

**McDonald's - analiza fundamentalna spółki - Okiem
Stratega**



Spis treści:

1. Wstęp
2. Bracia McDonald, Ray Kroc i... Uniwersytet Hamburgera
3. Silna struktura organizacyjna
4. Restauracja dla każdego - misja i wartości Spółki
5. Potęga franczyzy - rodzaje umów z partnerami biznesowymi
6. Globalne standardy marki i własne restauracje
7. Geograficzny zakres działalności
8. Accelerating the Arches - strategia i filary wzrostu
9. Mam smaka na maka - rzut oka na menu
10. CosMc's kontratakuje - nowe kosmiczne napoje i kanapki
11. Analiza SWOT
12. Analiza 5 sił konkurencyjności Portera
13. Uwarunkowania makroekonomiczne i sektorowe (analiza PESTEL)
14. Wojny kanapkowe, czyli przegląd konkurencji
15. Cyfrowa akceleracja
16. McFinanse
17. Dywidendowy arystokrata
18. Przyszłość Spółki i branży
19. Podsumowanie



McDonald's to franczyzowa sieć barów szybkiej obsługi serwująca burgery, nuggetsy z kurczaka, kanapki, frytki, desery oraz napoje. Firma udziela franczyzy i prowadzi restauracje McDonald's, które obsługują ponad 70 milionów klientów w ponad 100 krajach. Spośród 40.275 restauracji na koniec 2022 r. około 95% było franczyzowych.

We are living in rapidly changing world, so McDonald's will change with it - te słowa Raya Kroca najlepiej podsumowują strategię McDonalda. Świat zmienia się błyskawicznie - gospodarczo, politycznie, pod względem nowych technologii. Fastfoodowy gigant płynnie dostosowuje się do tych zmian, co owocuje rozwojem i obecnością marki w coraz to nowych miejscach. Ze swoją ofertą dostosowaną do „prędkości świata”, nowoczesnymi technologiami i polityką inkluzywności jest obecnie jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek na całym świecie.

Model biznesowy McDonald's nie opiera się jednak wyłącznie na fast foodzie - firma czerpie większość swoich dochodów z nieruchomości. Dodatkowo działalność Spółki na przestrzeni kilku dekad sprawiła, że zyskała ona prestiżowe miano dywidendowego arystokraty, czyli firmy z bogatą historią wypłaty dywidend, a także jasną i konsekwentną polityką ich wypłat.

Bracia McDonald, Ray Kroc i... Uniwersytet Hamburgera

Przedsiębiorstwo, które początkowo miało formę przydrożnej restauracji, zostało założone 1940 r. w Kalifornii przez braci Richarda i Maurice'a McDonałdów. Od 1953 r. firma udziela francyz, zaś prawną formę dla systemu franczyzowego (McDonald's Systems, Inc.) stworzył 1955 r. Ray Kroc, który później przejął firmę, a w roku 1965 wprowadził ją na Nowojorską Giełdę Papierów Wartościowych (NYSE). W 1961 r. powstał pierwszy Uniwersytet Hamburgera - placówka szkoleniowa McDonald's, która z czasem zamieniła się w duże centrum kształcenia menedżerów z własną kadrą naukową, bogatym programem, zapleczem technicznym i tysiącami kursantów. Motto specyficznego uniwersytetu brzmi: *Dziś nauka, jutro przywództwo.*



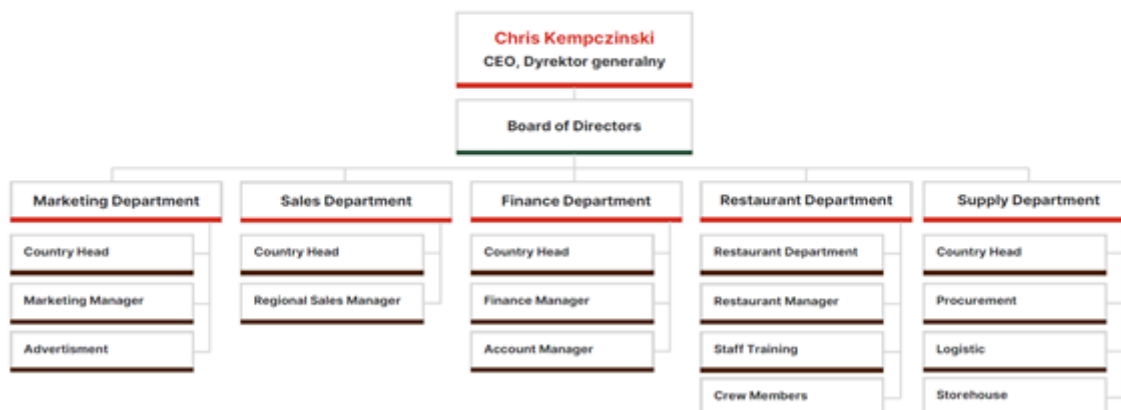


Kluczowe wydarzenia historyczne Spółki

Silna struktura organizacyjna

Od wielu lat filarem McDonald's jest silna struktura organizacyjna. Strategia kadrowa Spółki opiera się na rekrutowaniu na wyższe stanowiska ludzi z wewnątrz, nie tylko posiadających odpowiednie kwalifikacje, ale sprawdzonych i znających od środka mechanizmy Spółki. Dlatego najważniejsi pracownicy są mocno związani z firmą - pracują w niej długi czas, są awansowani wewnętrznie za zasługi, posiadają akcje Spółki. Buduje to personalną, zawodową i finansową więź, stanowiąc o sile i przewadze konkurencyjnej. Najważniejsze funkcje w Spółce pełnią obecnie: Christopher Kempczinski (prezes i dyrektor generalny), Ian Borden (prezes ds. międzynarodowych) oraz Joseph Erlinger (prezes McDonald's USA).





Struktura organizacji McDonald's

Restauracja dla każdego - misja i wartości Spółki

Politykę społeczną McDonald's dobrze odzwierciedla zestawienie deklarowanych misji i wartości. To sieć globalna, która ma swoje restauracje na sześciu kontynentach, otwarta na każdy rodzaj klienta. Z menu McDonalda korzystają zarówno biznesmeni i studenci, dyrektorowie firm oraz pracownicy fizyczni. Stołują się tam pojedynczy klienci, jak i grupy, a także całe rodziny, dla których często wizyty w Macu to „rodzinne wyprawy”. Oferta sieci jest dostępna dla każdego i każdy jest tutaj jednakowo traktowany. Restauracje McDonald's bywają też miejscem spotkań towarzyskich. Sieć jest z tego bardzo znana - buduje poczucie inkluzywności i zachęca do dołączenia do jej społeczności. W podobny sposób McDonald's podchodzi do rozwoju kadry pracowniczej w swoich oddziałach: każdy może zrobić tam karierę i dołączyć do zespołu - od sprzedawcy do menedżera.

Potęga franczyzy - rodzaje umów z partnerami biznesowymi

Blisko 95% restauracji Mc Donald's działa na zasadzie franczyzy. Zasadniczo umowa franczyzy zawierana jest na 20 lat, choć w zależności od okoliczności okres jej obowiązywania może być krótszy. Każda umowa dotyczy na ogół jednej restauracji, choć franczyzobiorca może posiadać więcej lokalizacji. Spółka zajmuje się wyszukiwaniem miejsc na nowe restauracje i ich budową lub zabezpiecza długoterminową



dzierżawę gruntu i budynku pod lokalizację. Franczyzobiorca jest operatorem restauracji i co do zasady nie jest właścicielem nieruchomości - odpowiada natomiast za wyposażenie gastronomiczne, wystrój i branding, osobiście zarządzając swoją restauracją. Spółka wymaga pełnego zaangażowania w rozwój inwestycji, franczyzobiorca nie może w tym czasie prowadzić innej działalności gastronomicznej. Franczyzobiorcy są odpowiedzialni za reinwestowanie kapitału w swoje lokale - aby przyspieszyć realizację niektórych inicjatyw, Spółka może finansować z nimi ulepszenia ich restauracji lub systemów operacyjnych.

W ramach licencji rozwojowej lub umowy partnerskiej licencjobiorcy są odpowiedzialni za prowadzenie i zarządzanie swoją działalnością, dostarczanie kapitału oraz rozwój i otwieranie nowych restauracji. Spółka generalnie nie inwestuje żadnego kapitału na podstawie licencji rozwojowej lub umowy partnerskiej - otrzymuje tantiemy w oparciu o procent od sprzedaży oraz wstępne opłaty po otwarciu nowej restauracji lub przyznaniu nowej licencji.

Przychody Spółki obejmują sprzedaż w restauracjach prowadzonych przez Spółkę oraz opłaty od restauracji prowadzonych przez franczyzobiorców. Opłaty różnią się w zależności od typu lokalizacji, kwoty inwestycji firmy oraz lokalnych warunków biznesowych. Pozostałe przychody Spółki obejmują opłaty płacone przez franczyzobiorców w celu odzyskania części poniesionych kosztów.

Koncepcja zmiany modelu biznesowego, polegająca na redukowaniu liczby własnych lokali i skupieniu się na restauracjach franczyzowych, nie była zresztą pomysłem Spółki. W książce „Inwestorzy alfa. Kulisy największych funduszy hedgingowych” założenia tej strategii opisała Maanet Ahuja, jako pomysłodawcę wymieniając znanego inwestora aktywistę, Billa Ackmana. W 2005 r. nie tylko zainwestował on w akcje McDonald's, ale postanowił czynnie zaangażować się w losy Spółki. Jego głównym celem było przekonanie firmy, aby sprzedała ona własne restauracje (na tamten czas było ich ok. 25%) co bardziej przedsiębiorczym franczyzobiorcom, którzy poprawiliby znacząco wyniki tych lokali. „Prowadzenie restauracji nie jest nawet w połowie tak lukratywne jak pobieranie opłat za udostępnianie marki. Powinno wam zależeć na tym, aby zajmować się czerpaniem tantiem, a nie prowadzeniem lokali” - przekonywał Ackman, który by poznać



lepiej ten biznes i zyskać wiarygodność w oczach franczyzobiorców, zatrudnił się nawet wraz z córką jako pomoc w jednym z lokali. Choć McDonald's oficjalnie odrzucił propozycję Ackmana, w kolejnych latach po cichu rozpoczął proces sprzedaży lokali franczyzobiorcom, dochodząc dziś do wspomnianego na wstępie poziomu 95% lokali objętych franczyzą.



Restauracje na dzień 31.12.2022	2022	2021	2020
Franczyza konwencjonalna	21,720	21,607	21,712
Licencja rozwojowa	8,229	7,913	7,663
Filia zagraniczna	8,220	7,775	7,146
Całość francyzowa	38,169	37,295	36,521
Prowadzone przez firmę	2,106	2,736	2,677
Ogółem restauracji w całym systemie	40,275	40,031	39,198

W milionach	2022	2021	2020
Wynajem	\$ 9,045.7	\$ 8,381.1	\$ 6,844.7
Tantiemy	\$ 5,005.65	\$ 4,645.1	\$ 3,831.5
Oplaty wstępne	\$ 54.5	\$ 59.2	\$ 49.9
Przychody z restauracji francyzowych	\$ 14,105.8	\$ 13,085.4	\$ 10,726.1

Tabela przedstawia liczbę restauracji Spółki z podziałem na rodzaje umów oraz przychody generowane na ich podstawie - w milionach USD

Globalne standardy marki i własne restauracje

Relacje biznesowe między Spółką a jej niezależnymi franczyzobiorcami opierają się na przestrzeganiu standardów i zasad, w tym Globalnych Standardów Marki McDonald's, i mają fundamentalne znaczenie dla ogólnych wyników i ochrony marki McDonald's. Przestrzeganie standardów pozwoliło marce McDonald's na zbudowanie przewagi konkurencyjnej zarówno wśród gości, pracowników, jak i dostawców.

Istotnym elementem wdrażania standardów marki jest posiadanie własnych restauracji (należących do Spółki, nie francyzowych). To tutaj specjalistyczna wiedza w zakresie prowadzenia restauracji jest przekazywana personelowi na specjalnych szkoleniach, co przekłada się na optymalizację działań i utrzymanie jednolitych standardów we wszystkich

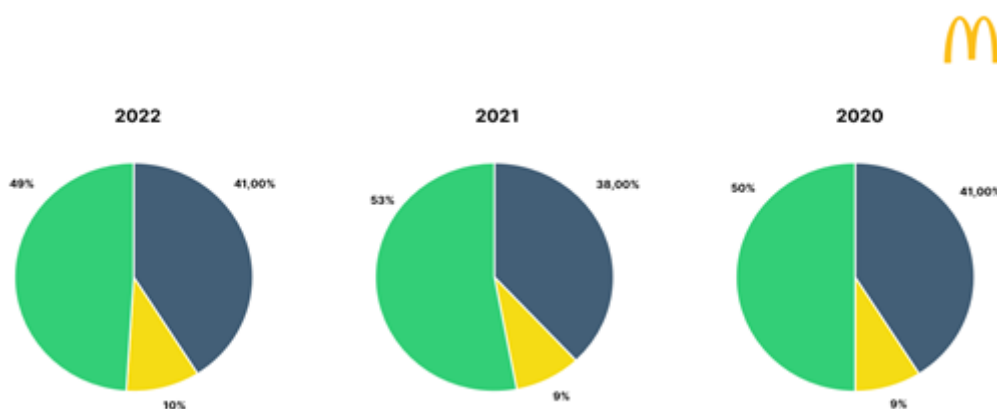


restauracjach. Wszelkie innowacje (własne i franczyzobiorców) są tu testowane, a dopiero później wdrażane w całej sieci. Dzięki posiadaniu własnych lokali Spółka jest w stanie dalej rozwijać i udoskonalać standardy operacyjne, koncepcje marketingowe oraz strategie produktowe i cenowe.

Geograficzny zakres działalności

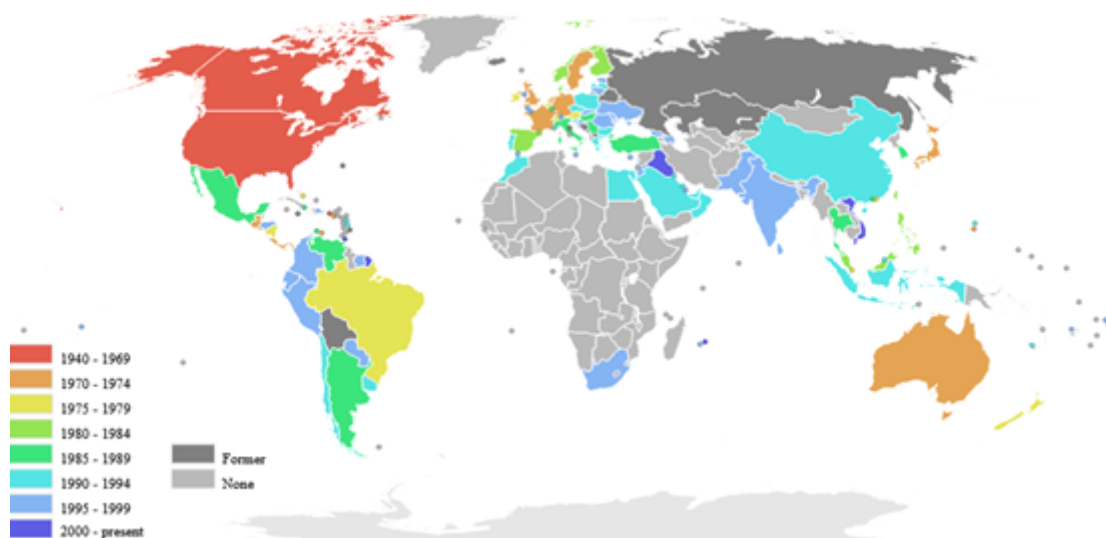
McDonald's działa w oparciu o następujące segmenty biznesowe, odzwierciedlające sposób w jaki kierownictwo ocenia wyniki operacyjne:

- USA - to największy rynek spółki. Segment jest w 95% franczyzowy na dzień 31 grudnia 2022 r. (osiągnięcie tego progu było jednocześnie celem strategicznym Spółki);
- rynki obsługiwane za granicą - obejmują rynki lub kraje, w których spółka prowadzi działalność własną i franczyzową, w tym Australię, Kanadę, Francję, Niemcy, Włochy, Holandię, Hiszpanię i Wielką Brytanię. Na dzień 31 grudnia 2022 r. ten segment jest objęty franczyzą w 89%;
- międzynarodowe licencjonowane rynki rozwojowe i korporacyjne - obejmuje działalność, którą Spółka prowadzi w pozostałych krajach oraz segment korporacyjny (cała Ameryka Południowa, Meksyk, Europa Środkowo-Wschodnia, Turcja, Chiny, Indie, Filipiny, Arabia Saudyjska, Nowa Zelandia, Maroko, Egipt, RPA).



Grafika przedstawia przychody ogółem według segmentów: kolor zielony - segment amerykański, niebieski - rynki obsługiwane za granicą, żółty - międzynarodowe licencjonowane rynki rozwojowe i korporacyjne

Na mapie zamieszczonej poniżej możemy przeanalizować, jak zasięg geograficzny Spółki zmieniał się w czasie. Przez pierwsze prawie 30 lat działalności do wprowadzenia Spółki na Nowojorską Giełdę Papierów Wartościowych w 1966 r. działała ona wyłącznie na terenie Ameryki Północnej. Następnie rozszerzała działalność na pozostałe kontynenty, otwierając restauracje w najbardziej strategicznych miejscach. Po wybuchu wojny na Ukrainie McDonald's w marcu 2022 r. najpierw zawiesił działalność w Rosji, a później całkowicie opuścił tamtejszy rynek. Na początku 2023 r. ze względu na problemy z łańcuchem zaopatrzenia Spółka opuściła też Kazachstan.



grafika: wikipedia.com

Accelerating the Arches - strategia i filary wzrostu

Strategia McDonald's opiera się na sprawdzonych fundamentach, które zapewniają wzrost, wzmacniając unikalność Spółki i utrwalając przewagi konkurencyjne, takie jak wartość i rozpoznawalność marki, innowacyjność, skalę działania i udział w rynku, a także efektywne wykorzystanie technologii cyfrowych.

- Dostawa - liczba restauracji oferujących dostawę została powiększona do prawie 35.000, co stanowi ponad 85% wszystkich restauracji. Dostawa dla klientów jest dostępna na ok. 100 rynkach, a firma nadal rozwija i ulepsza model jej działania. Spółka nawiązała



długoterminowe partnerstwa strategiczne z UberEats, DoorDash, Just Eat Takeaway.com, Deliveroo oraz Glovo.

- **Rozwój restauracji** - Spółka przyspieszy tempo otwarcia restauracji - do końca 2023 r. planuje otworzyć około 1900 nowych lokali restauracyjnych na całym świecie (prawie 4% wzrostu netto lokali). Firma uważa, że istnieje możliwość dalszego rozwoju na wielu jej największych rynkach oraz odkrywania nowych formatów pod marką McDonald's w nadchodzących latach.
- **Przyspieszenie organizacji** - odblokowanie dalszego wzrostu ma opierać się na jeszcze szybszym, bardziej innowacyjnym i skuteczniejszym modelu operacyjnym. Spółka zamierza osiągnąć cel, organizując dla pracowników ścieżki kariery, które umożliwiają im szybszy i bardziej skuteczny rozwój. Doświadczenie pracowników ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy, dlatego w 2022 r. wdrożyła ona Globalne Standardy Marki, które mają na celu stworzenie kultury bezpieczeństwa zarówno dla pracowników, jak i klientów w restauracjach McDonald's na całym świecie.
- **Unikalność** - kluczową przewagą korporacji McDonald's jest jej doskonałość operacyjna, której sekret tkwi w systemach i procesach: globalnym systemie franczyzowym, standaryzacji i spójności, a także wysokich zdolnościach adaptacyjnych.



Nowa strategia rynkowa Spółki *Accelerating the Arches* uruchomiona została w 2017 r., a jej drugi etap nastąpił w 2020 r. Opiera się na kilku filarach wzrostu:

- Zmaksymalizowanie skuteczności marketingu - inwestując w nowe, istotne kulturowo sektory, Spółka chce utrwalać historię swojej marki i jasno określonych celów społecznych, a także podkreślać jakość żywności.

Przykładem mogą być kampanie, które podnoszą rangę całej marki, takie jak platforma Famous Orders, kampania FIFA World Cup, która zadebiutowała na 75 rynkach, brytyjska kampania Raise Your Arches, podchwycona przez 30 rynków na całym świecie, i The Cactus Plant Flea Market Box w USA.

Strategia marketingowa ma również podkreślać wartość na każdym poziomie menu, co w połączeniu z przystępnością cenową w niepewnych czasach gospodarczych pozostaje znakiem rozpoznawczym marki McDonald's.

- Zaangażowanie w menu podstawowe - to odpowiedź na zapotrzebowanie klientów na kultowe produkty Spółki, takie jak światowej sławy frytki, Big Mac, kurczaki McNuggets i McFlurry.

„Klasyki” McDonald's są dostępne na całym świecie i wszędzie smakują tak samo. Firma zamierza nadal ulepszać swoje podstawowe dania, wprowadzając zmiany recepturowe, które mają na celu dostarczanie klientom smaczniejszych burgerów. Opierając się na ikonach, takich jak Chicken McNuggets, McDonald's będzie promował również „wschodzące” produkty, takie jak McSpicy i McCrispy Chicken Sandwiches. Kluczowym składnikiem menu podstawowego stała się także kawa McCafé serwowana w kilku wariantach.

- Podwojenie 4D's: Digital, Delivery, Drive Thru i niedawny dodatek Restaurant Development - w celu uzyskania dalszego wzrostu firma ma zapewnić jeszcze bardziej spersonalizowaną i wygodniejszą obsługę klienta, budując potężny cyfrowy silnik wzrostu doświadczeń. W 2022 r. kanały cyfrowe (aplikacja mobilna, dostawa i kiosk) stanowiły prawie 35% sprzedaży na sześciu największych rynkach Spółki.



Ponadto firma prowadzi skuteczne programy lojalnościowe na ponad 50 rynkach na całym świecie. Na dzień 31 grudnia 2022 r. klienci programu lojalnościowego Spółki wykazali się dużym zaangażowaniem, z prawie 50 milionami aktywnych członków programu lojalnościowego na sześciu największych rynkach, w tym 28 milionów w USA.

Mam smaka na maka - rzut oka na menu

Choć znakiem rozpoznawczym McDonalda pozostaje Big Mac ze 100% jakościowej wołowiny w składzie, o którym mówi się „najsłynniejszy burger na świecie”, restauracja posiada rozbudowane względem konkurencji menu.

Znajdziemy w nim m.in.: hamburgery, burgery z innym niż wołowina mięsem (wieprzowina, kurczak), cheeseburgery, burgery vege, frytki o charakterystycznym smaku, sałatki, wrapy, zimne napoje, kawę McCafé w różnych odmianach, desery, a także dania ekonomiczne (tzw. „Strefa niskich cen”) oraz zestawy, z których słynie sieć (w tym zestawy śniadaniowe - serwowane do określonej godziny, a także sezonowe - jak popularny w ostatnich latach Burger Drwala).

Ważnym elementem oferty są zestawy dla dzieci, Happy Meal, których składniki dobierane są w bardzo rygorystyczny sposób (np. cały zestaw nie może zawierać więcej niż 600 kcal).

McDonald's chlubi się ścisłym Kodeksem Postępowania dla Dostawców, mającym zapewnić najwyższą jakość składników używanych do produkcji żywności.



Najwyżej ocenione czynniki satysfakcji klientów po wizycie w restauracji McDonald's*



wyniki badania Bot Top Line RCM, czerwiec 2020

CosMc's kontratakuje - nowe kosmiczne napoje i kanapki

W grudniu 2023 r. Spółka uruchomiła również nowy format restauracji - CosMc's, który ma nawiązywać do postaci z reklam McDonald's z lat 80. XX w.: komiksowego kosmity, robota i surfera w jednym. Ten swoisty „powrót do przeszłości” znajduje się na razie w fazie testowej - pierwszy lokal otwarto w Chicago, a w 2024 r. Spółka zamierza go wprowadzić na niewielkiej liczbie rynków.

W założeniu CosMc's ma być „rękawicą” rzuconą Starbucksowi - nie tylko jeśli idzie o kawę, ale o szeroki wybór innych napojów. W nowym menu znajdziemy zatem frappe o smaku churros, kawę typu cold brew czy latte z kurkumą. W ofercie znajdą się również lemoniady i herbaty o różnych smakach. Każdy napój będzie można spersonalizować i dodać do niego syrop czy kulki tapioki.

Jako że CosMc's będzie miał kawiarniany charakter, nie zabraknie w nim także przekąsek, ciastek i lodów (odpowiednio: Pretzel Bits, McPopsy czy McFlurry).

Spółka nie zapomina jednak o swoich „kanapkowych korzeniach”, więc poza klasykami w postaci Egg McMuffin czy Bacon McMuffin,



będzie serwować także „kosmiczne nowości”, jak pikantne kanapki *Spicy Queso Sandwich* i *Creamy Avocado Tomatillo*.

Analiza SWOT

Silne strony:

- globalne przywództwo na rynku
- wartość marki i świadomość marki
- zrównoważony model biznesowy
- wysoki poziom rentowności
- efektywne wykorzystanie technologii cyfrowych
- globalna franczyza
- sytuacja finansowa

Szanse:

- skupienie się na trendzie zdrowego jedzenia
- zróżnicowanie produktowe
- poprawa w obszarze CSR
- odświeżenie wizerunku marki
- zwiększenie liczby lokalizacji na rynkach międzynarodowych
- ekspansja na cały świat
- nacisk na rynki azjatyckie

Słabości:

- niezdrowe jedzenie w ofercie
- pogarszający się wizerunek marki
- duża rotacja pracowników
- negatywny rozgłos
- niskie zróżnicowanie menu

Zagrożenia:

- obawy dotyczące bezpieczeństwa żywności
- nasycenie rynku fast foodów w krajach rozwiniętych
- pozwy przeciwko firmie
- wahania kursów walut
- konkurencja ze strony wysokiej jakości sieci burgerów
- inwestycje technologiczne wysokiego ryzyka



Analiza 5 sił konkurencyjności Portera

- siła przetargowa nabywców jest wysoka
- siła przetargowa dostawców jest niska
- zagrożenie ze strony nowych podmiotów jest niskie
- rywalizacja wśród istniejących konkurentów jest umiarkowana
- zagrożenie produktami lub usługami zastępczymi jest umiarkowane

Siła przetargowa dostawców:

- McDonalds ma wielu dostawców, od których zaopatruje się w surowce i żywność. Tym samym osłabia wpływ poszczególnych dostawców na firmę. Ponadto większość jej dostawców nie kontroluje sieci dystrybucji, dlatego nie stanowią zagrożenia dla McDonald's.

Siła przetargowa nabywców:

- klienci mogą łatwo przenieść się do innych restauracji typu fast-food. Ponadto istnieją inne substytuty fast foodów McDonald's, na przykład piekarnie, punkty gastronomiczne, jedzenie gotowane w domu. Brak kosztów zmiany zwiększa siłę przetargową klientów McDonald's. Skłonność klientów do przejścia na „slow food” może wzrosnąć
- wrażliwość cenowa klientów jest dodatnio skorelowana z ich siłą przetargową. Klienci sieci fast food są zwykle bardzo wrażliwi na ceny. Jeśli McDonald's nie będzie w stanie utrzymać konkurencyjnych cen, znaczna część klientów prawdopodobnie przestanie jeść w jego restauracjach

Groźba wejścia nowych konkurentów:

- obecnie branża fast foodów jest nasycona, a McDonalds zainwestował znaczną ilość kapitału, czasu i zasobów, aby zbudować swoją markę, co będzie dość trudne do osiągnięcia dla nowych podmiotów
- potencjalni uczestnicy rynku fast foodów muszą stawić czoła następującym czynnikom: ogromne wymagania dotyczące inwestycji kapitałowych, korzyści skali, kreatywność i innowacyjność

Groźba wprowadzenia substytutów:

- istnieje duża liczba substytutów, w tym domowe jedzenie, mniejsze sieci czy pojedyncze restauracje



Uwarunkowania makroekonomiczne i sektorowe (analiza PESTEL)

Czynniki polityczne:

- stosunki polityczne między krajami mogą mieć wpływ na działalność firm działających na wielu kontynentach. Na przykład Iran zakazał McDonald's ze względu na nieprzyjazne stosunki polityczne z Ameryką. Bermudy wstrzymały działalność McDonald's z powodu jego polityki dotyczącej fast foodów. McDonald's zamknął swoją działalność w Rosji po tym, jak Rosja zaatakowała Ukrainę
- przepisy handlowe, podatkowe i polityka dotycząca inwestycji zagranicznych mogą mieć wpływ na działalność sieci fast food, takich jak McDonald's

Czynniki ekonomiczne:

- sprzedaż jest w dużej mierze uzależniona od gospodarki danego kraju. Jeśli gospodarka będzie dobrze prosperować, ludzie będą mieli więcej dochodów do dyspozycji i będą wydawać więcej na konsumpcję artykułów spożywczych z Mcdonald's. Ponadto Mcdonald's importuje większość swoich surowców z innych krajów. Wahania kursów walut będą miały również wpływ na działalność spółki
- podobnie jak większość innych firm w czasie pandemii, sieć fast foodów musiała zmniejszyć tempo rozwoju. Ich globalna sprzedaż spadła w czasie pandemii o 22%
- chociaż McDonald's jest drugim co do wielkości prywatnym pracodawcą, jego wskaźnik rotacji jest również wysoki.

Czynniki społeczne:

- Mcdonald's ma restauracje w wielu różnych krajach. Każdy kraj ma swoją własną kulturę, a Mcdonald's dba o to, aby pamiętać o barierach kulturowych i religijnych, decydując np o zróżnicowane menu
- ponadto Mcdonald's ma wizerunek firmy odpowiedzialnej społecznie ze względu na swoje zaangażowanie w projekty CSR
- rośnie liczba osób dbających o zdrowie, a wraz z nią tendencja do unikania słodkich i tłustych potraw.



Czynniki środowiskowe:

- większość firm zwraca uwagę na swoje strategie i działania, aby wprowadzić trwałe zmiany w celu zmniejszenia szkodliwego wpływu na przyrodę
- spółka posiada ponad 40 000 punktów sprzedaży. Systematycznie przechodzi na odnawialne źródła energii, takie jak energia słoneczna

Czynniki technologiczne:

- strategią reklamową stosowaną przez Mcdonald's jest zatrudnianie popularnych celebrytów do promowania swoich produktów. Podobnie jak ogólnoswiatowa kampania McDonald's „Kochaj to” jest wspierana przez Like
- zarządzanie łańcuchem wartości i systemem zapasów organizacji uwzględnia potrzeby ich partnerów biznesowych. Infuzja technologii w operacjach Mcdonald's podnosi jakość ich produktów
- spółka aktywnie używa wielu platform mediów społecznościowych, aby przyciągnąć uwagę swoich klientów
- firma stale ulepsza swoje platformy internetowe, których używa do przyjmowania zamówień, aby poprawić doświadczenia klientów.

Czynniki prawne:

- kraje w których sieć operuje mają różne podatki, prawa handlowe i taryfy, które spółka musi przestrzegać, aby uniknąć konsekwencji prawnych
- sieci fast foodów muszą przestrzegać przepisów dotyczących bezpieczeństwa żywności w każdym kraju
- krajowe przepisy prawa pracy decydują również o płacy minimalnej, często zmniejszając marżę zysku marki.



Wojny kanapkowe, czyli przegląd konkurencji

Do najważniejszych konkurentów McDonald's na światowym i amerykańskim rynku należą:

- Burger King - dostępny w ponad 100 krajach i w ponad 19.000 lokalizacji, jest najbardziej bezpośrednim konkurentem McDonald's, o najbardziej zbliżonym menu opartym na burgerach, frytkach i zimnych napojach. Ok. 90% restauracji Burger King należy do franczyzobiorców.
- Yum Brands (KFC, Taco Bell, Pizza Hut) - jedne z najlepszych i najbardziej rozpoznawalnych restauracji typu fast food. W sumie tworzą światową sieć ponad 50.000 restauracji, z których około 98% jest franczyzowych. Menu KFC oparte jest na daniach mięsnych z kurczaka, Taco Bell specjalizuje się w potrawach meksykańskich i meksykańsko-teksańskich, z kolei Pizza Hut to sieć restauracji typu casual dining, w których serwuje się głównie pizzę.
- Subway - pod względem wielkości prywatna firma Subway ma jedną z największych sieci restauracji typu fast-food i jest obecna w 111 krajach w ponad 42.000 lokalizacji. Serwuje swoim klientom przede wszystkim kanapki, sałatki oraz wrapy. Wszystkie lokale Subway działają na zasadzie franczyzy i są własnością franczyzobiorców.
- Chipotle Mexican Grill - pod hasłem *Food with Integrity* Chipotle prowadzi ponad 3100 restauracji, z których żadna nie jest franczyzą. Ich fast foody mają wyższe ceny niż u konkurencji - serwują tacos, sałatki i burrito. Sieć słynie z tego, że zamówienia przygotowane są na oczach klienta.
- Wendy's - sieć restauracji typu fast food w ponad 6800 lokalizacjach w kilkunastu państwach na całym świecie, głównie w USA i w Kanadzie. Podobnie jak McDonald's i Burger King, serwują hamburgery, frytki i kilka innych amerykańskich potraw.
- Starbucks - obsługuje największą sieć kawiarni w prawie 90 krajach (ponad 32.000 lokalizacji). Podają kawę, ciastka, espresso, herbatę, kanapki, cappuccino itp. Podobnie jak w przypadku Chipotle, ich produkty mają wyższe ceny niż u konkurencji.



* Uwaga: Burger King oraz YUM Brands to jeden podmiot notowany na NASDAQ jako YUM!Brands. Przychody za rok 2022 - 6 mln USD.

Cyfrowa akceleracja

Podczas pandemii branża restauracyjna odnotowała ogromne przyspieszenie rozwoju technologii cyfrowych. Spółka wydzieliła Global Technology Department, który jest odpowiedzialny za coś więcej niż tylko spełnianie oczekiwań związanych z wygodą.

Cyfrowe udogodnienia, takie jak aplikacja, stają się powoli integralną częścią relacji Spółki z klientami. Większe zyski ma też przynosić pomijanie punktów składania zamówień i zachęcanie klientów do samoobsługi. Mają się temu przysłużyć kioski w sklepach oraz możliwość zamawiania i dokonywania opłat przy pomocy aplikacji na smartfony McDonald's.

Aplikacja jest sukcesywnie aktualizowana o personalizacje i atrakcyjne promocje, a program lojalnościowy MojeM Nagrody (ang. *My McDonald's Rewards*) ma zachęcić klientów do korzystania z niej. Spółka zawarła niedawno również umowę partnerską z Glovo, dzięki czemu produkty McDonald's będzie można zamawiać do domu.

Rolę „akceleratora sprzedaży” pełni również opcja drive-thru, bo sieć generuje 70% sprzedaży na czołowych rynkach od klientów, którzy wolą nie wysiadać z samochodu. Ten wykorzystywany przez McDonald's już w 1976 r. model sprzedaży zapewnia elastyczność, przyspiesza proces zakupu, redukując jednocześnie koszty obsługi.

Firma posiada lokalizacje tego typu w ponad 25.000 restauracji na całym świecie (w tym prawie 95% z ponad 13.000 lokalizacji w USA), co daje przewagę nad konkurencją w elastyczności sposobów zakupu. Wsparcie modelu drive-thru nowymi technologiami mają uczynić go jeszcze wydajniejszym.

Możliwość zamawiania i płacenia poprzez aplikację spowoduje, że kierowcy będą podjeżdżać tylko po odbiór zamówienia, a punkty staną się bardziej „przejezdne”. Taka oszczędność czasu ma zachęcić klientów do częstszego korzystania z usług sieci.



W 2019 r. Spółka ogłosiła przejęcie spółki technologicznej Dynamic Yield - platformy do personalizacji, której technologia stanowiła naturalny dodatek do istniejącego pakietu usług zapewniającego klientom skuteczniejszą obsługę. Platforma wykorzystuje w tym celu dane odnośnie wcześniejszych zakupów, odwiedzanych stron internetowych, ruchu w danej restauracji czy popularności produktów.

Przejęcie wpłynęło m.in. na wyświetlanie produktów na interaktywnych tablicach w restauracjach sieci. Platformę testowano na rynku amerykańskim. Propozycje w menu zmieniały się np. w zależności od pogody: w deszczowe i zimne dni tablica sugerowała zamówienie kawy lub herbaty, latem zaś menu proponowało napoje chłodzące lub lody. Propozycje różniły się też w zależności od pory dnia lub regionalnych preferencji. Jednak po ok. dwóch latach testów Spółce trudno było określić, ile program wygenerował sprzedaży, dlatego w kwietniu 2022 r. McDonald's zdecydował się na sprzedaż Dynamic Yield firmie Mastercard.

Kilka miesięcy wcześniej McDonald's zdecydował się na sprzedaż Apprente - kolejnej firmy, którą Spółka kupiła w 2019 r. Ten system komunikacji umożliwiał składanie zamówień aktywowanych głosem i miał być wykorzystany w punktach McDrive, gdzie docelowo miał zastąpić pracowników przyjmujących zamówienia. Jednak McDonald's nigdy nie wyszedł poza wczesny etap testów Apprente i w październiku 2021 r. sprzedał firmę spółce IBM. Warunki sprzedaży nie zostały ujawnione.

Plany związane z Apprente (oraz później z Dynamic Yield) przyczyniły się do utworzenia w 2019 r. McD Tech Labs, które miało na celu budowanie nowych możliwości obsługi z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Po okresie testów Spółka uznała jednak, że lepiej pozostawić te technologie zewnętrznym dostawcom. Porozumienie z IBM ma przyspieszyć zautomatyzowane przyjmowanie zamówień oraz integrację technologii w większej liczbie restauracji franczyzowych. Umowa jest następstwem testów, które McDonald's przeprowadził w kilku własnych restauracjach. Chris Kempczinski, dyrektor generalny Spółki, powiedział, że testy wykazały znaczne korzyści zarówno dla klientów, jak i pracowników firmy.

McFinanse

SPRRZEDAŻ | EBITDA | PRZEPŁYWY FINANSOWE

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
SPRRZEDAŻ [mln USD]	28 105,70	27 441,30	25 413,00	24 621,90	22 820,40	21 257,90	21 364,40	19 207,80	23 222,90	23 182,60
EBITDA [mln USD]	10 317,40	9 592,90	8 749,70	9 267,30	10 858,20	10 279,30	10 757,90	9 110,20	12 181,80	10 903,00
OCF [mln USD]	7 120,70	6 730,30	6 539,10	6 059,60	5 551,20	6 966,70	8 122,10	6 265,20	9 141,50	7 386,70
ZYSK NETTO [mln USD]	5 585,90	4 757,80	4 529,30	4 686,50	5 192,30	5 924,30	6 025,40	4 730,50	7 545,20	6 177,40

* OCF - Operating Cash Flow - przepływy finansowe z działalności operacyjnej

Spółka w 2017 r. zdecydowała się pozbywać własnych punktów na rzecz restauracji objętych franczyzą. Odbiło się to na sprzedaży - obroty znacząco spadły, zarówno w roku 2017 - o 7%, jak i w 2018 - także o 7%, jednak zmiana strategii nie wpłynęła na poziom generowanej marży EBITDA. Wręcz przeciwnie, ta w 2017 r. wzrosła aż o 17%, by w kolejnych latach utrzymywać nominalny poziom ok. 10 mld USD.

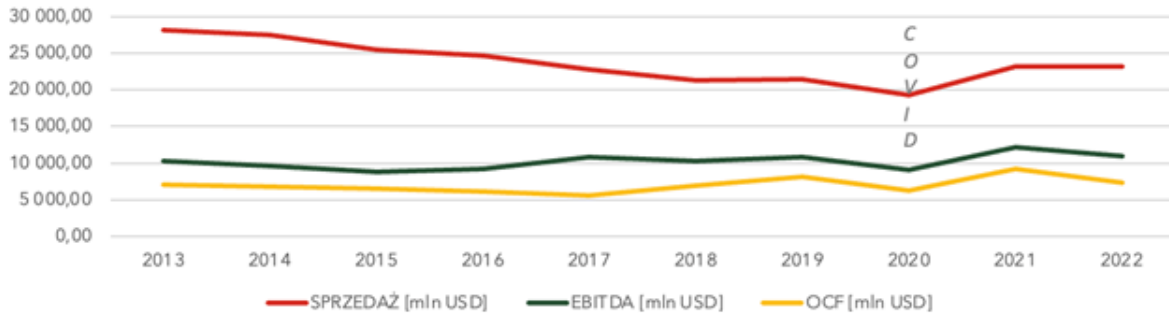
Tak istotna zmiana strategii miała także bardzo korzystne konsekwencje na poziomie generowania gotówki z działalności operacyjnej. Lata 2018-2019 przyniosły znaczący wzrost, a w 2021 r. OCF osiągnął poziom 9 mln USD. Wdrożona w 2017 (drugi etap w 2020 r.) strategia *Accelerating the Arches* zakłada, że 95% restauracji Spółki działa w modelu franczyzowym.

Średnia zysku netto na przestrzeni ostatnich 10 lat to poziom 24% w stosunku do sprzedaży, jednak co ważniejsze - udział zysku netto w OCF przed zmianą strategii wynosił średnio 74%, natomiast po zmianie aż 82%. Należy to uznać za dobry wynik oraz gwarancję wypłaty.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że 2020 r. to okres pandemii, który bardzo boleśnie dotknął całą branżę gastronomiczną. McDonald's także odczuł konsekwencje kryzysu, ale kolejne lata wykazały stały wzrost przychodów. Spółka na 2023 r. zakłada obroty za poziomie 25 mld USD, co - jeśli okaże się faktem - należy uznać za bardzo dobry wynik, potwierdzający słusność obranej strategii.




SPRZEDAŻ | EBITDA | OCF



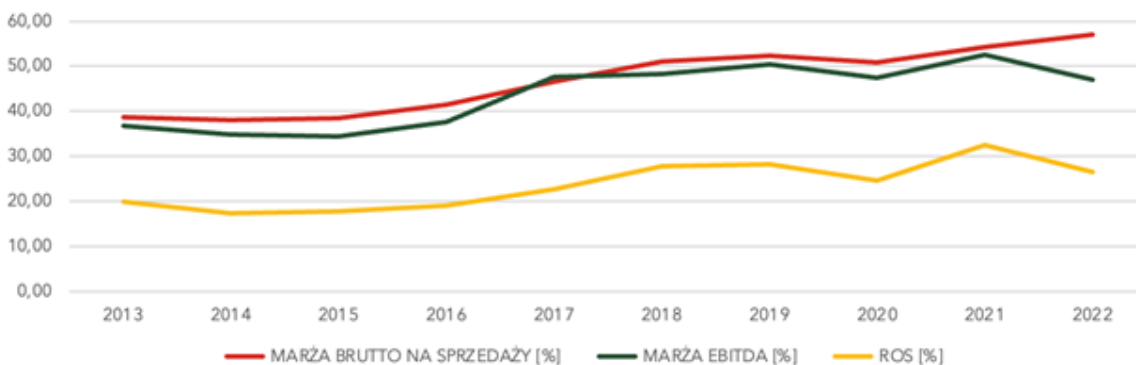
PODSTAWOWE WSKAŹNIKI RENTOWNOŚCI

	78%	71%	69%	77%	94%	85%	74%	76%	83%	84%
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROA [%]	15,51	13,43	12,55	13,59	16,02	17,79	15,00	9,45	14,17	11,85
ROIC [%]	18,69	16,69	17,42	19,27	18,28	22,78	18,28	11,82	16,87	17,55
MARŻA BRUTTO NA SPRZEDAŻY [%]	38,79	38,10	38,52	41,45	46,54	50,96	52,33	50,77	54,17	56,97
MARŻA EBITDA [%]	36,71	34,96	34,43	37,64	47,58	48,36	50,35	47,43	52,46	47,03
ROS [%]	19,87	17,34	17,82	19,03	22,75	27,87	28,20	24,63	32,49	26,65

Biorąc pod uwagę skalę i zasięg działania Spółki, należy ją uznać za przykład budowania marż. McDonald's spełnia wyśrubowane kryteria Buffetta. Średnia ROIC na przestrzeni 10 lat wynosi ponad 15%; dokładnie 18%. Średnia marża brutto ze sprzedaży wynosi 47% (wskazania Buffetta >40%), ale co warto podkreślić - lata 2020-2022 to poziom ponad 50% oraz istotna tendencja wzrostowa. Zysk netto to średnio 24%.

Widać wyraźnie, że zmiana strategii miała istotny wpływ na przedmiotowe wskaźniki - po roku 2019 wszystkie wykazują istotną poprawę, a trendy są zauważalne:


MARŻE NA SPRZEDAŻY



Zwrot z aktywów oraz zainwestowanego kapitału należy oceniać neutralnie - po 2019 r. widać pogorszenie wyników. Wpływ na to miały czynniki, które są wskazane na wykresie. Wydaje się, że istotne będą wyniki z 2023 r., na podstawie których będzie można odczytać trendy.



Spółka w porównaniu do swojej konkurencji w badanym zakresie wypada dobrze. Jedyna firma, która jest w stanie osiągnąć podobne wskaźniki (ale przy zdecydowanie mniejszej skali działalności), to Yum! Brands:

	MCD	SBUX	CMG	YUM	QSR
ROIC	20,37	15,74	18,82	40,22	9,95
ROA	16,44	14,42	16,14	25,69	4,00
EBITDA	54,42	20,58	19,62	34,64	30,96
ROS	33,31	11,46	12,27	21,32	13,21
STOPA DYWIDENDY	2,16	2,09	0,00	1,87	3,13

* w tabeli dane dla TTM - na dzień 28.11.2023 (MCD - McDonald's, SBUX - Starbucks, CMG - Chipotle Mexican Gril, YUM - Yum! Brands, tj. KFC, QSR, tj. Burger King)

Dywidendowy arystokrata

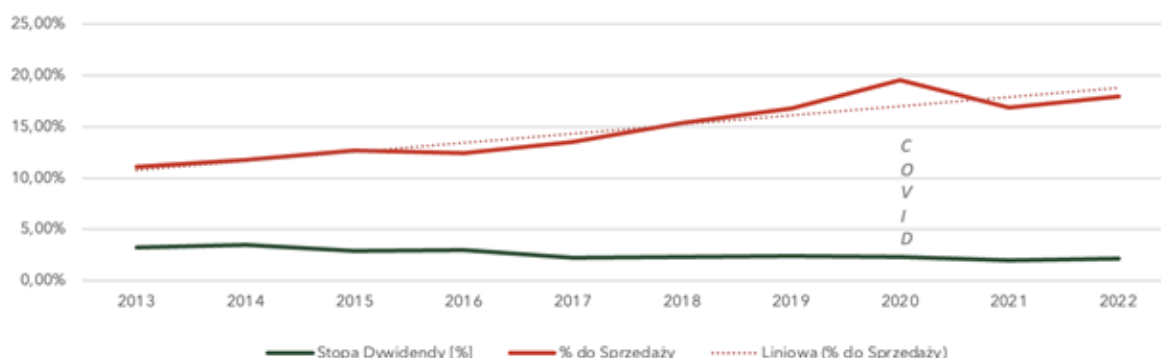
Spółka McDonald's należy do grona dywidendowych arystokratów, co oznacza, że utrzymuje długotrwałą politykę wypłacania dywidendy i regularnie zwiększa jej wysokość od co najmniej 25 lat. Ten prestiżowy tytuł potwierdza stabilność finansową Spółki, jej zdolność do generowania zysków oraz pewność ich podziału z akcjonariuszami. Spółka poza regularnymi (od 1980 r.) wypłatami dywidend prowadzi również skup akcji własnych.

Inni potentaci z branży fast food (np. Yum!Brands z KFC i Pizza Hut czy Restaurant Brands International z Burger King) również znani są z regularnych wypłat dywidend i mogą być ciekawym rozwiązaniem dla inwestorów, ale z branży fast food tylko McDonald's kwalifikuje się do miana dywidendowego arystokraty.

W milionach, z wyjątkiem danych dot. akcji	2022	2021	2020
Ilość wykupionych akcji	15.8	3.4	4.3
Akcje pozostające w obrocie na koniec roku	731	745	745
Zadeklarowana dywidenda na akcję	\$ 5.66	\$ 5.25	\$ 5.04
Skup akcji własnych (w kapitale własnym)	\$ 3,896	\$ 846	\$ 874
Wypłacone dywidendy	\$4,168	\$ 3,919	\$ 3,753
Całość zwrócona akcjonariuszom	\$ 8,064	\$ 4,765	\$ 4,627

McDonald's wypłaca co roku nie mniej niż 2% dywidendy





Z pozoru może nie wyglądać to nadzwyczajnie, ale należy pamiętać, że taki poziom stopy dywidendy odpowiada średnio 14,8% w stosunku do sprzedaży oraz średnio 49% w stosunku do OCF. Przy czym w roku pandemii oraz w latach po pandemii wartości te nie uległy zasadniczej zmianie. Trzeba więc uznać, że Spółka odpowiednio dba o swoich udziałowców.

Przyszłość Spółki i branży

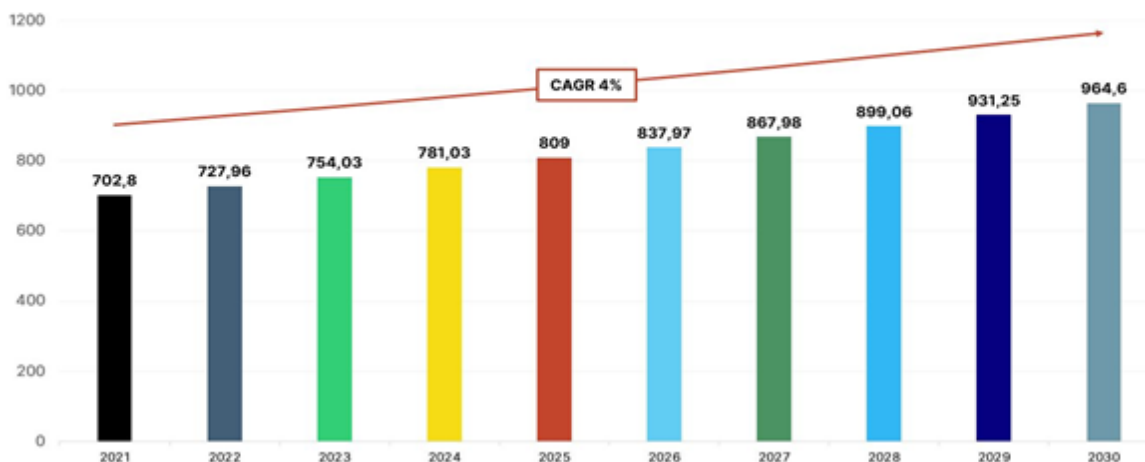
Pomimo różnych zawirowań gospodarczych i społecznych branża fast food ma tendencję do ciągłego rozwoju, adaptacji do stale zmieniających się warunków i preferencji konsumentów. Do utrzymania roli lidera branży przez McDonald's w przyszłości kluczowych może być kilka czynników:

- innowacje produktowe i dostosowanie menu do preferencji konsumentów – McDonald's jest znany zarówno z klasycznych, jak i innowacyjnych produktów, które przyciągają klientów. Spółka może nadal utrzymywać przewagę konkurencyjną poprzez poszerzanie standardowego menu, wprowadzanie produktów lokalnych, zdrowszych opcji i dostosowywanie oferty do zmieniających się preferencji żywieniowych konsumentów;
- ekspansja na nowe rynki: wzrost populacji, rosnąca siła nabywcza i zmieniające się style życia w krajach rozwijających się mogą stworzyć dla McDonald's nowe możliwości rynkowe, ale i zagrożenia – zdrowy lifestyle może oznaczać odejście części klientów od fast foodów, z drugiej strony produkty McDonald's zaczną być dostępne w



„dziewiczych” lokalizacjach (jak np. biedniejsze kraje afrykańskie);

- digitalizacja i technologia: przyszłość branży fast food jest mocno związana z digitalizacją i technologią. McDonald's kontynuuje inwestycje w platformy zamówień online, aplikacje mobilne, automatyzację procesów i innowacje technologiczne, aby zapewnić bardziej efektywną i wygodniejszą obsługę dla swoich klientów;
- społeczna odpowiedzialność: rosnąca świadomość ekologiczna i społeczna może wymagać od spółek z branży fast food, w tym McDonald's, bardziej zrównoważonych praktyk i większej troski o środowisko. McDonald's może odgrywać ważną rolę w promowaniu zrównoważonego rolnictwa, minimalizowaniu odpadów i wprowadzaniu innych inicjatyw społecznie odpowiedzialnych. W pierwszym raporcie ESG za rok 2021 Spółka określiła kluczowe działania w obszarze środowiska. Znalazły się w nim m.in. ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, inwestowanie w ekologiczną infrastrukturę oraz wdrażanie gospodarki obiegu zamkniętego opakowań w restauracjach;
- rosnąca popularność leków wspomagających odchudzanie (np. środek na cukrzycę Ozempic), które redukuje tkankę tłuszczową - wraz z modą na zdrową żywność mogą skutecznie osłabić rynek fast food, co może niekorzystnie odbić się na finansach Spółki. Według amerykańskiej stacji telewizyjnej CNBC, która powołuje się na dane firm farmaceutycznych, w ciągu ostatnich trzech miesięcy 2022 r. wypisano 9 mln recept na takie środki. To realne zagrożenie dla przyszłości McDonald's i całej branży, choć prognozy radykalnych przeciwników fast foodów, wieszczące spółkom „bankructwo”, wydają się mocno przesadzone.



grafika: prognozowana wielkość rynku fast food do 2030 r.

Podsumowanie

Jako jedna z wiodących firm fastfoodowych McDonald's może nadal odgrywać ważną rolę w przyszłości branży poprzez innowacje produktowe, ekspansję na nowe rynki, wykorzystanie nowoczesnych technologii, zrównoważone praktyki i reagowanie na zmieniające się preferencje konsumentów. Do najsilniejszych stron Spółki zaliczyć należy: globalne przywództwo na rynku, minimalizujący koszty własne system franczyzowy, doskonałość operacyjną, wartość, świadomość i rozpoznawalność marki, model biznesowy zapewniający wysoki poziom rentowności i stabilną sytuację finansową, a także efektywne wykorzystanie technologii cyfrowych.

Dodatkowe szanse dla Spółki może otworzyć ekspansja na nowe rynki (z naciskiem na kraje azjatyckie), a co za tym idzie zwiększenie liczby lokalizacji. Do rozwoju ma się również przyczynić bazujący na powrocie do lat 80. XX w. nowy format restauracji - CosMc's, który rozwija menu Spółki głównie w zakresie kawy i innych napojów. Manu Steijaert, dyrektor ds. klientów McDonald's, zapowiedział, że jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, do 2027 r. na świecie będzie działać 50 tys. restauracji McDonald's. Oznaczałoby to otwarcie ok. 10 tys. nowych lokali w stosunku do danych na koniec 2023 r. Korzystny wpływ może mieć również odświeżenie wizerunku marki (co wiąże się z poprawą w obszarze CSR) oraz większa różnorodność



produktowa, uwzględniająca zmieniające się trendy żywieniowe i dietetyczne (popyt na zdrowe jedzenie).

Ten ostatni czynnik stał się piętą achillesową McDonald's. Pogarszający się wizerunek marki, którą przeciwnicy zaczęli utożsamiać z niezdrowym jedzeniem, spowodował negatywny rozgłos. Spółka reaguje na to poszerzaniem menu o produkty pochodzenia roślinnego (choć ze względów logistycznych restauracje McDonald's wciąż nie mogą sobie pozwolić na oddzielne smażenie bezmięsnych burgerów), wprowadzaniem nowych standardów i norm jakościowych, obejmujących produkty i dostawców, co jest szczególnie ważne wobec powszechnych obaw dotyczących bezpieczeństwa żywności.

Pozycji Spółki może również zagrazić zbliżająca się recesja, wahania kursów walut, moda na leki wspomagające odchudzaniem (np. popularny ostatnio Ozempic), a także nasycenie rynku fast food w krajach rozwiniętych (w tym konkurencja ze strony wysokiej jakości sieci burgerów). Analiza finansowa pokazuje jednak, że pomimo istniejących zagrożeń McDonald's jest na chwilę obecną Spółką stabilną o tendencjach wzrostowych, a jako dywidendowy arystokrata wciąż stanowi łakomy - nomen omen - kąsek dla inwestorów.

Autorzy:

Łukasz Pelowski, Ireneusz Wydrzyński

