć jeszcze na koniec 2017 roku McDonald's miał w Polsce 62 franczyzobiorców, którzy prowadzili 316 restauracji.

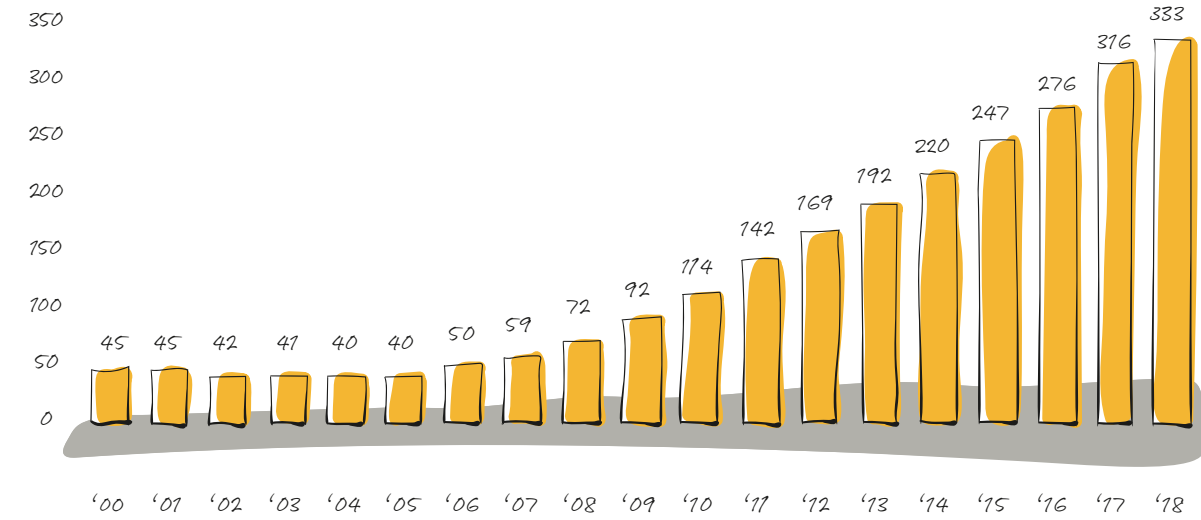
Średnia liczba restauracji przypadających na jednego franczyzobiorcę przekracza obecnie 5 punktów i wartość ta sukcesywnie rośnie w ciągu ostatnich dwóch dekad. Oznacza to z jednej strony, że McDonald's stawia na współpracę ze sprawdzonymi franczyzobiorcami, którzy mają już doświadczenie w prowadzeniu restauracji.

Franczyzobiorcy, którzy zdecydowali się na współpracę z naszą firmą, nie żałują swojej decyzji. Wraz z upływem czasu rozwijają swoje przedsiębiorstwa i decydują się na zakup kolejnych restauracji. Na rynku polskiej franczyzy marka McDonald's jest oceniana jako wzorowy model franczyzy, dlatego też inni franczyzodawcy stawiają nas za wzór i starają się podążać za wyznaczanymi przez nas standardami współpracy z franczyzobiorcami.



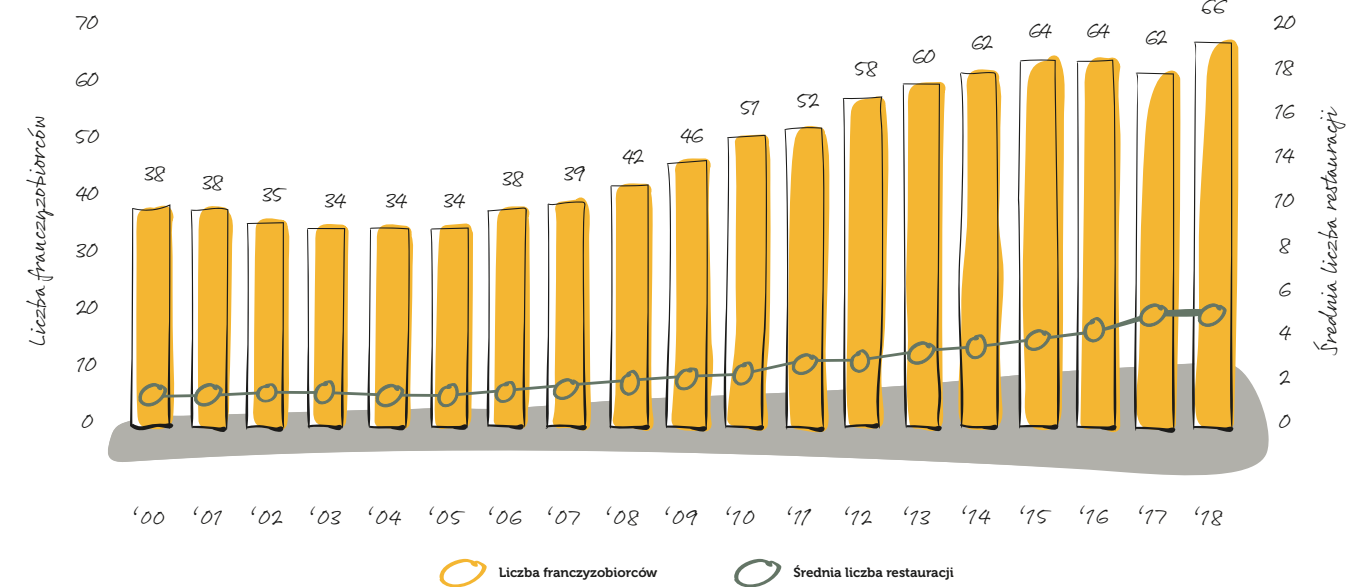
Monika Dąbrowska,
Franchising Manager
McDonald's Polska

Wykres 2. Liczba restauracji prowadzonych przez franczyzobiorców



Dane dotyczące liczby restauracji w latach 2000–2017 pochodzą z grudnia danego roku, a za 2018 z 31. sierpnia.
Źródło: McDonald's® Polska

Wykres 3. Liczba franczyzobiorców wraz ze średnią liczbą restauracji przypadających na jednego franczyzobiorcę



Dane dotyczące liczby restauracji w latach 2000–2017 pochodzą z grudnia danego roku, a za 2018 z 31. sierpnia.
Źródło: McDonald's® Polska



Z drugiej strony, franczyzobiorcy chętnie przejmują kolejne restauracje, co dowodzi, że współpraca z McDonald's® jest zadowalająca i opłacalna dla polskich przedsiębiorców.

Z tych względów zarówno franczyzobiorcy, jak i McDonald's traktują franczyzę jako formę długookresowej współpracy, często przekraczającej perspektywę jednego pokolenia. Współpraca z McDonald's uwzględnia możliwość przejścia restauracji przez kolejne pokolenie.

Lokalne aktywności franczyzobiorców

Konkurs znajomości języka kaszubskiego

FRANCYZOBIORCY MCDONALD'S SĄ CZĘSTO LOKALNYMI LIDERAMI W SWOICH SPOŁECZNOŚCIACH. WŚRÓD INICJATYW PODEJMOWANYCH PRZEZ LICENCJOBIORCÓW MCDONALD'S JEST NA PRZYKŁAD ORGANIZOWANY OD WIELU LAT W PUCKU KONKURS ZNAJOMOŚCI JĘZYKA KASZUBSKIEGO. KONKURS MA NA CELU PROMOCJĘ DZIEDZICTWA KULTURALNEGO REGIONU WŚRÓD MŁODZIEŻY SZKOLNEJ¹⁰.



Źródło: McDonald's® Polska



Źródło: McDonald's® Polska

McOlimpiada lekkoatletyczna

TRÓJMIEJSCY LICENCJOBIORCY Z KOLEI ORGANIZUJĄ POD NAZWĄ MCOLIMPIADA ZAWODY LEKKOATLETYCZNE DLA UCZNIÓW SZKÓŁ PODSTAWOWYCH Z GDAŃSKA.

Wielu lokalnych przedsiębiorców, którzy lata temu zaczęli współpracę z McDonald's od jednej restauracji, dziś prowadzi całą ich sieć. **Jeszcze w 2005 roku pojedynczy franczyzobiorca prowadził co najwyżej 2 restauracje, za to na koniec 2017 roku liczba punktów znajdujących się w rękach jednej osoby sięgała już 15 lokalizacji.** Franczyzobiorcą posiadającym obecnie największą liczbę restauracji jest Bogusław Maziarz.

2. WPŁYW MCDONALD'S® NA POLSKĄ GOSPODARKE

Uliczny turniej koszykówki

DZIĘKI INICJATYWIE I WSPARCIU MCDONALD'S®, W ZGORZELCU OD WIELU LAT ORGANIZOWANY JEST ULICZNY TURNIEJ KOSZYKÓWKI, W KTÓRYM CO ROKU BIERZE UDZIAŁ KILKuset ZAWODNIKÓW W RÓŻNYCH KATEGORIACH WIEKOWYCH. WYDARZENIE TO, ORGANIZOWANE WE WSPÓŁPRACY Z URZĘDEM MIASTA, NA STAŁE WPISAŁO SIĘ W KALENDARZ IMPREZ MIEJSKICH. POMYSŁODAWCĄ I ORGANIZATOREM IMPREZY JEST FRANCYZOBIORCA RESTAURACJI MCDONALD'S W ZGORZELCU I JELEŃEJ GÓRZE¹¹. W ZGORZELCU ODBYWAJĄ SIĘ RÓWNIEŻ TURNIEJE PIŁKI NOŻNEJ DLA UCZNIÓW „MINI EURO-ZGORZELEC”, W KTÓRYCH NAGRODY SĄ FUNDOWANE M.IN. PRZEZ LOKALNEGO FRANCYZOBIORCĘ MCDONALD'S¹².



Źródło: info.pl



Źródło: McDonald's® Polska

Sponsoring pierwszej ligi

INNYM PRZYKŁADEM JEST SPONSORING PIERWSZOLIGOWEJ DRUŻYNY KOSZYKARSKIEJ „CZARNI SŁUPSK”. EFEKTEM TEJ WSPÓŁPRACY SĄ M.IN. REGULARNE SPOTKANIA W RESTAURACJI, W KTÓRYCH UCZESTNICZĄ ZAWODNICY I TRENER ZESPOŁU ORAZ KIBICE¹³. INNE WYDARZENIA, W KTÓRYCH ORGANIZACJĘ ANGAŻUJE SIĘ SŁUPSKI MCDONALD'S, TO ROZGRYWANY CO ROKU MIĘDZYKRAJOWY FESTIWAL BIEGOWY „POMORSKA MIŁA” ORAZ CYKLICZNY OGÓLNOPOLSKI MITYNG SKOKU WZWYŻ „W BURSZTYNOWYM SERCU EUROPY”.

10 <http://miastopuck.pl/konkurs-jezyka-kaszubskiego-w-restauracji-mc-donalds-w-pucku/> (dostęp: 22.06.18).

11 http://www.zgorzelec.eu/index.php?option=com_eventlist&view=details&id=3511:streetball-zgorzelec-2018&Itemid=100293 (dostęp: 22.06.18).

12 <http://sp2zgorzelec.szkolnastrona.pl/a.1466:mini-euro-zgorzelec-2017> (dostęp: 22.06.18).

13 <http://czarnislupsk.pl/sponsorzy> (dostęp: 22.06.18).

Franczyzobiorca z Górnego Śląska

Moja współpraca z McDonald's® rozpoczęła się już w 1998 roku – to wtedy podjąłem roczne, intensywne szkolenie, podczas którego dowiedziałem się wszystkiego, co jest niezbędne przy prowadzeniu restauracji. Całe to szkolenie bardzo pozytywnie mnie zaskoczyło. Prowadzący przywiązywali ogromną uwagę do odpowiedniej obsługi klienta, bezpieczeństwa i jakości podawanych produktów.

Nigdy wcześniej nie pracowałem w branży gastronomicznej, a szkolenie przygotowało mnie do całkowitego samodzielnego prowadzenia mojej pierwszej restauracji McDonald's.

To, co wyróżnia franczyzę McDonald's to bardzo długi czas, na jaki podpisywana jest umowa. Perspektywa współpracy przez 20 lat jest dla franczyzobiorców, którym zależy na stałym i stabilnym partnerstwie, szczególnie istotnym aspektem współpracy. Dodatkowo, wewnętrzny program *Next Generation* umożliwia najpierw współprowadzenie, a później przekazanie restauracji naszym dzieciom. W ten sposób restauracja prowadzona na zasadach franczyzy staje się naszą rodzinną firmą, w którą chętniej inwestujemy wspólny czas.

Kontakty biznesowe z McDonald's opierają się na partnerstwie i wzajemnym szacunku. O dobrej współpracy najlepiej świadczy fakt, że obecnie prowadzę już kilkanaście restauracji pod szyldem McDonald's.

W 2018 roku zaczęto wdrażać bardzo intensywne zmiany zmierzające w kierunku ograniczenia wpływu restauracji na środowisko. McDonald's, jako firma globalna, poprzez systematyczne działania prowadzone równolegle we wszystkich restauracjach, ma ogromny wpływ na to, jak wygląda otaczający nas świat. Jeśli we wszystkich restauracjach zrezygnujemy z opakowań trudnych do przetworzenia, to efekt skali naszych działań będzie ogromny. W naszych restauracjach trwa też ciągła modernizacja zmierzająca do ograniczenia zużycia energii. Energooszczędne żarówki i systemy klimatyzacyjne oraz wyposażenie kuchni pomagają nam chronić środowisko.



Bogusław
Maziarz

Franczyzobiorca z Wrocławia

Po 12 latach pracy w korporacji zacząłem szukać pomysłu na własną działalność.

Rozglądałem się za możliwościami współpracy, nie chciałem jednak, żeby moim partnerem biznesowym był ktoś przypadkowy. Szukałem firmy, z którą mógłbym związać się na wiele lat, z solidnym *know-how*, wiedzą i doświadczeniem. Jeszcze zanim rozpocząłem moją karierę zawodową, studiowałem ekonomię. Podczas wykładów, których słuchałem jako student, McDonald's® często był przywoływany jako przykład dobrych praktyk stosowanych przez międzynarodową firmę na wielu rynkach świata.

Ostatecznie zdecydowałem się więc na dołączenie do franczyzobiorców McDonald's ze względu na świetne opinie krążące o franczyzie oferowanej przez firmę. Rozpoznawalna marka znana z wysokiego profesjonalizmu we współpracy z franczyzobiorcami wzbudziła moje zaufanie i przekonała mnie do inwestycji. W 2010 roku rozpocząłem szkolenie, które przez rok przygotowało mnie do samodzielnego prowadzenia restauracji McDonald's.

Współpraca z McDonald's jest z jednej strony bardzo stabilna, z drugiej podlega oczywiście ciągłym zmianom, które są naturalnym elementem każdego biznesu. McDonald's stara się wyprzedzić konkurencję oraz dopasować do klientów – ciągle wprowadza innowacje, które usprawniają pracę restauracji.

Wszelkie moje nadzieje pokładane we współpracy z McDonald's zostały spełnione. Jest to dynamiczna, duża firma, której wiedza w połączeniu z moim doświadczeniem, pozwoliła mi osiągnąć sukces biznesowy.



Jacek
Wyspiański

Franczyzobiorczynie z Kujaw

Moja przygoda z prowadzeniem własnej restauracji rozpoczęła się na targach franczyzy.

Wraz z mężem rozważaliśmy wówczas rozpoczęcie rodzinnego biznesu i postanowiliśmy poszukać odpowiedniego partnera biznesowego. Ze względu na to, że wcześniej pracowaliśmy w korporacji, perspektywa skorzystania ze wsparcia dużej firmy, która wskaże nam drogę, była dla nas naturalna, wyglądała atrakcyjnie i bezpiecznie. Model współpracy na zasadach franczyzy wydawał się doskonałym pomysłem.

Do stoiska McDonald's® podeszliśmy z pewną nieśmiałością, mieliśmy świadomość, że jest to duża, międzynarodowa firma z silną pozycją na rynku. Po przeanalizowaniu innych dostępnych ofert zdecydowaliśmy jednak, że McDonald's to jedyny potencjalny partner biznesowy, który spełnia nasze wymagania. Profesjonalizm i zaangażowanie McDonald's miały kluczowe znaczenie. Większość ofert franczyzowych, jakie poznaliśmy tamtego dnia, nie gwarantowała wystarczającego wsparcia przy prowadzeniu działalności. Począwszy od braku szkoleń, a skończywszy na samodzielnym poszukiwaniu terenu nadającego się do otworzenia restauracji – oferty konkurencji nie dawały wielkiej nadziei na owocną współpracę.

McDonald's to gracz zespołowy z ogromnym doświadczeniem. Daje przedsiębiorcom swoje restauracje, a rozpoczyna współpracę rocznym szkoleniem. To było to, czego szukaliśmy. Chciałam otworzyć restaurację z firmą, która stosuje sprawdzone rozwiązania i której można zaufać.

Aby zebrać środki konieczne do otworzenia pierwszej restauracji, postawiliśmy wszystko na jedną kartę. Dziś wiemy, że była to bardzo dobra decyzja. Naszą pierwszą restaurację przejęliśmy w 2012 roku, obecnie pod szyldem McDonald's prowadzimy już cztery lokale. Nasza współpraca układa się świetnie.

Nieustannie obserwuję, jak nasze restauracje zmieniają się wraz ze zmieniającymi się wymaganiami naszych gości. Kiedyś McDonald's kojarzył się z zamawianiem jedzenia przy kasie i charakterystycznym czerwonym kolorem. Dziś jest to sieć nowoczesnych restauracji z kioskami do samodzielnego składania zamówień i wystrojem, który sprawia, że każda wizyta w lokalu jest po prostu dobrze spędzonym czasem



Katarzyna
Kirchner

Franczyzobiorca z Radomia

O współpracy z McDonald's® myślałem już od wielu lat. Ze względu na to, że moja rodzina pochodzi z Radomia, czekałem na możliwość poprowadzenia restauracji właśnie tutaj.

W 2017 roku firma ogłosiła, że poszukuje franczyzobiorcy w Radomiu i tak właśnie zaczęła się nasza współpraca.

Zależało mi na franczyzie McDonald's z wielu powodów. Stabilizacja, perspektywa długoletniej współpracy i profesjonalizm były dla mnie niezwykle ważne. Możliwość przekazania restauracji dzieciom również ma dla mnie duże znaczenie. Dodatkowo poszukiwałem możliwości rozwoju zawodowego oraz rozszerzenia skali działalności w przyszłości.

Wcześniej działałem w branży opatowej. Wraz z narastającymi problemami z jakością towarów, które można było zaoferować klientom szybko traciłem satysfakcję z wykonywanej pracy. Zadowolenie klientów to mój priorytet, a w przypadku McDonald's jakość produktów i zadowolenie gości to fundament. Zmiany, które następują w ostatnich latach tylko to potwierdzają. Aby usprawnić obsługę wprowadzono nowoczesne kioski, w restauracjach pojawiają się pracownicy odpowiedzialni za powitanie gości i zapewnienie im komfortowego pobytu w McDonald's.

Prowadzę własną restaurację dopiero od czterech miesięcy. Okres przygotowań do rozpoczęcia własnej działalności był bardzo intensywny. Oceniam jednak ten czas bardzo pozytywnie. Pomoc ze strony firmy jest cały czas ogromna. Miałem też to szczęście, że trafiłem na restaurację z fantastyczną załogą. Mówi się, że 90% sukcesu każdego przedsięwzięcia to ludzie, i w moim przypadku sprawdza się to w zupełności.



Waldemar
Dziubiński

Franczyzobiorca z Gdańska i Sopotu

W przeszłości przez ponad 15 lat pracowałem za granicą jako *Food & Beverage Director* największych hoteli i restauracji znajdujących się na statkach pasażerskich. Poznałem gastronomię bardzo dobrze, najlepsze praktyki stosowane przez dużych graczy nie były dla mnie nowością. Kiedy wróciłem do Polski, szukałem pomysłu na własny biznes. Zamiast budować restaurację od podstaw, wolałem jednak skorzystać z wiedzy i doświadczenia silnej firmy, wystąpiłem więc aplikację do McDonald's®. Trafila ona do rąk pani Dąbrowskiej. Niedługo potem rozpocząłem szkolenie. W 2009 roku przejąłem pierwszą restaurację, a później, praktycznie co roku, otwierałem już kolejną.

Zawsze staram się szybko wprowadzać nowinki techniczne, takie jak kioski do zamówień. W restauracjach McDonald's zmieniają się nie tylko wnętrza, ale również menu. Na przestrzeni lat stało się ono bardziej różnorodne. Do klasycznych burgerów dołączyły również sałatki, a dodatkami do zestawów Happy Meal® stały się owoce. Daje to klientom szeroki wybór. Chętnie dzielimy się z naszymi gośćmi danymi dotyczącymi kaloryczności produktów i ilości składników odżywczych, które są w nich zawarte.

Obecnie zatrudniam 400 pracowników w 8 restauracjach. Ze względu na zmiany gospodarcze zachodzące w naszym kraju skład zespołu, z którym pracuję, staje się coraz bardziej międzynarodowy. Sam pracowałem przez wiele lat za granicą, dlatego cieszę się, że dziś to ja mogę zatrudniać obcokrajowców i dbać o to, aby czuli się dobrze w naszym kraju. Rozwój kompetencji pracowników, ich szkolenie i dawanie możliwości awansu to dla mnie, jako dla franczyzobiorcy, kluczowe elementy prowadzenia restauracji.



Arkadiusz
Jakubowski

Franczyzobiorczyni z Pomorza

Moja przygoda z McDonald's® rozpoczęła się jeszcze w Stanach Zjednoczonych. Często odwiedzałam tamtejsze restauracje i dzięki temu mogłam dobrze poznać firmę z perspektywy gościa, zanim jeszcze McDonald's pojawił się w Polsce.

W 1993 roku postanowiliśmy z mężem wrócić do Polski i ubiegać się o franczyzę McDonald's. Zawsze chciałam związać się z globalną marką. Od początku spodobała mi się filozofia McDonald's, firmy, która choć jest zarządzana globalnie, daje franczyzobiorcom dużo swobody w działaniach lokalnych.

Po roku szkolenia otworzyłam restaurację w Łodzi – była to dopiero 24 restauracja McDonald's w Polsce i jednocześnie 4. działająca na zasadach franczyzy. Dziś w ten sposób funkcjonuje ponad 80% wszystkich restauracji McDonald's w Polsce, a ja jestem dumna, że mogę zarządzać siedmioma z nich.

Na przestrzeni 23 lat współpracy z McDonald's restauracje bardzo ewoluowały. Tempo zmian było duże. McDonald's chciał nadać za zmianami zachodzącymi w polskim społeczeństwie, związanymi z transformacją i wejściem Polski do Unii Europejskiej. Moje restauracje kiedyś i dziś to dwie różne historie. Dziś jesteśmy liderami we wprowadzaniu nowinek technologicznych, a Polska uchodzi za jeden z najbardziej innowacyjnych rynków McDonald's na świecie. Samoobsługowe kioski z dotykowymi ekranami, płatność kartami, nowoczesny wystrój, zmiany w procesie produkcji i obsługi w McDrive® – to tylko część rozwiązań wprowadzonych w ostatnich latach, które zostały przyjęte przez naszych gości z dużym entuzjazmem. Moje restauracje zlokalizowane są obecnie w miejscowościach liczących do 100 tysięcy mieszkańców – zmiany, które wprowadzamy regularnie w naszych lokalach są więc natychmiast zauważane i doceniane. My z kolei staramy się nieustannie poprawiać doświadczenia naszych gości związane z wizytami w naszych restauracjach.

Dziś zatrudniam około 500 osób, współpraca z zaangażowanymi zespołami daje mi dużą satysfakcję i napędza do dalszego rozwoju. Mimo że przepisy podatkowe często nie ułatwiają prowadzenia biznesu w Polsce, chciałabym otwierać nowe lokalizacje i dalej się rozwijać. Szczególnie w mniejszych miejscowościach, gdzie McDonald's jest bardzo wyczekiwany. Cieszę się, że w najbliższym czasie będę mogła otworzyć swoją kolejną restaurację w Człuchowie.



Alina Borucka

Franczyzobiorczyni z Mińska Mazowieckiego

Mimo że własną restaurację prowadzę dopiero od 1 czerwca 2018 roku, moje marzenie o McDonald's® trwa już od wielu lat. Już 16 lat temu, kiedy byłam z mężem na wymianie studenckiej w Stanach Zjednoczonych, miałam okazję obserwować jak wygląda praca w kilku amerykańskich sieciach gastronomicznych. Już wtedy wiedziałam, że zarządzanie restauracją to nie tylko to, co widać z perspektywy klienta, ale również zarządzanie dostawami, pracownikami i całą infrastrukturą, praca z dużym zespołem pracowników oraz przede wszystkim dbanie o ciągłe podnoszenie satysfakcji naszych gości. To wtedy podjęliśmy wraz z mężem decyzję i wybraliśmy nasz długoterminowy cel – prowadzenie restauracji.

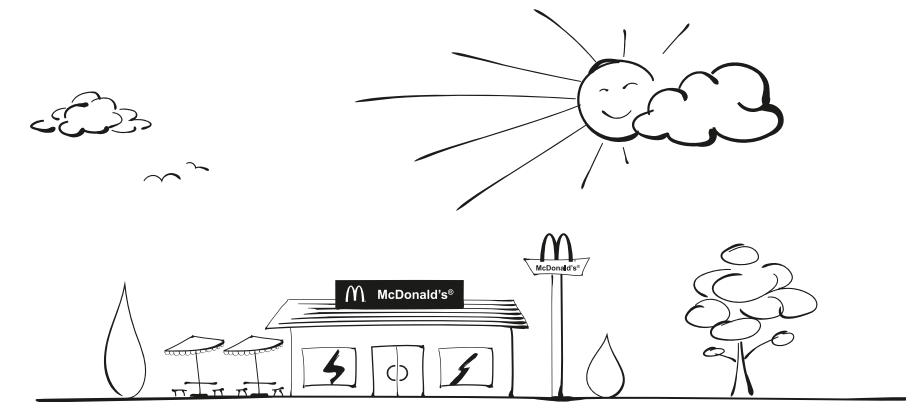
Zdecydowałam się na franczyzę McDonald's ze względu na zaufanie do tej firmy – to silna globalna marka z solidnymi zasadami, która wkłada ogromny wysiłek w odpowiednie przygotowanie franczyzobiorców do samodzielnego prowadzenia restauracji. Franczyza McDonald's to model współpracy dla ludzi, którzy cenią sobie bezpieczeństwo i stabilność. Przez 8 miesięcy intensywnego szkolenia otrzymałam ogromne wsparcie merytoryczne. Całe szkolenie to ciągła weryfikacja umiejętności i kompetencji przyszłego franczyzobiorcy, która odbywa się w ramach ściśle nadzorowanej pracy na różnych stanowiskach w restauracji. Oprócz tego odbywają się oczywiście również kursy teoretyczne, zarówno w formie wykładów, jak i online. Każdy kandydat na franczyzobiorcę ma przydzielonego opiekuna, który w każdej chwili jest w stanie udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania przyszłego franczyzobiorcy i odpowiednio pokierować jego działaniami. W praktyce podczas szkolenia wsparcia udziela nie tylko opiekun, ale także cały sztab ludzi pracujących w McDonald's Polska.

Największym wyzwaniem jest jednak nie tyle samo szkolenie, ile dostanie się na nie. Ja starałam się o dołączenie do grona franczyzobiorców już od 2014 roku.

Prowadzenie restauracji to nie tylko codzienne wyzwania, ale również konieczność ciągłej zmiany. McDonald's chce być liderem w zakresie realizacji oczekiwań i potrzeb klientów. Wprowadzenie nowoczesnych kiosków służących do zamówień czy koszy do recyklingu to tylko niektóre z nowości z ostatnich lat. Dzięki takim zmianom McDonald's wyznacza trendy na rynku gastronomicznym.



Karolina
Sokół





3

**McDONALD'S®
NA RYNKU PRACY**

24 000

LICZBA PRACOWNIKÓW SIECI McDONALD'S®
W 2017 ROKU W POLSCE

40 000

MIEJSC PRACY POWSTAŁO
DZIĘKI McDONALD'S
DO KOŃCA 2017 ROKU

63

ŚREDNIA LICZBA OSÓB
NADZOROWANYCH PRZEZ
KIEROWNIKA RESTAURACJI

75%

KIEROWNIKÓW RESTAURACJI
W 2017 ROKU STANOWIŁY KOBIETY

7%

OSÓB ZATRUDNIONYCH
W RESTAURACJACH SIECI WŁASNEJ McDONALD'S
STANOWIŁY OSOBY
Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

3.

McDonald's® na rynku pracy

*Z dobrym zespołem można więcej.
Dlatego dbamy o naszych pracowników.
100% pracowników McDonald's
jest zatrudnionych na umowę o pracę
98% kierowników zaczynało pracę jako
pracownicy restauracji*

3.1. Tworzymy miejsca pracy

W całym systemie stworzonym przez McDonald's® w Polsce, a więc w restauracjach sieci własnej, w restauracjach franczyzobiorców i w biurze, pracuje obecnie ponad 24 tysiące osób¹⁴. Dane na koniec lipca 2017 roku wskazują, że około 7,5 tysiąca osób zostało zatrudnionych w restauracjach korporacyjnych, 16,3 tysiące pracuje u franczyzobiorców, a około 200 osób – w warszawskim biurze firmy¹⁵.

McDonald's ma swoje punkty w każdym województwie Polski. Najwięcej pracowników zatrudnionych jest na Mazowszu, Śląsku oraz w Wielkopolsce. Jeśli chodzi

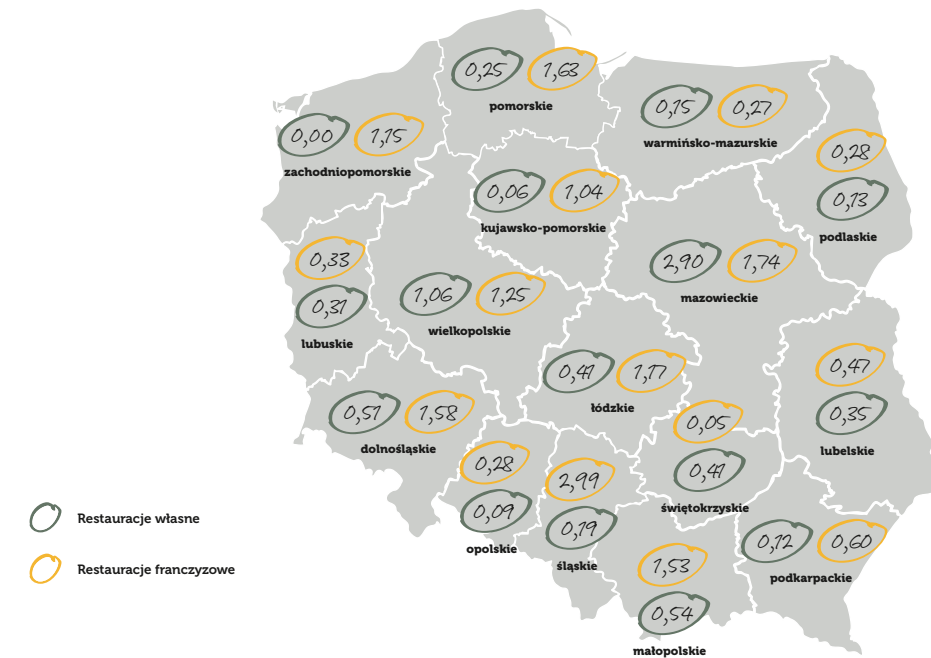
o zatrudnienie w dużych miastach, najwięcej pracowników angażują restauracje działające w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, we Wrocławiu i w Łodzi. W tych metropoliach pracuje niemal 5,9 tysiąca pracowników zatrudnionych przez sieć własną oraz franczyzobiorców, co oznacza blisko 25% wszystkich pracowników McDonald's w Polsce.

Wpływ McDonald's na polski rynek pracy to nie tylko bezpośrednie zatrudnienie w restauracjach, ale również miejsca pracy stworzone przez usługodawców i dostawców współpracujących z McDonald's.

¹⁴ Wszystkie dane dotyczące zatrudnienia z poniższego rozdziału dotyczą końca lipca 2017 r., chyba że zostało wskazane inaczej.
¹⁵ Charakterystyka pracowników zatrudnionych w restauracjach McDonald's będzie przedmiotem rozważań w dalszej części raportu.



Mapa 3. Zatrudnienie w restauracjach McDonald's® w poszczególnych województwach [w tys.]



Źródło: McDonald's® Polska

Można przyjąć, że gdyby z polskiego rynku zniknęło zapotrzebowanie McDonald's® na różne dobra i usługi, to podmioty obsługujące dziś firmę mogłyby ograniczyć produkcję i zredukować zatrudnienie. Zgodnie z szacunkami, **do obsługi zamówień McDonald's zaangażowano w 2017 roku dodatkowo ponad 15 tysięcy pracowników w następujących branżach:**

- 5 tysięcy osób w rolnictwie,
- 2,5 tysiąca osób w przetwórstwie rolnym,
- 1,1 tysiąca osób w handlu,
- 7 tysięcy we wszystkich pozostałych sektorach gospodarki.

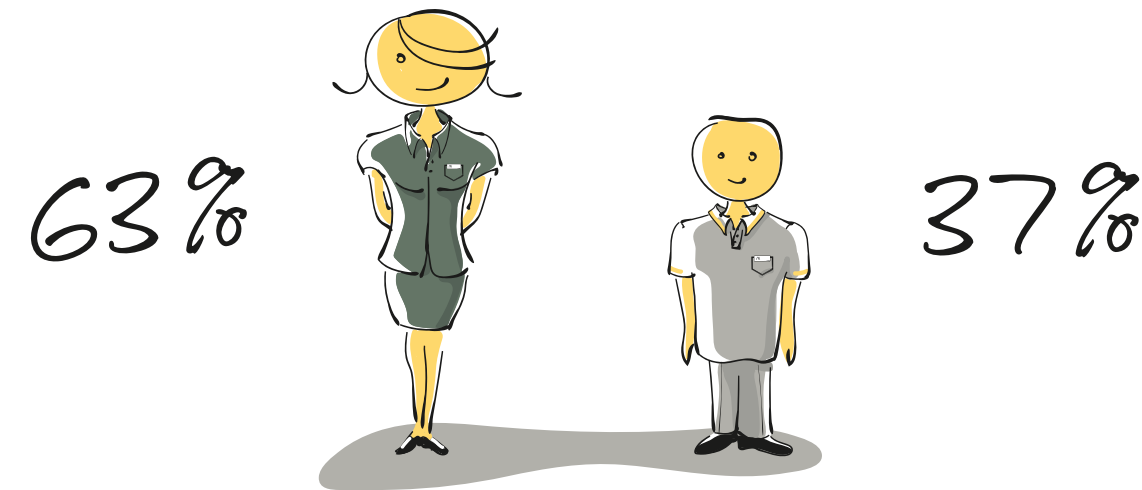
Oznacza to, że McDonald's bezpośrednio i pośrednio tworzy w Polsce **łącznie niemal 40 tysięcy miejsc pracy.**

3.2. Zawsze fair wobec naszych pracowników

McDonald's jest w skali Polski ważnym pracodawcą. Znaczenie, jakie firma ma dla polskiej gospodarki poprzez wpływ na rynek pracy, to jednak tylko część opowieści. Równie ważna jest jakość zatrudnienia.

McDonald's proponuje wszystkim swoim pracownikom **stabilne zatrudnienie na podstawie umowy o pracę**. Ponadto firma dba o odpowiednie zróżnicowanie zespołów restauracji i umożliwia pracownikom rozwój oraz nabywanie nowych kompetencji. Dzięki temu, oprócz tworzenia nowych miejsc pracy w restauracjach i branżach obsługujących McDonald's, firma przyczynia się do łagodzenia negatywnych zjawisk społecznych,

Wykres 4. Zatrudnienie w restauracjach własnych McDonald's® według płci



Dane dotyczą wyłącznie restauracji sieci własnej McDonald's.
Źródło: McDonald's® Polska

takich jak bezrobocie wśród młodych, dyskryminacja, czy problem starzejącego się społeczeństwa.

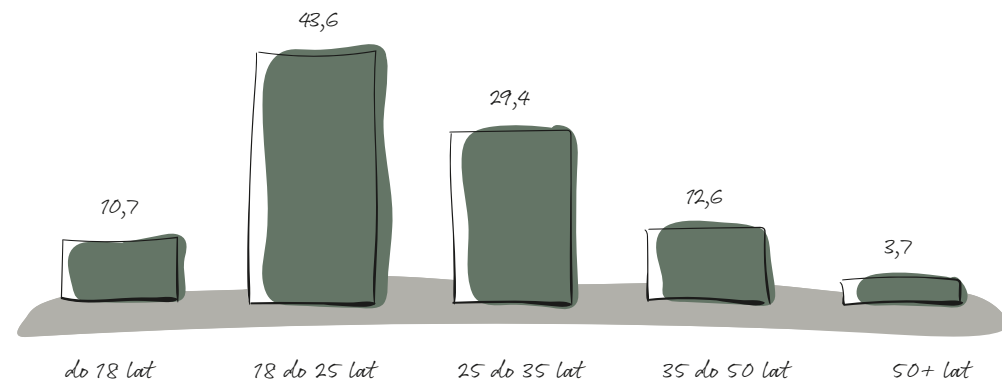
3.3. Jesteśmy różni – i tak jest najlepiej

McDonald's® jest pracodawcą dostępnym dla różnych grup wiekowych i społecznych. Dla niektórych pracowników ważne jest stabilne zatrudnienie na tym samym stanowisku przez długie lata, innym zależy, aby dynamicznie piąć się po szczeblach kariery. Możliwość elastycznego ustalania grafików jest atrakcyjna dla studentów i rodziców, starsi pracownicy cenią sobie pewne zatrudnienie i przewidywalną pracę. McDonald's pozwala dostosować ścieżkę rozwoju do indywidualnych ambicji i preferencji. Różnorodność przejawia się

więc przede wszystkim w podejściu McDonald's do pracowników.

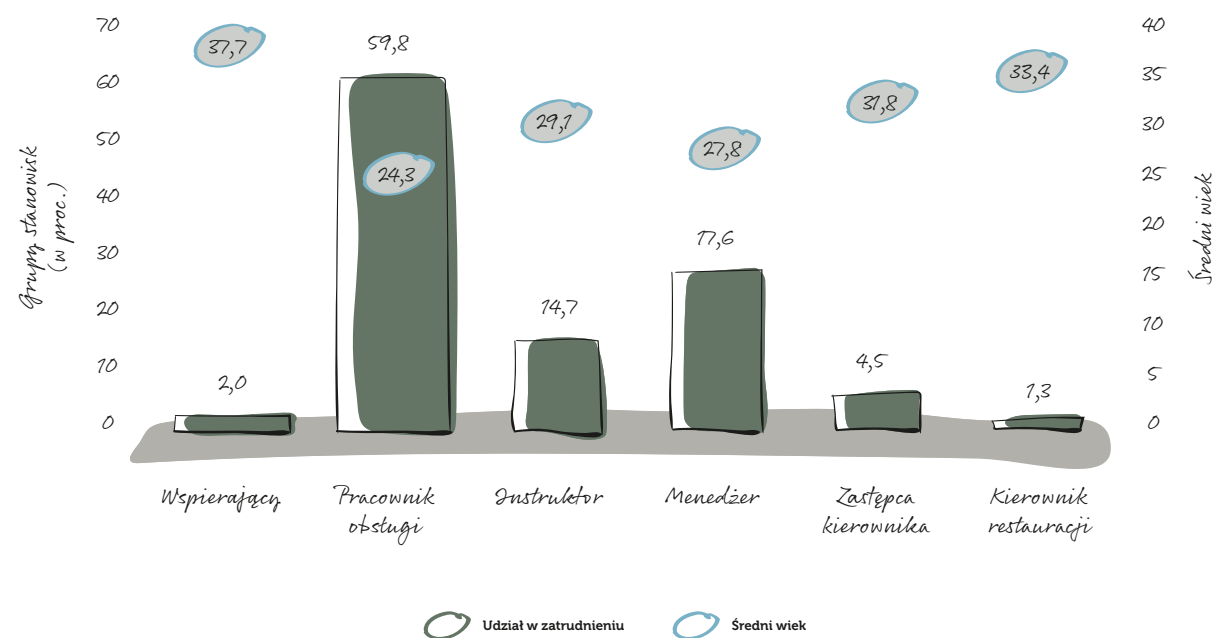
W efekcie również struktura zatrudnienia jest bardzo zróżnicowana. W restauracjach sieci własnej McDonald's zdecydowanie przeważają kobiety – w 2017 roku stanowiły blisko 63% wszystkich pracowników. McDonald's zatrudnia pracowników we wszystkich grupach wiekowych. Pracownicy polskich restauracji McDonald's to zarówno ludzie młodzi, często jeszcze studiujący, jak i osoby w dojrzałym wieku, w tym emeryci. Ponad 54% pracowników McDonald's to osoby młode, w wieku do 25 lat. Jednak coraz częściej angażują się osoby w wieku 50 lat i więcej – zajmują różne stanowiska: od zwykłych pracowników restauracji oraz konserwatorów,

Wykres 5. Zatrudnienie w restauracjach własnych McDonald's® według wieku (w proc.)



Dane dotyczą wyłącznie restauracji sieci własnej McDonald's.
Źródło: McDonald's® Polska

Wykres 6. Zatrudnienie według grup stanowisk i średni wiek (w proc.)



Dane dotyczą wyłącznie restauracji sieci własnej McDonald's.
Źródło: McDonald's® Polska

przez instruktorów, aż po liderów gościnności i kierowników. Najstarszy pracownik McDonald's® miał w połowie 2017 roku 81 lat, najmłodszy 16.

Warto dodać, że prawie 7% osób zatrudnionych w restauracjach sieci własnej McDonald's stanowią osoby z niepełnosprawnościami.

Najmłodszy kierownik restauracji sieci własnej miał w 2017 roku 24 lata, najstarszy – 49 lat¹⁶. W całej grupie 39% kierowników restauracji McDonald's stanowią osoby w wieku ponad 35 lat i więcej, osoby z młodszych grup wiekowych odgrywały więc największą rolę w strukturze kierowniczej McDonald's. W efekcie średni wiek na stanowiskach zaliczonych do grupy stanowisk kierowniczych wyniósł 33,4 roku. W praktyce w McDonald's dochodzi więc zarówno do sytuacji, w których młodzi kierownicy nadzorują osoby starsze od siebie, jak i do sytuacji odwrotnych – kiedy to osoby starsze są kierownikami młodych zespołów. Konieczność zarządzania międzypokoleniowego jest zatem dla McDonald's czymś naturalnym.

Kierowniczym stanowiskiem chętnie wybieranym przez starszych pracowników jest lider gościnności – stanowisko, które wymaga dużego kontaktu z klientami restauracji, a w związku z tym również dużych umiejętności społecznych i komunikacyjnych. Starsi pracownicy McDonald's dobrze radzą sobie z obowiązkami lidera gościnności, przez lata kariery zawodowej zdobyli bowiem odpowiednie doświadczenie w zakresie właściwej obsługi klientów.

Ponad 3/4 kierowników restauracji w 2017 roku stanowiły kobiety.

Chociaż McDonald's jest często wybierany przez osoby młode jako tymczasowy pracodawca na wakacje, średni staż pracy wynosi 3 lata. Wielu pracowników jest z firmą praktycznie od samego początku jej istnienia w Polsce – ich staż pracy przekracza 25 lat. Również wiele osób, które rozpoczynały swoją pracę jeszcze w trakcie studiów, decyduje się pozostać w firmie po zakończeniu



Liczne szkolenia dają możliwości rozwoju

Źródło: McDonald's® Polska

edukacji i kontynuować swą karierę w sieci McDonald's. Duża część kadry zarządzającej McDonald's zaczynała od bycia szeregowym pracownikiem restauracji. Po kilku latach zbierania doświadczenia i po ukończeniu programu dedykowanych szkoleń pracownicy tacy stają się odpowiedzialni za własną restaurację albo trafiają do centrali McDonald's (około 60% pracowników centrali stanowią byli pracownicy restauracji).

¹⁶ Bierze się tu pod uwagę osoby zatrudnione w restauracjach McDonald's Polska na stanowiskach młodszy kierownik restauracji, kierownik restauracji oraz starszy kierownik restauracji.



Źródło: McDonald's® Polska

Pracownicy cenią elastyczność jaką daje im praca w McDonald's

3.4. Rozwój – wszystko jest możliwe

McDonald's Polska dba o rozwój swoich pracowników. Wszyscy pracownicy przechodzą szkolenia, na których poznają zasady funkcjonowania restauracji oraz obowiązki na poszczególnych stanowiskach.

Po przeszkoleniu nowi pracownicy restauracji pracują przez pewien czas pod ścisłą opieką doświadczonego pracownika – zajmuje on sąsiednie stanowisko pracy i dzięki temu może na bieżąco wspierać nowo zatrudnioną osobę. Zwieńczeniem programu szkoleniowego oferowanego przez McDonald's® Polska jest możliwość udziału w zajęciach prowadzonych w jednym z globalnych centrów szkoleniowych (tzw. *Hamburger University*). Obecnie funkcjonuje sześć Uniwersytetów Hamburgera. Ośrodkiem, do którego najczęściej wyjeżdżają pracownicy McDonald's Polska, jest Uniwersytet Hamburgera w Monachium. Każdego roku w kursach i szkoleniach z zakresu prawa pracy, zarządzania, jakości

PEŁNE SZKOLENIE DLA NOWEGO PRACOWNIKA
TRWA **BLISKO 300 GODZIN** I OBEJMUJE ZARÓWNO
INSTRUKTAŻ TEORETYCZNY, JAK I ETAP ŚWIADCZENIA
PRACY, PODCZAS KTÓREGO NOWY PRACOWNIK RESTAURACJI
ZDOBYWA WIEDZĘ PRAKTYCZNĄ POD OKIEM OPIEKUNÓW.
KAŻDE KOLEJNE STANOWISKO WYMAGA PRZEJŚCIA
NASTĘPNYCH SZKOLEŃ. DLA WYGODY PRACOWNIKÓW,
KTÓRZY SĄ OBCOKRAJOWCAMI, WSZYSTKIE MATERIAŁY
SZKOLENIOWE SĄ DOSTĘPNE TAKŻE W ANGIELSKIEJ
I UKRAIŃSKIEJ WERSJI JĘZYKOWEJ.
KAŻDY KIEROWNIK RESTAURACJI MA ZA SOBĄ
W SUMIE **PNAD 1000 GODZIN NAUKI.**

oraz bezpieczeństwa i higieny pracy uczestniczy około 2500 pracowników McDonald's. Szkolenia zapewniają obiektywne i uznawane na całym rynku kompetencje oraz umiejętności niezbędne do zarządzania biznesem gastronomicznym.

Pracownicy na pewnym szczeblu kariery mogą wybrać jedną z kilku ścieżek szkoleniowych, takich jak: zapewnienie jakości, administracja technologią, obsługa klienta lub rozwój restauracji. Tylko od predyspozycji i preferencji pracownika zależy, w jakim kierunku będzie on kontynuował swój rozwój w McDonald's.

3. McDONALD'S® NA RYNKU PRACY

Moja córka pracuje w McDonald's® na stanowisku kierownika do spraw personalnych w restauracji w Ostrowie Wielkopolskim. Agata ma dopiero 27 lat, niedawno skończyła szkołę – jest technikiem hotelarstwa. W pierwszej kolejności szukała zatrudnienia w zawodzie, uznana jednak, że praca w hotelu jest zbyt monotonna. Agata miała już wcześniej kontakt z restauracją w Ostrowie Wielkopolskim – pracowała tam rok temu w wakacje. Po zakończeniu szkoły postanowiła związać się z McDonald's na dłuższą. Agata rozpoczęła swoją pracę od października zeszłego roku, najpierw w McCafé, a już po pół roku jako menedżer do spraw personalnych. Bardzo szybko dostrzeżono w niej potencjał i umożliwiono dalszy rozwój. Widzę, jak praca w McDonald's wpływa na moją córkę. Bardzo szybko wydorowała i dojrzała. Nowe obowiązki, wynikające z nowego stanowiska, sprawiły, że Agata jest bardziej pewna siebie i odpowiedzialna. Zawsze była bardzo kontaktowa i radziła sobie z rozwiązywaniem konfliktów, więc praca polegająca na zarządzaniu ludźmi bardzo do niej pasuje. Córka jest zadowolona i ja również cieszę się, że znalazła miejsce, w którym może się rozwijać i dalej awansować.



Danuta Cebulska,
matka pracownika restauracji
w Ostrowie Wielkopolskim



Sławomira Grabowska,
pracownik restauracji MOP Witowice,
53 lata

Pracowałam już w różnych miejscach i w różnych czasach, ale w ciągu 30 lat mojego doświadczenia zawodowego jeszcze nigdy nie trafiłam do takiego miejsca jak McDonald's. Do złożenia CV zachęciła mnie synowa, która już wcześniej pracowała w restauracji tej sieci. Obecnie jestem pracownikiem restauracji w Witowicach, która leży przy autostradzie A4, mamy więc bardzo duży ruch i wielu klientów, którzy zatrzymują się u nas nie tylko na burgera, ale również żeby po prostu wypocząć. Kiedy pojawia się większa liczba gości, wtedy nawet menedżer i kierowniczka ruszają na salę i przygotowują burgera dla gości na równi ze wszystkimi pracownikami. Na początku był to dla mnie najbardziej zaskakujący element tej pracy – brak dystansu między osobami zarządzającymi a resztą pracowników; duży wzajemny szacunek i zwracanie uwagi na komfort pracy to dla mnie znaki rozpoznawcze McDonald's. Takie podejście sprawia, że osoba w każdym wieku może czuć się dobrze w zespole. Po jakimś czasie pracę w restauracji na stanowisku konserwatora rozpoczął również mój mąż, niedługo potem dołączył nasz najmłodszy syn. Niedługo minie już 5 lat mojej pracy w McDonald's. Zespół jest bardzo zgrany, a praca, jak każda praca z ludźmi, nigdy nie jest monotonna i nudna.

Pracę w restauracji w pierwszej kolejności rozpoczął mój brat. Po jakimś czasie, zachęcony jego pozytywnymi doświadczeniami, sam złożyłem CV. Dzięki temu pracuję w McDonald's® już od 2015 roku i od samego początku mam dobre wspomnienia.

Pracownicy i kierownictwo McDonald's są bardzo otwarci na nowych członków załogi – wszystko dokładnie tłumaczy i chętnie angażują się w szkolenie. McDonald's bardzo szanuje swoich pracowników, a zwłaszcza pracowników z niepełnosprawnością, takich jak ja. Od pierwszego dnia czułem się otoczony opieką starszych stażem pracowników, którzy wdrażali mnie w kolejne obowiązki i na każdym kroku służyli radą. Każdy pracownik może liczyć na takie wsparcie, objętnie, czy jest to jego pierwsza praca, czy ma już wiele lat stażu w różnych miejscach.

Jako członek zespołu McDonald's dbam, aby nasi goście czuli się u nas komfortowo. Mamy stałych klientów, takich jak mama z niepełnosprawną córką, które wpadają do nas co weekend, albo grupa znajomych urządzająca u nas regularne spotkania. Kiedyś gościliśmy nawet pannę młodą w sukni ślubnej, która wpadła z koleżankami w drodze na ślub. To, że klienci wracają do nas, świadczy o tym, że dobrze się u nas czują.



Tomek Nowak,
pracownik restauracji we Wrocławiu,
33 lata



Maciej Gierczycki,
pracownik restauracji w Starej Mitośnej,
17 lat

Jestem jeszcze uczniem technikum, pracuję więc w McDonald's w ferie i wakacje. Wybrałem McDonald's, bo z opinii moich znajomych wynikało, że to dobre miejsce, żeby dorobić, dla osób, które się uczą. Zaniostem CV do restauracji, którą znałem dobrze z perspektywy klienta, bo znajduje się niedaleko mojego domu.

Pomyślałem, że jeśli dobrze czuję się w niej jako gość, to na pewno dobrze poczuje się w niej również jako pracownik.

Podoba mi się atmosfera w zespole i to, że każdy może porozmawiać z każdym – kierowniczka, menedżer i szeregowi pracownicy są ze sobą w dobrym kontakcie.

W kolejne wakacje na pewno wrócę do restauracji w Starej Mitośnej.

Znalazłam się w McDonald's® przede wszystkim dlatego, że jest to polecane miejsce pracy dla obcokrajowców. Ważne jest, aby być komunikatywnym i mieć chęć do pracy. Swoje CV złożyłam w listopadzie 2016 roku i szybko dostałam ofertę pracy. Szczególnie ważne i pomocne było dla mnie to, że zostałam dokładnie poinstruowana, jak dopełnić formalności związanych z zatrudnieniem w restauracji.

Oprócz tego, że nie jestem Polką, moje poszukiwania pracy dodatkowo utrudniał fakt, że jestem w trakcie studiów. Nie było łatwo znaleźć pracodawcę, który nie dość że zgodzi się ułożyć grafik pracy, biorąc pod uwagę moje preferencje, to jeszcze zaakceptuje nagły urlop wynikający z konieczności spędzenia dnia na uczelni. W McDonald's od samego początku każdy podchodził ze zrozumieniem do mojej nauki – rozwój pracowników i chęć zdobywania przez nich wykształcenia są dla menedżerów i kierowników restauracji bardzo ważne. W czerwcu obroniłam pracę magisterską, co jest namacalnym dowodem na to, że pogodzenie pracy i studiów jest możliwe.

Wymaga to oczywiście dobrej organizacji i wytrwałości ze strony pracującego studenta, ale zespół zatrudniony w restauracji McDonald's przez cały okres moich studiów też był dla mnie ogromnym wsparciem.

Obecnie pracuję w McCafé i często spotykam tych samych gości, zamawiających ulubioną kawę codziennie rano lub po pracy. Miła atmosfera w pracy przelewała się na moje dobre samopoczucie i chęć do dodatkowych aktywności. Ostatnio na przykład wygrałam instagramowy konkurs dla pracowników „Nasze sposoby na Dzień dobry!”, który polegał na nagraniu krótkiego filmiku z życia restauracji. To była naprawdę fajna akcja, w którą zaangażowało się wiele moich koleżanek i kolegów z pracy.



Violetta Larionova,
pracownik restauracji w Żółtych Tarasach,
24 lata

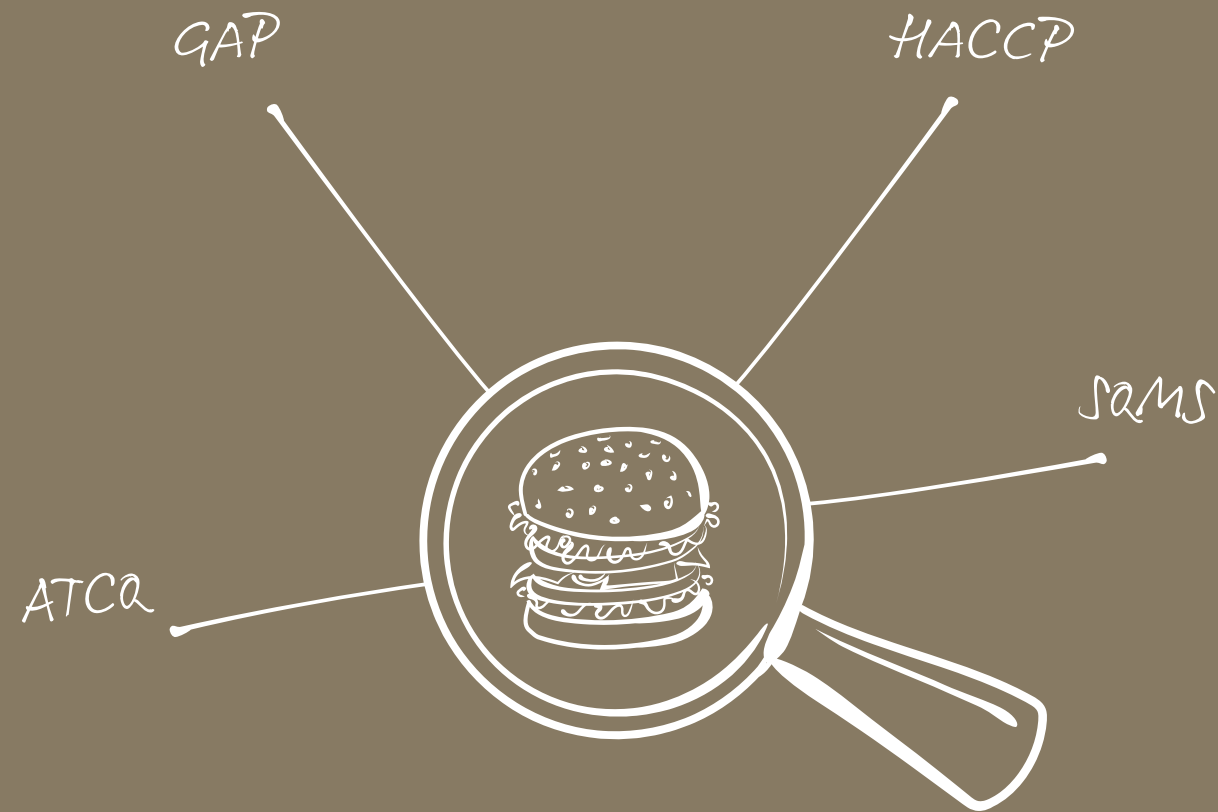


4

**JAKOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO
ŻYWNOCICI**

Jakość i bezpieczeństwo żywności

Stawiamy wysokie wymagania w zakresie bezpieczeństwa żywności i wyznaczamy standardy w branży



McDONALD'S®
DBA O JAKOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO
PRODUKTÓW NA KAŻDYM ETAPIE,
WYKORZYSTUJĄC LICZNE
STANDARDY I PROCEDURY

Ważnym aspektem wpływu McDonald's® na polskie społeczeństwo i polską gospodarkę jest udział sieci w kształtowaniu standardów branży gastronomicznej w obszarze jakości i bezpieczeństwa żywności oraz warunków i etyki zatrudniania.

4.1. Wyznaczamy standardy

Jakość, bezpieczeństwo i transparentność to kwestie kluczowe dla sukcesu McDonald's, ale ważne również ze społecznego punktu widzenia. Wszystkie restauracje sieci w Polsce odwiedza ponad 600 gości na minutę. Przy tej skali działalności nawet drobna zmiana wymagań wobec

dostawców, składu produktów, czy przekazu marketingowego może mieć wpływ na standardy panujące na rynku i decyzje konsumpcyjne Polaków.

Firma stara się zapewnić wysoką jakość swoich produktów przede wszystkim poprzez wysokie wymagania w zakresie bezpieczeństwa żywności na każdym etapie. Po drugie, transparentność i podnoszenie świadomości klientów McDonald's wpływa na decyzje podejmowane w restauracjach. Warto pamiętać, że ze względu na pozycję McDonald's na polskim rynku gastronomicznym, standardy, jakie narzuca sobie firma, automatycznie stają się punktem odniesienia dla wszystkich konkurentów.



Źródło: Green Factory

25 lat temu gastronomia w Polsce praktycznie nie miała wypracowanych systemów bezpieczeństwa. Istniały jedynie pojedyncze i podstawowe zalecenia Inspekcji Sanitarnej. Z moich rozmów z wysokimi urzędnikami tejże inspekcji wiem, że po pierwszym okresie niewielkiej niechęci do restauracji McDonald's, stały się one z czasem czymś w rodzaju wzorca sanitarno-higienicznego dla innych, szczególnie nowopowstałych restauracji tego typu. Stacje Sanepidu zalecały nawet, aby zastosować systemy istniejące w restauracjach McDonald's.



prof. dr hab. Krzysztof Krygier,
Wydział Nauk o Żywności, SGGW

4.2. Wszystko pod kontrolą

Ostatnie 26 lat zmieniło wiele w zakresie przestrzegania bezpieczeństwa i higieny żywności w Polsce. Troska, z jaką McDonald's® od samego początku działalności na polskim rynku podchodzi do oferowanych przez siebie posiłków na każdym etapie ich przygotowania, ma na celu przede wszystkim zapewnienie gościom restauracji całkowitego bezpieczeństwa. Wysokie wymagania narzucone dostawcom, standardy związane z przechowywaniem i transportem półproduktów oraz z samym przygotowaniem posiłków, mają gwarantować, że oferta będzie całkowicie spełniała oczekiwania konsumentów.

Cały łańcuch dostaw McDonald's w Polsce, centra logistyczno-dystrybucyjne oraz wszystkie restauracje McDonald's objęte są kompleksowym systemem zapewniania jakości, opartym o Analizę Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP). Wchodzi on w skład kompleksowego Systemu Zarządzania Jakością Dostawców (ang. Suppliers Quality Management System). System zarządzania jakością McDonald's uwzględnia standardy uznawane przez Globalną Inicjatywę ds. Bezpieczeństwa Żywności (ang. Global Food Safety Initiative), takie jak np. system BRC czy IFS.

Warto wyjaśnić w tym miejscu w kilku słowach, czym tak naprawdę są najważniejsze z wymienionych systemów i co oznaczają dla jakości burgera Big Mac i innych posiłków oferowanych w McDonald's.

Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli (HACCP)

Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli, to system, który powstał w celu zapewniania bezpieczeństwa i jakości żywności na każdym etapie jej produkcji. Jedną z jego głównych zasad jest samokontrola realizowana niezależnie od ogólnie obowiązujących przepisów. Obecnie, zgodnie z postanowieniami ustawy z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, stosowanie systemu HACCP jest w Polsce obowiązkowe.

Kiedy firma McDonald's® rozpoczęła swoją działalność w Polsce, bezpieczeństwo żywności wytwarzanej przez rodzimych producentów często pozostawiało wiele do życzenia. Składało się na to wiele przyczyn. Był to okres transformacji ustrojowej, wprowadzania gospodarki rynkowej i stopniowego przechodzenia od rynku producenta do rynku konsumenta. Zalecały branżę spożywczej i gastronomicznej zmieniały właściciele, którzy postawieni wobec faktu narastającej konkurencji byli zainteresowani przede wszystkim innowacjami technologicznymi oraz kreowaniem nowych produktów, w znacznym stopniu tracąc z pola widzenia jakość i bezpieczeństwo oferowanych wyrobów i usług. Sytuację pogarszały stosunkowo niski poziom higieny w społeczeństwie, szybko zmieniające się przepisy i swoista tolerancyjność organów kontrolnych i inspekcyjnych. Wszystko to sprawiało, że firma McDonald's, która swój sukces na światowym rynku zawdzięcza przede wszystkim zaufaniu konsumentów, ze swoimi wysokimi standardami bezpieczeństwa od razu stała się w tym zakresie liderem. O tym jak wielką wagę przywiązywano do bezpieczeństwa konsumentów, świadczyć może między innymi fakt, że początkowo w ofercie polskich restauracji McDonald's nie było surówek. Uznano bowiem, że nawyki higieniczne i znajomość przepisów sanitarnych wśród angażowanego lokalnego personelu nie gwarantują odpowiedniej jakości potraw z surowych warzyw i mogą one stwarzać pewne zagrożenie dla zdrowia. Surówki wprowadzono więc dopiero po kilku latach intensywnego szkolenia pracowników.



prof. dr hab. Jan Gawęcki,
Instytut Zdrowia, Wyższa Szkoła
Gospodarki w Bydgoszczy



Źródło: Farm Frites Poland



Źródło: Green Factory

Choć dziś HACCP jest pewnym punktem referencyjnym wyznaczającym normalny poziom dbałości o bezpieczeństwo i jakość żywności, zalecenia, które obejmują, nie zawsze były tak oczywiste. Standardy przyjęte przez McDonald's® Polska odpowiadały wymogom HACCP już w latach 90. minionego wieku. Dla wielu innych firm działających na polskim rynku dopiero wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku było sygnałem do większej dbałości o produkty spożywcze.

System HACCP stanowi fundament wewnętrznej polityki bezpieczeństwa żywności przyjętej przez McDonald's.

Na szczególnie wyróżnienie zasługuje działający bardzo dobrze system HACCP. System, który w gastronomii niespecjalnie się sprawdza, w McDonald's funkcjonuje znakomicie, m.in. dzięki bardzo dobrej organizacji pracy. System ten obejmuje przede wszystkim kontrolę temperatur w pomieszczeniach magazynowych, ale i – co szczególnie ważne – w transporcie. Wszystkie przywożone surowce mają obowiązkowo mierzoną temperaturę i jeśli nie spełniają wymagań, nie są przyjmowane. Mogą bowiem być mniej bezpieczne i gorszej jakości. Ale inny aspekt tego systemu wart jest szczególnego wyróżnienia: badanie temperatury wewnątrz hamburgerów pieczonych na płycie. Jest to niezwykle ważne, bo może się zdarzyć, że mielona wotowina może być zanieczyszczona szkodliwymi drobnoustrojami. Osiągnięcie wewnątrz hamburgera temperatury 69°C niszczy te drobnoustroje i produkt staje się całkowicie bezpieczny. Podawane w innych miejscach, w tzw. hamburgerowniach, krawiarskich hamburgerów może być ekstremalnie niebezpieczne”.

*prof. dr hab. Krzysztof Krzyżewski,
Wydział Nauk o Żywności, SGGW*

System zarządzania jakością dostawców (SQMS)

McDonald's realizuje również założenia Systemu Zarządzania Jakością Dostawców (SQMS). System ten określa kompleksowe wymagania stawiane dostawcom dotyczące jakości i bezpieczeństwa, a także umożliwia precyzyjne określenie pochodzenia wykorzystywanych półproduktów i ich pełnej charakterystyki na każdym etapie produkcji.

Standard Global GAP

Normy te są oparte na europejskich przepisach regulujących bezpieczeństwo i pełną identyfikowalność żywności (GHP, GMP, HACCP), a także na prawie dotyczącym ochrony środowiska, zdrowia, bezpieczeństwa i ochrony pracowników (BHP) oraz dobrostanu zwierząt.

Program kontroli jakości w miejscu sprzedaży (ATCQ)

Niezależnie od realizacji standardów wymienionych powyżej, każda restauracja McDonald's w Polsce przechodzi cykliczne wizyty jakościowe realizowane w ramach programu kontroli jakości w miejscu sprzedaży (ang. Across The Counter Quality, ATCQ). Mają one na celu weryfikację jakości gotowych produktów i półproduktów stosowanych w restauracjach. Podczas wizyt ATCQ sprawdzane są m.in. frytki, bułki, mięso i warzywa znajdujące się w lokalach McDonald's. Kontrola odbywa się z wykorzystaniem specjalnych formularzy zgodnych ze specyfikacją poszczególnych produktów.

Temperatura i monitoring towaru

Jakość żywności oferowanej przez McDonald's zależy od standardów stosowanych w restauracjach i jakości surowców dostarczanych przez dostawców, ale jest ona oczywiście równie silnie związana ze sposobem transportu półproduktów, z których w restauracjach powstają końcowe dania. Dlatego też od HAVI Logistics, firmy

Dzięki uprzejmości firmy McDonald's® Polska miałem w ciągu ostatnich lat okazję wizytować kilka restauracji i zakładów kooperujących. Dzięki temu mogłem się naocznie przekonać, jak wysrubowane obowiązują w nich wymagania sanitarno-higieniczne dotyczące warunków i procesu produkcji. Jestem przekonany, że także i dziś McDonald's jest w Polsce jedną z wiodących firm, gdy chodzi o bezpieczeństwo żywności, i prekursorem nowych rozwiązań w tym zakresie.

*prof. dr hab. Jan Gawęcki,
Instytut Zdrowia, Wyższa Szkoła
Gospodarki w Bydgoszczy*

odpowiadającej za transport produktów do restauracji McDonald's® w Polsce, również oczekuje się przestrzegania najwyższych standardów. Jest to często nie tylko kwestia jakości oferowanych produktów, ale też zdrowia gości odwiedzających restauracje. Nieprawidłowości w transporcie produktów żywnościowych, szczególnie produktów mrożonych, mogą nieść za sobą daleko idące konsekwencje. Jeśli jednak, ze względu na błędnie działające agregaty, urządzenia chłodnicze, czy inne sprzęty mechaniczne, zostałyby on rozmrożony, musi zostać zutilizowany.

Aby uniknąć sytuacji niebezpiecznych, firma HAVI Logistics podejmuje działania dwutorowe. Przede wszystkim stosuje nowoczesny sprzęt najwyższej klasy, który gwarantuje ciągłe utrzymanie odpowiedniej temperatury transportowanych półproduktów. Drugim elementem prewencji jest stały monitoring towaru. Firma wyposaża swoje samochody w system GPS, który monitoruje nie tylko pozycję auta, ale również temperaturę w przestrzeni



Firma HAVI odpowiada za transport produktów do restauracji

Źródło: HAVI Logistics



Plantacje kawy, z którymi współpracujemy, spełniają rygorystyczne standardy ochrony środowiska oraz zasad zrównoważonego rozwoju.



100% naszych opakowań celulozowych posiada certyfikaty FSC (FOREST STEWARDSHIP COUNCIL) lub PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes - Program Zatwierdzenia Systemów Certyfikacji Leśnej).



Dostawca filetów rybnych do polskiej sieci McDonald's, posiada certyfikat Marine Stewardship Council (MSC) zaświadczaający, że połów ryb i ich przetwórstwo odbywa się w zgodzie z wysokimi standardami ekologicznymi i zasadami zrównoważonego rozwoju.



Certyfikat RSPO zapewnia, że wykorzystany do produkcji olej palmowy pochodzi z upraw nieprzyczyniających się do zubożenia wartości przyrodniczych terenów upraw palm olejowych.

przewozowej. Wszelkie nieprawidłowości zachodzące podczas transportu są więc wychwytywane na bieżąco. Dzięki temu każde podejrzenie obniżenia jakości towaru jest rejestrowane i może być podstawą podjęcia decyzji o wycofaniu towaru z obiegu jeszcze przed dowiedzeniem go do restauracji.

Zanim produkty zostaną przyjęte przez pracowników HAVI Logistics do jednego z centrów dystrybucji, są kontrolowane zgodnie z Programem Kontroli Jakości (ang. Quality Inspection Programme, QIP). Każda dostawa jest sprawdzana pod względem czystości i szczelności opakowań zbiorczych. Dbałość o produkty, które są już przechowywane w centrum dystrybucyjnym, polega natomiast głównie na odpowiednim dostosowywaniu

Wszystkie surowce pochodzą z firm, które według specjalnych reżimów bezpieczeństwa i jakości McDonald's® produkują dla nich surowce czy półprodukty. W tym systemie nie tylko bytło ma paszporty, ale także paszporty ma również... salata! Ta salata ma również swój system bezpieczeństwa i jakości: sadzonki przyjeżdżają z paszportem (odmiana, leto i kiedy siał, jakie wymagania glebowe itp.), są wysadzone na własne pola pod specjalną kontrolą służb agrotechnicznych nadzorujących uprawy. Zbiór odbywa się o świcie, aby salata była świeża i transportuje się ją chłodniami (dalej świeżość) do fabryki. Tam jest kontrolowana i dokładnie myta, suszona i pakowana w forebki w atmosferze modyfikowanej (utrwalenie) w pomieszczeniach odcześnianych jako »clean room technology« czyli pomieszczeniach wyjatanianych z drobnoustrojów. Opisuję ten przyślad, bo chyba żadna konkurencja takiego systemu nie ma.

*prof. dr hab. Krzysztof Krzygier
Wydział Nauk o Żywności, SGGW*

Sztandarowy produkt McDonald's® - hamburger - jest produkowany ze 100% wołowiny, bez żadnych dodatków, nawet soli czy pieprzu. Natomiast w Polsce (i Unii Europejskiej) nie ma definicji czy standardu jakościowego hamburgerów, co oznacza, że hamburgera można produkować z każdego mięsa, nawet z tzw. mięsa oddzielnego mechanicznie. Taki pseudohamburger musi zawierać wiele dodatków, aby uzyskać odpowiedni smak czy strukturę. Zawierają one niekiedy nawet 20 dodatków, w tym konserwanty i wzmacniacze smaku. Hamburger czysto wołowy nie musi zawierać żadnych dodatków bo wołowina gwarantuje znakomity smak i odpowiednią strukturę. Salata jako produkt, który nie może być mrożony, jest przyśladowo produkowana w sterylnych warunkach, pakowana w atmosferze modyfikowanej i dzięki temu zachowuje świeżość bez żadnych konserwantów.

*prof. dr hab. Krzysztof Krzygier
Wydział Nauk o Żywności, SGGW*

temperatury przechowywania. Wydzielenie w centrach logistycznych kilku stref temperaturowych umożliwia przechowywanie mrożonego mięsa, bułek, ryb czy frytek w temperaturze około -20°C, z kolei sosów, jaj czy serów w temperaturze od +0,1°C do +4°C. Utrzymanie wielu stref temperaturowych jest możliwe również podczas transportu.

Transparentność – skład i wartości odżywcze

Oprócz tego, że McDonald's® gwarantuje wysoką jakość swoich produktów poprzez zapewnienie

4. JAKOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOSCI

bezpieczeństwa sanitarnego półproduktów, stara się również podnosić świadomość klientów, udostępniając im szeroką informację o składzie i pochodzeniu sprzedawanych posiłków. McDonald's® sukcesywnie uzupełnia swoją ofertę o produkty zawierające mniej tłuszczu i cukrów oraz redukuje ilość dodatków, którymi wzbogacana jest żywność.

Transparentność informacji na temat wartości odżywczych od dawna była domeną McDonald's. Tabela alergenów i wartości odżywczych znajduje się na papierowych serwetkach umieszczanych na tacach w restauracjach, na stronie internetowej, w aplikacji mobilnej McDonald's oraz w aplikacji Uber Eats®. Goście restauracji mają dostęp do informacji na temat:

- kaloryczności oraz składników odżywczych w odniesieniu do przeciętnego dziennego zapotrzebowania organizmu na te wartości odżywcze,
- całkowitej zawartości tłuszczu, węglowodanów, białka i soli.

McDonald's podejmuje wiele działań marketingowych mających na celu wzrost sprzedaży zestawów zawierających owoce, warzywa, niskotłuszczowe produkty mleczne, produkty pełnoziarniste, chude białko i wodę.

4.3. Restauracje przyszłości

McDonald's dostrzega zmiany zachodzące w społeczeństwie i rozumie, jakie znaczenie ma postęp technologiczny dla życia gości odwiedzających lokale w całej Polsce. Zmiany wpływają nie tylko na to, w jaki sposób się komunikujemy i jak pracujemy, ale również na to, jak chcemy zamawiać Big Maca® i czego oczekujemy od pracowników restauracji McDonald's. W odpowiedzi na ewoluujące potrzeby klientów, McDonald's opracował platformę **Experience of the Future**, która ma celu dostosowanie wyglądu, sposobu działania restauracji oraz oferty do dzisiejszego sposobu i tempa życia gości restauracji. McDonald's nie tylko odpowiada na zidentyfikowane oczekiwania, ale również stara się



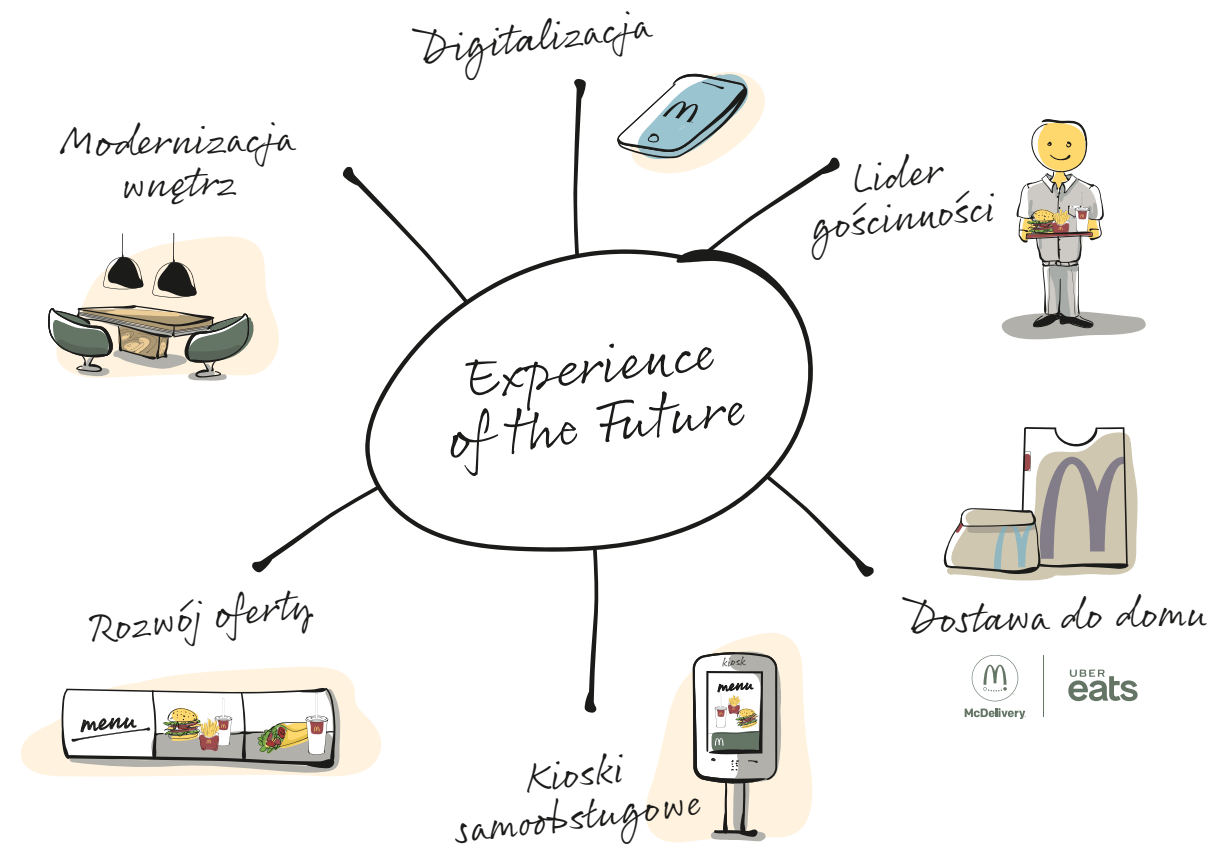
Goście restauracji otrzymują pełne informacje o wartościach odżywczych produktów

Źródło: McDonald's® Polska.



Transparentność informacji o wartościach odżywczych i alergenach jest od dawna domeną McDonald's

Źródło: McDonald's® Polska.



kreować nowe rozwiązania, które wpiszą się w najnowsze trendy.

Platforma Experience of the Future obejmuje obecnie zmiany skoncentrowane na obszarach, takich jak:

- sposób obsługi klienta,
- modernizacja infrastruktury i oferty.

Jeśli chodzi o innowacyjne rozwiązania w zakresie sposobu obsługi klienta wdrożone w ramach programu Experience of the Future, to wymienić tu należy przede wszystkim usprawnienia w procesie zamawiania posiłków, odbioru zamówienia oraz większy nacisk na gościnność i komfort pobytu w restauracjach.

Zmiany w procesie zamawiania posiłków to przede wszystkim samoobsługowe kioski, które zapewniają gościom restauracji odpowiedni czas na wygodny wybór produktów wchodzących w skład zamówienia i redukują liczbę błędów ludzkich zdarzających się podczas tradycyjnej realizacji zamówień. Oddzielono również ladę służącą do zamawiania od lady służącej do wydawania zamówionych produktów. Pierwsze zmiany zaczęto wdrażać w 2013 roku, a pod koniec czerwca 2018 roku już 387 restauracji posiadało kiosk do samodzielnego składania zamówień. Zgodnie z planami McDonald's®, do końca 2018 roku niemal 100% restauracji będzie wyposażonych w stanowiska samoobsługowe.

Urozmaicono również sposoby odbioru zamówienia. Dziś oprócz tego, że zamówionego Big Maca® można odebrać samodzielnie przy ladzie, można również skorzystać z pomocy pracowników restauracji i poczekać na zamówienie przy stoliku albo wykorzystać opcję McDelivery® i odebrać zamówienie w domu. Ta ostatnia możliwość jest dostępna w Warszawie, Wrocławiu, Gdańsku, Poznaniu i Krakowie. Za pomocą aplikacji lub strony internetowej Uber Eats® klient może zamówić produkty znajdujących się w ofercie restauracji McDonald's z dowozem do domu.

McDonald's® umiejętnie wdraża nowoczesne rozwiązania techniczne zbliżając się tym samym do klienta. Jednym z przykładem jest firmowa aplikacja mobilna, która w szybkim czasie zdobyła niezwykłą popularność, stwarzając szerokie możliwości dotarcia z informacją i atrakcyjną ofertą dostosowaną do konkretnego użytkownika.

Jeśli chodzi o zmiany w sposobie obsługi, które mają na celu poprawę kontaktu z klientem i zwiększenie jego poczucia komfortu, związanego z pobytem w restauracji, to ich wspólnym mianownikiem jest tzw. zasada gościnności. McDonald's zdecydował, że w każdej restauracji jeden z pracowników powinien zostać oddelegowany do bezpośredniego kontaktu z gośćmi, tj. do ich powitania, pomocy w obsłudze kiosku samoobsługowego, czy też dostarczenia zamówienia do stolika. Obecnie już wszystkie restauracje mają pracownika odpowiedzialnego za bezpośrednią obsługę gości na sali.

Drugim obszarem, na którym koncentrują się działania prowadzone w ramach platformy Experience of the Future, są zmiany infrastrukturalne i ofertowe. Przez zmiany infrastrukturalne należy rozumieć modernizację wyglądu i poprawę funkcjonalności restauracji, zmiany dotyczące oferty sprowadzają się zaś głównie do wzbogacania menu, wprowadzania nowych produktów i urozmaicenia składu tych już istniejących. Oczywiście McDonald's modyfikuje swoją ofertę ze względu na chęć zapewnienia wysokiej jakości swoich produktów, o czym była mowa wcześniej. Firma stara się też jednak odpowiadać na obserwowane trendy i zmieniające się potrzeby konsumentów. Z tego względu ważnym elementem nowej strategii McDonald's jest rozwijanie wspomnianej już oferty kanapek premium, oferty śniadaniowej i lokali McCafé®.

Zmiany wprowadzane w ofercie podążające za zmieniającymi się gustami Polaków, zmiany infrastrukturalne w wyglądzie i funkcjonalności restauracji oraz nowe podejście do obsługi klienta to elementy skoordynowanej strategii, która została już częściowo wprowadzona, a jej całkowita implementacja nastąpi w najbliższych latach.

Warto również podkreślić, że polski rynek jest jednym z najbardziej zaawansowanych w zakresie wdrażania koncepcji restauracji przyszłości, będąc jednocześnie przykładem z którego doświadczeń chętnie korzystają inne rynki.



5

**SCALE FOR GOOD
– NASZA ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

Scale for Good – nasza odpowiedzialność



Gdy prowadzisz 37 tysięcy restauracji na 120 rynkach i obsługujesz 69 milionów osób każdego dnia, każda zmiana może robić dużą różnicę.
Scale for Good McDonald's®

Scale for Good, czyli wykorzystanie skali naszej działalności, aby pozytywnie wpływać na otoczenie biznesowe i środowisko naturalne, to globalna strategia McDonald's®. Aby klienci czuli się dobrze, odwiedzając restauracje McDonald's, muszą mieć pewność, że nasze produkty są wysokiej jakości, a nasza firma działa odpowiedzialnie.

Świat się zmienia. Liczba ludności, wielkość miast i temperatury rosną, a podstawowe zasoby, takie jak woda i żywność, kurczą się w coraz szybszym tempie. Są to

złożone wyzwania, które wymagają innowacyjnych rozwiązań i wspólnych działań. Jako jedna z największych na świecie firm restauracyjnych czujemy się odpowiedzialni za przeciwdziałanie najbardziej palącym problemom społecznym na świecie.

Strategia Scale for Good opiera się na założeniu, że każda drobna inicjatywa, jaką wprowadza McDonald's, ma rzeczywisty wpływ na świat ze względu na skalę, w jakiej funkcjonuje firma.

Strategia Scale for Good skupia się na 4 obszarach:

Zmiany klimatyczne i pozyskiwanie wołowiny ze zrównoważonych hodowli

Opakowania i recykling

Zmiany w ofercie dla dzieci

Ograniczenie bezrobocia wśród młodych ludzi

Zobowiązania McDonald's®:

Do 2030 roku firma zredukuje emisję gazów cieplarnianych o **36% z biur i restauracji** oraz o **31% w całym łańcuchu dostaw**.

Będziemy także dążyć do pozyskiwania wołowiny z hodowli prowadzonych w zrównoważony sposób, czyli z poszanowaniem środowiska naturalnego i dobrostanu zwierząt.

Od 2025 roku firma będzie korzystała **wyłącznie z opakowań wytworzonych ze źródeł odnawialnych, pochodzących z recyklingu lub ze źródeł certyfikowanych**. Wszystkie opakowania wykorzystywane w restauracjach mają być poddawane recyklingowi.

Do 2022 roku firma wprowadzi **szereg zmian w zestawach Happy Meal®**. Będą one obejmować **ograniczenie kaloryczności** zestawu, zawartości soli, cukru i tłuszczów nasyconych, uproszczenie składników, w tym eliminację konserwantów i sztucznych aromatów. McDonald's będzie także podejmować działania marketingowe w celu zwiększenia sprzedaży produktów zawierających owoce, warzywa, niskotłuszczowe produkty mleczne, produkty pełnoziarniste, chude białko i wodę.

Do 2025 roku firma **zwiększy szanse na rynku pracy dla 2 milionów młodych ludzi** poprzez programy dedykowanych szkoleń.

5.

ZUŻYTY OLEJ DO SMAŻENIA FRYTEK PRZEKAZYWANY JEST DO RAFINERII, GDZIE WYKORZYSTUJE SIĘ GO DO PRODUKCJI PALIWA BIODIESEL. WYSIŁKI McDONALD'S® ZOSTAŁY DOCENIONE W 2017 ROKU PRZEZ POLSKĄ IZBĘ EKOLOGII, KTÓRA PRZYZNAŁA FIRMIE EKOLAUR ZA SYSTEM RECYKLINGU OLEJU SMAŻALNICZEGO. W UZASADNIENIU PODKREŚLANO, ŻE DZIAŁANIA FIRMY DOWODZĄ JEJ ŚWIADOMOŚCI I ZROZUMIENIA ZNACZENIA GOSPODARKI OBIEGU ZAMKNIĘTEGO.

McDONALD'S, JAKO PIERWSZA FIRMA W POLSCE, OTRZYMAŁ W 2004 ROKU CERTYFIKAT SYSTEMU ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO, ZGODNY Z NORMAMI **ISO 14001**.

W 2012 ROKU ZA DZIAŁANIA PROWADZONE W DZIEDZINIE RECYKLINGU McDONALD'S ZOSTAŁ DWUKROTNIE UHONOROWANY TYTUŁEM FIRMY PRZYJAZNEJ ŚRODOWISKU PODCZAS 12. EDYCJI NARODOWEGO KONKURSU EKOLOGICZNEGO „PRZYJAŹNI ŚRODOWISKU”, ORGANIZOWANEGO PRZEZ CENTRUM WSPIERANIA INICJATYW POZARZĄDOWYCH, POD PATRONATEM HONOROWYM PREZYDENTA RP.

5.1. Liczy się nie tylko wewnątrz! – opakowania przyjazne dla środowiska

McDonald's® już wiele lat temu zrezygnował z wykorzystywania opakowań styropianowych. W 2017 roku 50% opakowań trafiających do klientów McDonald's na całym świecie pochodziło z certyfikowanych źródeł wykorzystujących surowce z recyklingu. Ponadto McDonald's coraz intensywniej wykorzystuje opakowania wytworzone z masy papierowej – w 2016 roku 64% surowca używanego do produkcji tego typu opakowań pochodziło z recyklingu lub certyfikowanych źródeł.

W marcu tego roku McDonald's zadeklarował, że do 2025 roku 100% opakowań wydawanych klientom w restauracjach McDonald's będzie pochodzić z odnawialnych i certyfikowanych źródeł, w których prowadzi się

recykling. Dodatkowo firma ogłosiła, że chce, aby do tego czasu recyklingowi były poddawane wszystkie opakowania używane w restauracjach przez klientów. Dążenia te mają być realizowane we współpracy z franczyzobiorcami i dostawcami McDonald's. Firma zakłada, że nowe cele w zakresie recyklingu będą osiągnięte we wszystkich jej restauracjach na świecie, niezależnie od różnic w zakresie infrastruktury związanej z procesem recyklingu, przepisów prawa oraz nawyków konsumenckich, które występują pomiędzy krajami.

Wspomniane zobowiązania są kolejnym etapem proekologicznych działań McDonald's rozpoczętych niemal 30 lat temu. Wówczas firma rozpoczęła współpracę z organizacją ekologiczną *Environmental Defence Fund* (EDF). Celem było stworzenie innowacyjnych rozwiązań w projektowaniu opakowań. Dzięki tej inicjatywie w ciągu pierwszych 10 lat wyeliminowano ponad 135 milionów kilogramów opakowań, poddano recyklingowi 1 milion ton tekturowych pudełek oraz zredukowano ilość produkowanych odpadów o 30%.

Obecnie niemal 90% restauracji McDonald's w Polsce jest już wyposażonych w kosze służące do segregacji odpadów. Średnia produkcja odpadów nienadających się do recyklingu została ograniczona w 2017 roku o 18%.

5.2. Chronimy klimat

McDonald's wspólnie z franczyzobiorcami i dostawcami wdraża obecnie również globalną strategię zapobiegania zmianom klimatycznym, której celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Firma ogłosiła zamiar zredukowania emisji gazów cieplarnianych z biur i restauracji o 36% do 2030 roku. Dodatkowo McDonald's zobowiązał się do zmniejszenia emisji o 31% w całym łańcuchu dostaw (w przeliczeniu na tonę żywności i opakowań). Za rok bazowy przyjęto w tym przypadku poziomy emisji z 2015 roku. Realizacja tego celu pozwoli ograniczyć emisję gazów cieplarnianych o 150 milionów ton



Stworzenie lepszej przyszłości dla naszej planety wymaga zaangażowania nas wszystkich. McDonald's® robi to poprzez wyznaczanie ambitnego celu redukcji emisji gazów cieplarnianych, aby przeciwdziałać zmianom klimatu.



Steve Easterbrook,
Prezes McDonald's

– tyle w przybliżeniu w ciągu roku emituje 32 miliony samochodów. Aby uzyskać taki sam efekt redukcyjny, należałoby posadzić niemal 4 miliardy drzew.

Do obszarów zidentyfikowanych przez McDonald's® jako szczególnie istotne z punktu widzenia ograniczania emisji gazów cieplarnianych należą: produkcja wotowiny, zużycie energii w restauracjach, produkcja opakowań i gospodarka odpadami. To te aktywności odpowiadają za około 64% globalnej emisji McDonald's.

W celu realizacji zakładanych poziomów redukcji emisji CO₂ w restauracjach McDonald's wprowadzono system monitorowania zużycia energii, który pozwala na ocenę efektywności energetycznej poszczególnych lokali. Po tym jak ograniczono zużycie energii do poziomu, przy którym dalsze działania byłyby nieefektywne, postanowiono zastąpić tradycyjne źródła energii źródłami odnawialnymi.

Aby poprawić koordynację i podnieść skuteczność podejmowanych działań, McDonald's opracował Zintegrowany Program Zarządzania Środowiskiem. W ramach tej inicjatywy zidentyfikowano obszary, w których możliwe jest wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań sprzyjających środowisku.

Działania podejmowane przez McDonald's Polska przynoszą efekty. **W 2017 roku restauracje zlokalizowane**

w Polsce ograniczyły średnie wykorzystanie energii elektrycznej o 5%, a energii cieplnej – o 16% w stosunku do poprzedniego roku. W 2017 roku 63% spośród wszystkich lokali McDonald's używało zielonej energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych.

McDonald's realizuje również program redukcji zużycia wody w restauracjach. W 2017 roku udało się ograniczyć zużycie wody o blisko 15% w porównaniu do poprzedniego roku.

Polska jest również jednym z kluczowych rynków McDonald's, na których realizowany jest program Beef Sustainability, obejmujący działania zapewniające dobrostan zwierząt oraz działania ważne w aspekcie zmian klimatycznych ze względu na skalę światowej emisji gazów cieplarnianych pochodzących z hodowli bydła. W ramach programu, we współpracy z dostawcami, opracowywane są dobre praktyki zrównoważonego rolnictwa. Do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych ma prowadzić stosowanie odpowiednich pasz, obniżenie stresu zwierząt, a także większa energooszczędność działalności hodowców.

5.3. Oferta dla dzieci – Happy Meal®

Przykładem dbałości o jakość oferty oraz podnoszenia świadomości konsumentów są działania związane z zestawami Happy Meal®. McDonald's Polska jako jeden z pierwszych rynków już w 2005 roku dołączył jabłko jako standardowy element każdego zestawu dziecięcego. W lutym 2018 roku McDonald's we współpracy z organizacją Alliance for Healthier Generation ogłosił 5 globalnych zobowiązań dotyczących zestawów dla dzieci. Są one częścią strategii Scale for Good. Dotyczą m.in. kaloryczności posiłków, eliminacji sztucznych barwników, aromatów i konserwantów¹⁷. Planowane zmiany obejmują zarówno skład produktów stanowiących zestawy Happy Meal, jak i sposób komunikacji oferty dla dzieci. Pierwsze kroki zostały już poczynione, a całkowita realizacja planu jest przewidziana na 2022 rok.

5.

McDonald's® dąży do zbilansowania zestawów Happy Meal® poprzez ograniczanie ich kaloryczności. Docelowo co najmniej połowa kombinacji zestawów Happy Meal prezentowanych w restauracjach, na stronie internetowej oraz w aplikacji mobilnej będzie zawierać maksymalnie 600 kcal. Ponadto proponowane zestawy będą składać się z produktów zawierających w sumie maksymalnie 10% kcal pochodzących z tłuszczów nasyconych, 650 mg sodu oraz tylko 10% kcal pochodzących z dodanego cukru.

W materiałach promocyjnych zestawów dla dzieci, znajdujących się w polskich restauracjach McDonald's, już od 2015 roku proponowana jest tylko woda, herbata lub sok. W efekcie tej decyzji w latach 2013–2017 odnotowano wzrost sprzedaży zestawów z wodą lub sokiem o ponad 10%. Oprócz frytek w zestawach Happy Meal już dziś istnieje możliwość wyboru pomidorów lub owocogurtu. Co więcej, oprócz zabawki do każdego zestawu Happy Meal dodawane jest jabłko lub bananowo-jabłkowy Kubuś Mus. Na opakowaniach zestawów Happy Meal rodzice mogą znaleźć materiały edukacyjne zachęcające do wyboru zdrowszych opcji zestawu.

5.4. Najlepsza pierwsza praca – wspieramy młodych

Wspieranie osób dopiero wchodzących na rynek pracy jest jednym z priorytetów systemu McDonald's. Wynika to z faktu, że wśród tej właśnie grupy, niezależnie od aktualnej sytuacji na rynku pracy, występuje większe zagrożenie bezrobociem. W ostatnich dziesięciu latach bezrobocie wśród osób młodych było średnio o 13 punktów procentowych wyższe niż u ogółu społeczeństwa. **Dlatego też w swojej globalnej strategii McDonald's zobowiązał się, że do 2025 roku zwiększy szanse na rynku pracy dla 2 milionów młodych ludzi poprzez programy dedykowanych szkoleń.**

W Polsce McDonald's był pierwszą firmą, która uzyskała ogólnokrajowe pozwolenie na zatrudnianie



Zestaw Happy Meal®

Źródło: McDonald's® Polska.

pracowników młodocianych, czyli osób w wieku od 16 lat do 17 lat. Miało to miejsce w 2007 roku. W 2017 roku we wszystkich restauracjach sieci własnej McDonald's pracowało ponad 800 pracowników w wieku poniżej 18 roku życia. Średni wiek wszystkich pracowników zatrudnionych w restauracjach sieci własnej wynosił tylko 26,3 roku.

McDonald's daje uczniom i studentom nie tylko możliwość dorabiania w wakacje, ale także pozwala godzić pracę z nauką. Jednym z elementów motywacyjnych McDonald's jest szansa otrzymania stypendium za najlepsze wyniki osiągnięte na uczelni i w pracy.

Ze względu na to, że McDonald's jest dla wieku młodych osób pierwszym pracodawcą, ma on ogromne znaczenie dla kształtowania ich nastawienia do rynku pracy, budowania podstawowej wiedzy o prawach pracowniczych, jak również umiejętności pracy w grupie i zdolności komunikacyjnych. Możliwość wymiany doświadczeń przez pracowników z różnych pokoleń jest szczególnie cenna z punktu widzenia wychowawczej funkcji restauracji.



¹⁷ Działaniami tym zostaną objęte wszystkie produkty, w których będzie to możliwe bez pogorszenia bezpieczeństwa żywności.





6

**FUNDACJA
RONALDA MCDONALDA**

60 300

DZIECI SKORZYSTAŁO DO 2018 ROKU
Z PROFILAKTYCZNYCH BADAŃ USG
W AMBULANSIE FUNDACJI

3000

LEKARZY ZOSTAŁO PRZESZKOLONYCH
PODCZAS WARSZTATÓW PEDIATRYCZNYCH
PROWADZONYCH PRZEZ ONKOLOGÓW

40 000

OSÓB ROCZNIE KORZYSTA
Z POKOI RODZINNYCH
PROWADZONYCH PRZEZ FUNDACJĘ

895

RODZIN SKORZYSTAŁO
Z NOCLEGU W DOMU RONALDA McDONALDA
PODCZAS HOSPITALIZACJI DZIECKA,
OD 2015 ROKU



6.

Fundacja Ronalda McDonalda



Fundacja
Ronalda McDonalda
Polska

Aby rodzina mogła być razem

Od początku działalności w Polsce McDonald's® finansuje i aktywnie uczestniczy w realizacji projektów dotyczących odpowiedzialności społecznej, szczególnie tych mających na celu niesienie pomocy dzieciom. To kolejny znaczący aspekt wpływu McDonald's na polskie społeczeństwo. Decydujące znaczenie dla rozwoju aktywności społecznych McDonald's w tym zakresie miało powołanie do życia w kwietniu 2002 roku Fundacji Ronalda McDonalda.

Szczególną opieką zdecydowano się otoczyć dzieci dotknięte chorobami nowotworowymi. Wykrycie nowotworu we wczesnym stadium znacznie zwiększa skuteczność prowadzonego leczenia, a z różnych względów

badania profilaktyczne dzieci są często zaniedbywane. Przedstawiciele Fundacji – we współpracy z lekarzami zajmującymi się problematyką onkologii dziecięcej, m.in. z prof. Jerzym Kowalczykiem, ówczesnym krajowym konsultantem ds. onkologii i hematologii dziecięcej – ustalili, że jednym z priorytetowych zagadnień, na którym będą koncentrować się działania Fundacji Ronalda McDonalda, będzie wczesna diagnostyka chorób nowotworowych u dzieci.

Fundacja Ronalda McDonalda to charytatywna organizacja pożytku publicznego działająca w ramach istniejącej od ponad 40 lat światowej struktury *Ronald McDonald House Charities* (RMHC). Fundacje pod szyldem RMHC





Źródło: McDonald's® Polska

Dochód ze sprzedaży ciastka owsianego trafia do Fundacji

działają w 64 krajach na całym świecie. Ich misją jest tworzenie, wspieranie i realizowanie – wspólnie z zaangażowanymi wolontariuszami – programów, które bezpośrednio pomagają dzieciom żyć w zdrowiu i pomyślności.

Realizacja programów Fundacji jest w dużej mierze możliwa dzięki wsparciu udzielanemu przez gości restauracji McDonald's®. Osoby odwiedzające restauracje mogą w ramach prowadzonej tam regularnie zbiórki publicznej wesprzeć Fundację, przekazując dowolną kwotę na realizację jej statutowych celów. Dodatkowo McDonald's Polska i franczyzobiorcy działający w sieci McDonald's organizują cykliczne akcje fundraisingowe, w wyniku których konto Fundacji jest zasilane wpływami ze sprzedaży gadżetów i wybranych produktów.

Oprócz gości restauracji również pracownicy i wolontariusze stanowią duże wsparcie w osiągnięciu celów Fundacji Ronalda McDonalda.

Pierwszym zrealizowanym w Polsce projektem Fundacji było sfinansowanie prac budowlanych i wyposażenie Oddziału Opieki Diennej Kliniki Pediatrii, Hematologii i Onkologii w Szpitalu Dziecięcym przy ul. Litewskiej w Warszawie. Dzięki tej inicjatywie szpital otrzymał możliwość przeprowadzania zabiegów i leczenia dzieci bez konieczności hospitalizowania ich przez dłuższy czas.

6.1. „NIE nowotworom u dzieci”

Fundacja Ronalda McDonalda wspólnie z Polskim Towarzystwem Onkologii i Hematologii Dziecięcej zainicjowała ogólnopolski program „NIE nowotworom u dzieci”.

Najważniejszą akcją, realizowaną konsekwentnie w ramach tego programu od 2005 roku, są bezpłatne profilaktyczne badania ultrasonograficzne dzieci. Prowadzi się je z wykorzystaniem specjalistycznego ambulansu medycznego Fundacji, czyli samodzielnej, mobilnej stacji medycznej, oferującej dwa w pełni wyposażone gabinety diagnostyczne. Nowoczesny sprzęt pozwala na przeprowadzanie wszechstronnych badań ultrasonograficznych. O ich wysokiej jakości decyduje

także profesjonalizm i wiedza stałego zespołu lekarzy radiologów pracujących na pokładzie ambulansu. W przypadku stwierdzenia jakichkolwiek nieprawidłowości, zwłaszcza o podłożu nowotworowym, dzieci są bezzwłocznie kierowane do odpowiednich specjalistów celem dalszego leczenia.

SPECJALISTYCZNY AMBULANS MEDYCZNY FUNDACJI RONALDA McDONALDA TO PIERWSZY TEGO TYPU POJAZD W EUROPIE. PROGRAM BADAŃ PRZESIEWOWYCH USG DZIECI REALIZOWANY PRZEZ POLSKĄ FUNDACJĘ RONALDA McDONALDA JEST WYSOKO OCENIANY NA CAŁYM ŚWIECIE. ZA POTWIERDZENIE TEGO FAKTU MOŻE SŁUżyć NAGRODA ZA NAJLEPSZY PROJEKT MEDYCZNY AMBULANSU, PRZYNAWANA W RAMACH GLOBALNEJ SIECI RMHC.

Od 2005 roku do dziś zbadano 60 tysięcy dzieci. Ambulans Fundacji Ronalda McDonalda z roku na rok bierze udział w coraz większej liczbie akcji wyjazdowych. Tylko w 2017 roku zrealizowano ich 55.

Fundacja Ronalda McDonalda promuje profilaktykę także poprzez organizowanie i finansowanie szkoleń dla lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej poświęcone wczesnemu wykrywaniu nowotworów. Z jednodniowych warsztatów prowadzonych przez czołowych polskich onkologów pediatrycznych skorzystało dotychczas blisko 2800 lekarzy na terenie całego kraju. Tematyczne wydawnictwa i wykłady dla rodziców to kolejne przykłady aktywności Fundacji w zakresie profilaktyki nowotworowej dzieci.

Głównym celem programu „NIE nowotworom u dzieci” jest zwiększenie świadomości społecznej co do problemu chorób nowotworowych u dzieci oraz co do znaczenia odpowiednio realizowanej profilaktyki. Służyć ma temu między innymi angażowanie przedstawicieli lokalnych samorządów, organizacji społecznych, a także miejscowych autorytetów: lekarzy, nauczycieli, artystów, sportowców – Fundacja Ronalda McDonalda czyni z nich rzeczników idei programu „NIE nowotworom u dzieci”.



Ambulans Fundacji

Źródło: Fundacja Ronalda McDonalda



Źródło: Fundacja Ronalda McDonalda

Badanie na pokładzie ambulansu Fundacji



Edukacja personelu medycznego

Źródło: Fundacja Ronalda McDonalda



Źródło: Fundacja Ronald McDonalda

Fundacja działa, aby rodzina mogła być razem

Warto dodać, że Ambulans Fundacji Ronald McDonald służy w okresie letnim również jako mobilna stacja krwiodawstwa. Pojazd wyposażony w odpowiedni sprzęt pomaga uzupełniać braki w zasobach krwi występujące w różnych miejscowościach Polski. Pozwala to na normalne funkcjonowanie szpitali w trudnym okresie wakacyjnym. W tym zakresie Fundacja współpracuje z Regionalnymi Centrami Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa (RCKiK). Ambulans jest doskonale znany uczestnikom dużych imprez masowych m.in. festiwalu Przystanek Woodstock oraz radomskiego Air Show.

6.2. Dom poza domem w czasie choroby dziecka

Jednym z najbardziej znanych projektów realizowanych przez organizacje zrzeszone w Ronald McDonald House Charities jest budowa i prowadzenie domów rodzinnych Ronald McDonalda przeznaczonych dla rodziców i opiekunów hospitalizowanych dzieci, przebywających często przez długi czas w szpitalach odległych od swojego miejsca zamieszkania. Inicjatywa tworzenia takich placówek jest realizowana przez Fundację z dużym sukcesem na całym świecie.

DOM RODZINNY FUNDACJI RONALDA McDONALDA W KRAKOWIE BYŁ PIERWSZYM W POLSCE TEGO TYPU PROJEKTEM, KTÓRY ZOSTAŁ ZREALIZOWANY WSPÓLNIE PRZEZ INSTYTUCJĘ PAŃSTWOWĄ I ORGANIZACJĘ POŻYTKU PUBLICZNEGO. BUDOWA DOMU ZOSTAŁA SFINANSOWANA W CAŁOŚCI ZE ŚRODKÓW WŁASNYCH INWESTORA – FUNDACJI RONALDA McDONALDA. FUNDACJA ODPOWIADA RÓWNIEŻ ZA JEGO PROWADZENIE I PEŁNE FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI.

Dotychczas powstały 322 domy rodzinne w 32 krajach, w tym 84 w samej Europie. W Polsce powstał jeden fundacyjny Dom Ronald McDonald przy Uniwersyteckim Szpitalu Dziecięcym na krakowskim Prokocimiu. Krakowski dom rodzinny zapewnia komfortowe i nieodpłatne



Źródło: Fundacja Ronald McDonalda

Joga dla rodziców w pokojach rodzinnych

6. FUNDACJA RONALDA McDONALDA

zakwaterowanie w miejscu leczenia dziecka, posiada 20 pokoi, wspólną kuchnię, jadalnię, salon, bawialnię, pralnię i ogród. Budowa kolejnej placówki tego typu planowana jest w Warszawie.

6.3. Pokoje rodzinne Ronald McDonalda

Pokoje rodzinne Ronald McDonalda to kolejny program Fundacji dedykowany bliskim dzieci hospitalizowanych w szpitalach położonych poza ich miejscem zamieszkania. Program dobrze wpisuje się w realizację hasła przewodniego Fundacji Ronald McDonald – „Aby rodzina mogła być razem”. Od lutego 2009 roku rodzice przebywający wraz ze swoimi dziećmi w Instytucie „Pomnik – Centrum Zdrowia Dziecka” w Międzyzlesiu mogą korzystać z przygotowanej dla nich przestrzeni, stanowiącej prawdziwą namiastkę domu. Codziennie od 7:00 do 19:00 w pokoju rodzinnym można wypić kubek kawy, wykąpać się, zrobić pranie i odpocząć. O dobrą atmosferę i komfort gości dba zespół pracowników Fundacji wspierany wolontariuszami. Każdego roku z pokoju korzysta kilkanaście tysięcy osób.

Dwa kolejne pokoje rodzinne Fundacji Ronald McDonalda zostały otwarte we wrześniu 2015 roku w nowo powstałym Szpitalu Pediatricznym WUM w Warszawie. Dodatkowo Fundacja sfinansowała w tym szpitalu budowę kilkunastu kompleksów socjalnych dziennego pobytu (pokoje, kuchnie z jadalniami, łazienki). Dzięki środkom pozyskanym od darczyńców Fundacja wyposaża również placówkę w 560 specjalnych łóżek wraz z kompletami pościeli, które są przeznaczone dla rodziców hospitalizowanych dzieci.



Pokój rodzinny – domowy komfort na terenie szpitala

Źródło: Fundacja Ronald McDonalda



Pralnia w domu rodzinnym

Źródło: Fundacja Ronald McDonalda



7

BIGMAC INDEX

50

URODZINY OBCHODZIŁ
W 2018 ROKU NAJSŁYNNIEJSZY
BURGER – BIG MAC®

1986

OD TEGO ROKU „THE ECONOMIST”
PUBLIKUJE INDEX BIGMACA

-20,5%

WYNOSI INDEX BIGMACA
DLA POLSKIEJ WALUTY

7.

BigMac Index

*Według Big Mac Index
najbardziej przewartościowaną
w stosunku do dolara walutą świata
jest brazylijski real. Na drugim końcu
skali znajduje się dolar hongkoński*

Big Mac® jest produktem znanym i dostępnym w większości państwach świata, a w dodatku wszędzie ma tę samą jakość i jest produkowany w podobny sposób. Ta obserwacja skłoniła prestiżowy tygodnik „The Economist” do posłużenia się ceną Big Maca jako przykładem w wyjaśnieniu szerszej publiczności koncepcji parytetu siły nabywczej. **Skomplikowaną teorię ekonomiczną, dotyczącą wartości walut i koszyków dóbr, przybliżono za pomocą kanapki McDonald’s.**

Koncepcja parytetu siły nabywczej opiera się na założeniu, że w długim okresie relacja kursów krajowych walut powinna odpowiadać stosunkowi cen pewnego koszyka dóbr. Różnice tych wartości wskazują, że wartość waluty jest przeszacowana bądź niedoszacowana. W indeksie Big Maca zamiast pewnej grupy produktów używa się tylko kanapki i porównuje jej cenę lokalną do

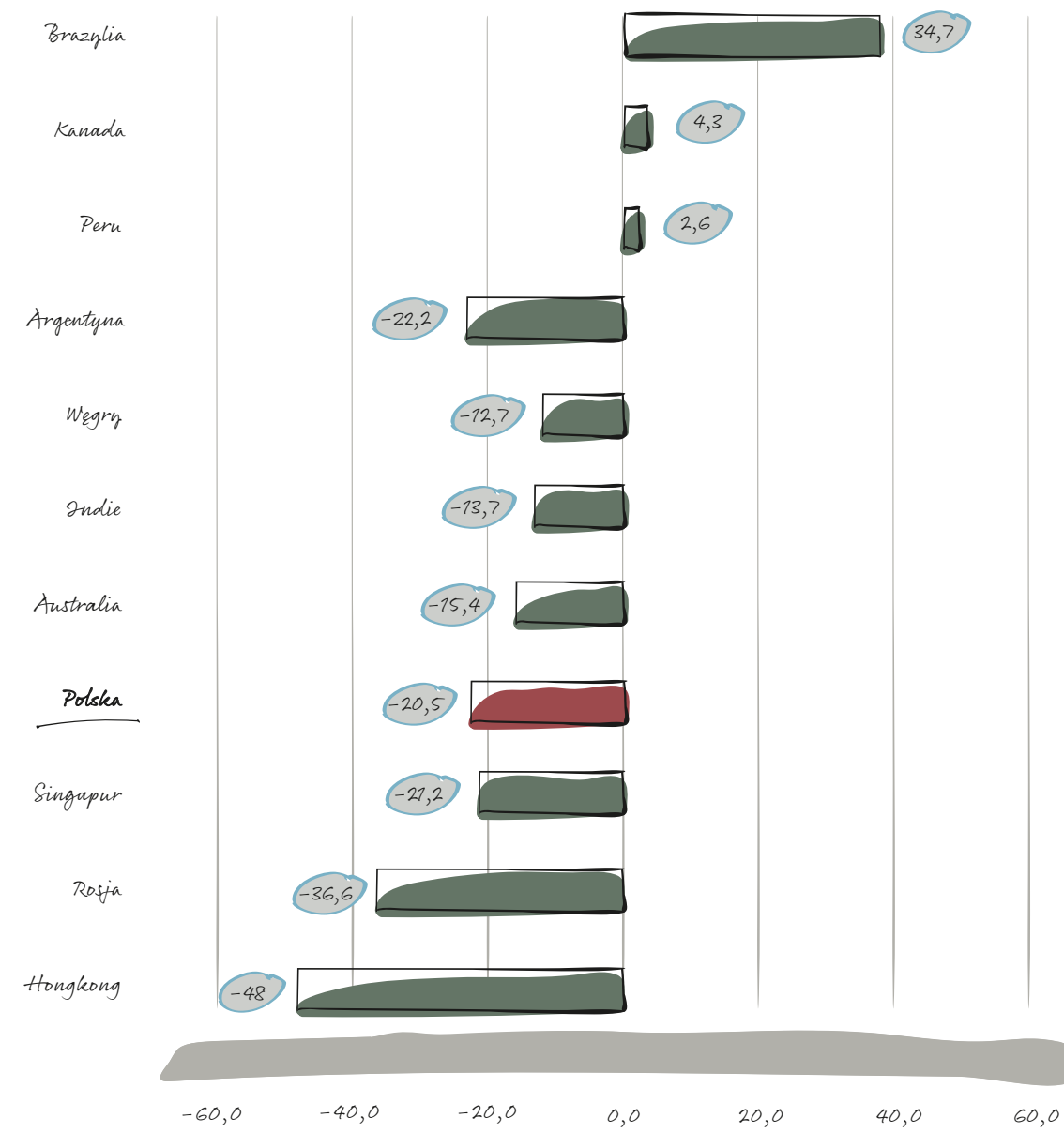
ceny w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Chinach, Japonii oraz w strefie Euro (średnia dla wszystkich krajów).

Co czyni Big Maca tak wdzięcznym produktem do porównywania? Przede wszystkim jego globalność: jest znany na całym świecie, wszędzie przygotowuje się go z tych samych składników, według tych samych procedur. To właśnie czyni z kanapki Big Mac doskonały obiekt porównań.

Kształt indeksu dla Polski został zaprezentowany na wykresie 8. Polska waluta w ostatnich 5 latach była niedowartościowana w stosunku do większości najważniejszych walut świata. Od 2017 roku można jednak zauważyć tendencję wzrostową – oznacza to, że złoty zbliża się do wartości wymiany, którą sugerowałby parytet siły nabywczej.

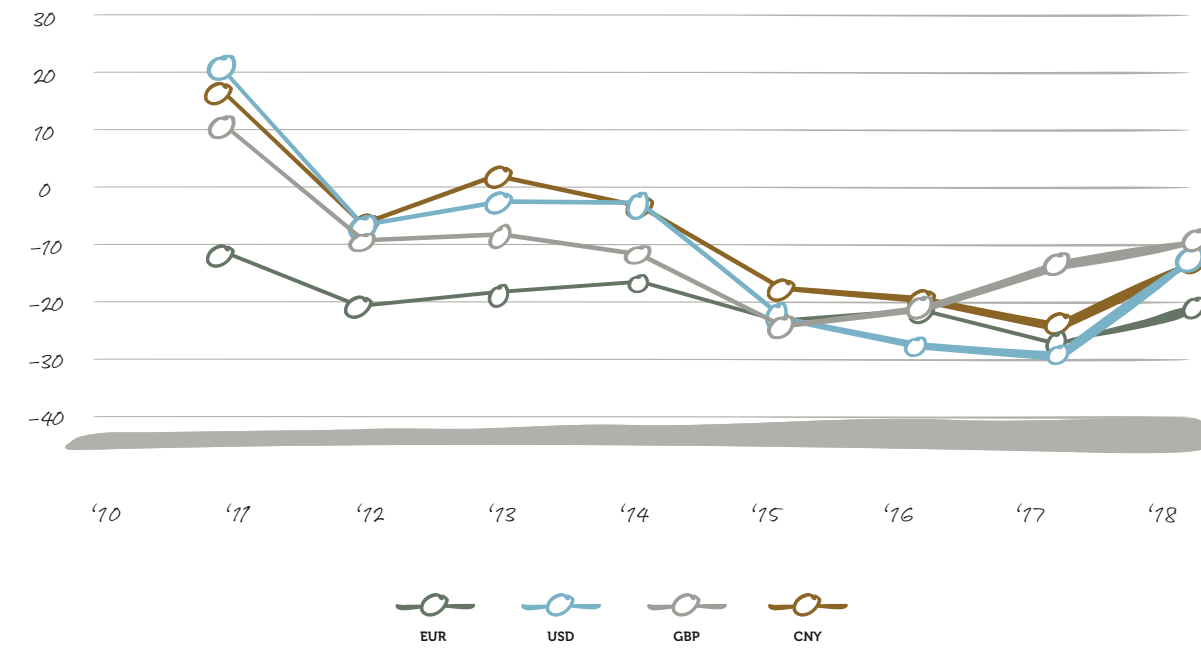


Wykres 7. Indeks Big Maca dla wybranych państw świata (w proc.)



Dane za lipiec 2018.
Źródło: PwC

Wykres 8. Skorygowany indeks Big Maca dla Polski (w proc.)



Źródło: PwC

Aneks: założenia, źródła i metodyka

Źródła danych

1. Wszystkie dane wykorzystane w raporcie pochodzą z powszechnie dostępnych źródeł lub zostały przekazane przez McDonald's Polska na potrzeby przygotowania analiz.
2. W ramach prac projektowych przeprowadzono liczne wywiady pogłębione z franczyzobiorcami, dostawcami i pracownikami McDonald's, a także z ekspertami branżowymi.
3. Dodatkowe dane niezbędne do oszacowania pośredniego wpływu McDonald's na polską gospodarkę (model Leontiefa) pochodzą z Głównego Urzędu Statystycznego oraz z Eurostatu.
4. Wykorzystane dane pochodzą z różnych okresów, dlatego należy je interpretować z dużą ostrożnością i uwagą.

Struktura zatrudnienia

1. Dane statystyczne dotyczące struktury zatrudnienia McDonald's zaprezentowane w rozdziale 3.3 dotyczą jedynie restauracji sieci własnej McDonald's, nie obejmują restauracji prowadzonych przez franczyzobiorców.
2. Na potrzeby prezentacji wyników analiz wykorzystano następujące grupy stanowisk:
 - wspierające (hostessa, konserwator, starszy konserwator, asystent rachunkowy);
 - instruktor (instruktor);
 - pracownik obsługi (pracownik młodociany restauracji, pracownik restauracji opłacany stawką godzinową);

- menedżer (młodszy menedżer, menedżer, menedżer ds. personalnych);
 - zastępca kierownika (zastępca kierownika restauracji ds. personalnych, zastępca kierownika restauracji – menedżer w szkoleniu, zastępca kierownika restauracji);
 - kierownik restauracji (młodszy kierownik restauracji, kierownik restauracji, starszy kierownik restauracji).
3. Dane pochodzą z końca lipca 2017 roku.

Wpływ na gospodarkę

1. W oparciu o tablice przepływów międzygałęziowych możliwe jest oszacowanie całościowego wpływu danego podmiotu na gospodarkę.
2. Tablica przepływów międzygałęziowych wraz z informacją o produktywności pracowników w poszczególnych branżach była podstawą do oszacowania dodatkowego zatrudnienia wygenerowanego przez McDonald's w całej gospodarce.
3. Szacunki podatków zapłaconych przez McDonald's oraz firmy obsługujące McDonald's opierają się na zestawieniu danych pozyskanych od McDonald's, sumach podatków zapłaconych do polskiego budżetu oraz na kalkulacjach dodatkowej wartości dodanej wygenerowanej na skutek działalności McDonald's. Ze względu na to, że informacje o całościowej wartości dodanej w polskiej gospodarce są dostępne jedynie dla 2016 roku, szacunki dotyczące podatków pośrednich również dotyczą 2016 roku.

Niniejszy raport został przygotowany przez PwC Polska Sp. z o.o. (PwC).

Praca nad dokumentem trwała od kwietnia do lipca 2018 roku.

Aby zapewnić bezstronność i obiektywizm raportu, PwC prowadziła prace niezależnie od innych podmiotów funkcjonujących na rynku.

Strony trzecie nie miały możliwości ingerencji w treść raportu.

Wszystkie dane wykorzystane w raporcie pochodzą z powszechnie dostępnych źródeł lub zostały przekazane przez McDonald's Polska na potrzeby przygotowania analiz przez PwC. W ramach prac projektowych przeprowadzono liczne wywiady pogłębione z franczyzobiorcami, dostawcami i pracownikami McDonald's, a także z ekspertami branżowymi. PwC nie weryfikowała jednak źródeł ani prawdziwości informacji przez nie dostarczanych lub opisanych.

W związku z powyższym PwC nie odpowiada za nie i nie udziela gwarancji dotyczących kompletności i dokładności niniejszego raportu.

Raport nie uwzględnia efektów zdarzeń i okoliczności, które miały miejsce, ani informacji, które pojawiły się po tej dacie, tj. po terminie dostarczenia produktów końcowych prac. PwC nie odpowiada za wpływ ww. efektów zdarzeń, okoliczności oraz informacji na wynik końcowy raportu.

Zwracamy uwagę na zawarte w raporcie istotne komentarze dotyczące zakresu prac PwC, celu, w jakim raport został sporządzony i będzie używany, oraz założeń i ograniczeń w dostępie do informacji, na których opieraliśmy nasz raport. Niezależnie od podstawy działania – czy to kontraktowej, czy deliktowej – w ramach obowiązującego prawa PwC nie ponosi żadnej odpowiedzialności z czyny i decyzje osób trzecich podjęte (lub nie) na podstawie niniejszego raportu.



Raport przygotowany na zlecenie i sfinansowany przez McDonald's Polska Sp. z o.o.

© 2018 PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone.

W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PricewaterhouseCoopers Sp. z o.o. i PwC Advisory spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. (dawniej: PwC Polska sp. z o.o.), firm wchodzących w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.

24/7 studio

Opracowanie graficzne i skład: 24/7studio.

Korekta: Renata Falkowska

www.247studio.com.pl

Raport wydrukowano z troską o środowisko, na papierach ekologicznych, przy których produkcji ślad ekologiczny został zredukowany do minimum.

Okładki: Europapier, SH Recycling, brown, 350 g.

Wklejki: Europapier, SH Recycling, brown, 140 g (7).

Środki: Munken Pure Rough 150 g.



McDONALD'S® POLSKA SP. Z O.O.
UL. MARYNARSKA 15, 02-674 WARSZAWA, POLSKA
TEL.: (+48) 22 211 58 00, FAX: (+48) 22 211 58 10

WWW.MCDONALDS.PL