DOI 10.22630/TIRR.2026.25.6

Tadeusz Filipiak, Barbara Gołębiewska✉
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Glokalizacja a wyniki finansowe systemu franczyzowego – studium przypadku McDonald's Polska

Streszczenie. Celem opracowania była ocena sytuacji finansowej McDonald's Polska w latach 2016-2024 oraz wskazanie znaczenia modelu franczyzowego i strategii glokalizacji dla rozwoju sieci. W pracy wykorzystano analizę literatury przedmiotu, dane wtórne pochodzące ze sprawozdań finansowych, bazy EMIS, raportów Statista oraz materiałów korporacyjnych McDonald's. Zakres analizy obejmował strukturę aktywów i pasywów, rachunek wyników oraz podstawowe wskaźniki płynności, rentowności, sprawności działania i zadłużenia. Zgodnie z wynikami badań w badanym okresie przedsiębiorstwo McDonald's Polska zwiększało skalę działalności, aktywa ogółem i przychody, a po przejściowym pogorszeniu wyników w czasie pandemii COVID-19 szybko odbudowało rentowność. Przedsiębiorstwo utrzymywało bezpieczny poziom zadłużenia przy dużym udziale kapitału własnego w finansowaniu działalności. Jednocześnie obniżenie wskaźników płynności w latach 2019-2021 potwierdziło wrażliwość podmiotu na krótkookresowe zaburzenia otoczenia. Zastosowanie strategii glokalizacji, rozbudowa sieci franczyzowej oraz wykorzystanie narzędzi cyfrowych należy uznać za podstawowe czynniki wzmacniające odporność i konkurencyjność systemu McDonald's w Polsce.

Słowa kluczowe: franchising, McDonald's, glokalizacja, analiza finansowa, gastronomia

Wstęp

Franczyza jest jedną z najważniejszych form organizacji działalności gospodarczej w sektorze usług, handlu i gastronomii. Jej istotą jest długoterminowa współpraca pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą, oparta na prawie do korzystania z marki, know-how, standardów organizacyjnych i wsparcia marketingowego (Stawicka, 2013). Model ten umożliwia szybkie skalowanie działalności, ogranicza ryzyko wejścia na rynek po stronie partnerów lokalnych i sprzyja upowszechnianiu sprawdzonych rozwiązań biznesowych. Franchising odegrał znaczącą rolę w rozwoju przedsiębiorczości, przyczynił się do wprowadzenia nowoczesnych metod organizacyjnych na większą skalę (szczególnie w usługach, gdzie nie było to możliwe: restauracje szybkiej obsługi, piekarnie, świadczenia specjalistyczne), a także do skutecznego wdrażania i komercjalizacji sprawdzonych koncepcji biznesowych. Ponadto franczyza zasadniczo

Tadeusz Filipiak ORCID: 0000-0002-9397-7595; Barbara Gołębiewska ORCID: 0000-0003-4073-5274
✉ barbara_golebiewska@sggw.edu.pl

powiększyła liczbę osób podejmujących działalność gospodarczą, zwłaszcza tych, którzy nie byli w stanie opracować podobne rozwiązania z uwagi na brak predyspozycji, kreatywności i doświadczenia, a także możliwości finansowych (Cieślik, 2006).

W Polsce rozwój franczyzy wyraźnie przyspieszył po 1989 r., wraz z transformacją ustrojową, otwarciem gospodarki i wzrostem zainteresowania rynkiem polskim ze strony zagranicznych sieci handlowych oraz usługowych (Ziółkowska, 2018). Szczególnie było to widoczne w sektorach opartych na powtarzalnym modelu biznesowym i silnej marce, w tym w gastronomii szybkiej obsługi. W tym segmencie standaryzacja procesów, rozpoznawalność marki oraz korzyści skali stanowią podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej (Ratajczak-Mrozek i Dam, 2023). Jedną z najbardziej rozpoznawalnych sieci funkcjonujących w tym modelu jest McDonald's, który łączy rozwój globalnej marki z dostosowaniem oferty i sposobu działania do warunków lokalnych (Santos i in., 2026).

W literaturze przedmiotu strategia glokalizacji jest rozumiana jako proces łączenia globalnej standaryzacji z lokalną adaptacją działalności przedsiębiorstwa (Crawford i in., 2015). W ujęciu ekonomicznym oznacza to dążenie do jednoczesnego wykorzystania efektów skali charakterystycznych dla działalności globalnej oraz efektów dopasowania do zróżnicowanych rynków lokalnych. Według wyników badań glokalizacja może stanowić istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw międzynarodowych, wpływając na poziom przychodów i stabilność funkcjonowania w warunkach zmiennego otoczenia (Ratajczak-Mrozek i Dam, 2023; Santos i in., 2026).

W sektorze gastronomii szybkiej obsługi znaczenie tej strategii jest szczególnie widoczne, ponieważ sukces rynkowy zależy jednocześnie od utrzymania spójności globalnej marki oraz zdolności dostosowania oferty do lokalnych preferencji konsumentów. Z tego względu analiza glokalizacji w powiązaniu z wynikami finansowymi przedsiębiorstw jest istotnym obszarem badań w ekonomice przedsiębiorstw.

McDonald's to interesujący przedmiot badań z punktu widzenia ekonomiki przedsiębiorstw, ponieważ jest przykładem sieci o silnie rozwiniętym systemie franczyzowym, wysokim stopniu standaryzacji oraz rozbudowanej strategii glokalizacji (Sievert i in., 2025). Jak podano w raporcie McDonald's Corporation, w 2024 r. około 95% restauracji McDonald's na świecie funkcjonowało w modelu franczyzowym, a system działania opierał się na globalnych standardach marki (McDonald's Corporation, 2024b).

W literaturze przedmiotu są szeroko analizowane modele franczyzowe i strategie glokalizacji, jednak relatywnie w niewielu badaniach podjęto próbę ich jednoczesnego ujęcia w kontekście efektywności finansowej przedsiębiorstw. Brakuje w szczególności analiz empirycznych opartych na danych finansowych, które umożliwiłyby ocenę, w jakim stopniu te mechanizmy przekładają się na wyniki ekonomiczne w warunkach konkretnego rynku krajowego. Szczególnie ta luka jest widoczna w odniesieniu do sektora gastronomii szybkiej obsługi w Polsce. W artykule podjęto próbę jej uzupełnienia poprzez analizę przypadku McDonald's Polska.

Metodyka badań

Celem badań była ocena sytuacji finansowej McDonald's Polska w latach 2016-2024 oraz wskazanie, w jakim stopniu model franczyzowy i strategia glokalizacji sprzyjały rozwojowi przedsiębiorstwa. W opracowaniu skoncentrowano się na takich elementach, jak: charakterystyka modelu działania sieci, pozycja McDonald's na rynku oraz analiza podstawowych danych finansowych i wskaźników ekonomicznych. Wskazano także na znaczenie glokalizacji jako kluczowego elementu strategii funkcjonowania i rozwoju McDonald's Polska. Strategia ta polega na harmonijnym łączeniu globalnych standardów zarządzania, organizacji sieci oraz jednolitego wizerunku marki z dostosowaniem działalności operacyjnej do specyfiki lokalnego rynku (Strawińska, 2020).

W opracowaniu wykorzystano dane wtórne pochodzące z literatury przedmiotu, materiałów korporacyjnych McDonald's, bazy EMIS, raportów Statista oraz danych organizacji branżowych. Analiza empiryczna dotyczyła McDonald's Polska i obejmowała lata 2016-2024. Zakres badania skoncentrowano na strukturze aktywów i pasywów, przychodach, kosztach i wyniku finansowym oraz na wybranych wskaźnikach płynności, rentowności, sprawności działania i zadłużenia.

Zastosowano metodę analizy opisowej i porównawczej. W części finansowej wykorzystano dane bilansowe i wynikowe, a także podstawowe mierniki dynamiki zmian. Ze względu na ograniczenie objętości tekstu zrezygnowano z pełnego omawiania wszystkich wykresów i danych globalnych, pozostawiono wyłącznie elementy niezbędne do interpretacji sytuacji McDonald's Polska.

Model franczyzowy mcdonald's i znaczenie glokalizacji

Początki McDonald's sięgają 1940 r., kiedy bracia Richard i Maurice McDonald uruchomili pierwszą restaurację w San Bernardino w Kalifornii. Przełomowym momentem było włączenie się Raya Kroca, który rozwinął system oparty na ścisłej standaryzacji, silnej kontroli jakości i ekspansji franczyzowej (McDonald's Polska, n.d.). W kolejnych dekadach przedsiębiorstwo McDonald's stało się jedną z największych i najbardziej rozpoznawalnych sieci gastronomicznych na świecie z wzorcem biznesowym w postaci modelu franczyzowego (Mróz i Hryniewiecki, 2008). Współcześnie dominującą część systemu tworzą restauracje prowadzone przez franczyzobiorców (McDonald's Corporation, 2024a). Oznacza to, że korporacja osiąga znaczną część przychodów z opłat franczyzowych, czynszów i innych świadczeń związanych z udostępnianiem marki i infrastruktury. Taki model umożliwia ograniczenie zaangażowania własnego kapitału w bieżącą działalność operacyjną, a jednocześnie utrzymywanie wysokiego poziomu kontroli nad standardami marki.

Strategia glokalizacji, szeroko opisana w literaturze przedmiotu, stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu McDonald's. W praktyce oznacza to zachowanie jednolitych standardów jakości, wystroju i obsługi przy jednoczesnym uwzględnieniu lokalnych preferencji smakowych, zwyczajów konsumenckich, uwarunkowań kulturowych i regulacyjnych (Crawford i in., 2015). Z ekonomicznego punktu widzenia strategia glokalizacji wpływa na wyniki przedsiębiorstwa poprzez kilka kluczowych

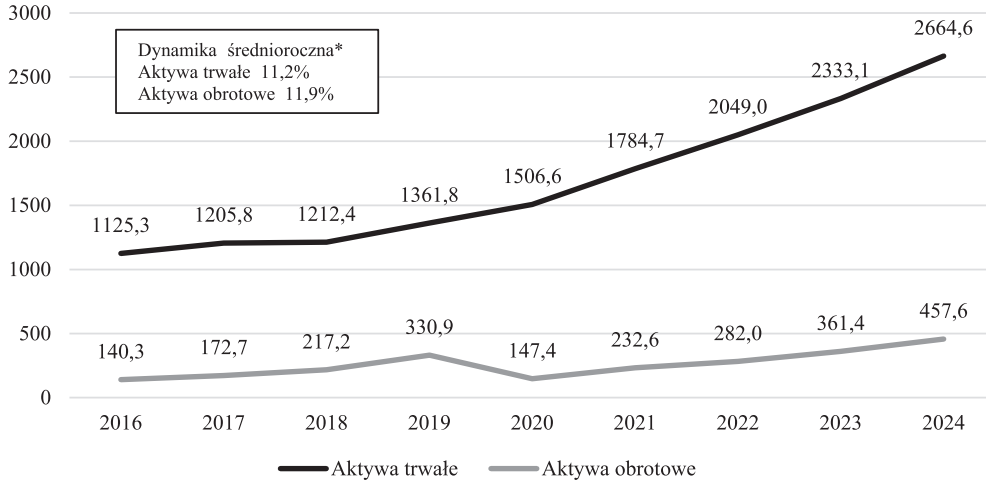
mechanizmów. Po pierwsze, umożliwia lepsze dopasowanie oferty do lokalnej struktury popytu, co przekłada się na wyższy poziom sprzedaży i ograniczenie ryzyka nietrafionych decyzji produktowych. Po drugie, zwiększa elastyczność cenową i umożliwia lepsze pozycjonowanie oferty w różnych segmentach rynku. Po trzecie, ogranicza koszty dostosowań operacyjnych wynikających z różnic kulturowych i regulacyjnych, co sprzyja poprawie efektywności działania. Wreszcie, poprzez wykorzystanie wiedzy lokalnych franczyzobiorców, dzięki glokalizacji dochodzi do redukcji asymetrii informacji między centralą a rynkiem lokalnym, co zwiększa trafność decyzji strategicznych i operacyjnych (Hultman i Oghazi, 2024; Noris i in., 2025). Oznacza to, że glokalizacja w systemie franczyzowym nie funkcjonuje jako odrębna strategia, lecz jako element komplementarny wobec modelu organizacyjnego, wzmacniający jego efektywność ekonomiczną. Szczególne znaczenie w tym kontekście mają franczyzobiorcy, którzy jako podmioty funkcjonujące bezpośrednio na rynku lokalnym dysponują wiedzą o preferencjach konsumentów, specyfice popytu oraz uwarunkowaniach konkurencyjnych. Udział franczyzobiorców w systemie umożliwia bardziej efektywne wdrażanie strategii glokalizacji oraz zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji przy jednoczesnym zachowaniu spójności globalnej marki.

Na rynku polskim ta strategia przejawiała się w rozbudowie sieci oraz dopasowaniu oferty do struktury popytu i zmian stylu życia konsumentów. Z punktu widzenia ekonomicznego połączenie franczyzy i glokalizacji zwiększa elastyczność systemu oraz jego zdolność do reagowania na zmiany otoczenia. Franczyza umożliwiała szybkie skalowanie działalności przy ograniczonym zaangażowaniu kapitału własnego, natomiast glokalizacja zapewniała dopasowanie oferty do rynku lokalnego (Filipiak i in., 2023, Santos i in., 2026). W efekcie przedsiębiorstwa mogą jednocześnie osiągać korzyści skali i zakresu przy zachowaniu dużej trafności rynkowej. Taka konfiguracja sprzyja stabilizacji przychodów, ograniczeniu ryzyka operacyjnego oraz zwiększeniu odporności na szoki popytowe, co znalazło odzwierciedlenie w obserwowanej dynamice wyników finansowych.

Wyniki badań

Rozwój McDonald's Polska w badanym okresie odzwierciedlał ekspansję całej sieci i rosnącą skalę działalności na rynku krajowym. Z punktu widzenia struktury finansowej szczególnie były ważne: wzrost aktywów ogółem, duży udział aktywów trwałych, dominacja kapitału własnego w finansowaniu działalności oraz szybkie odbicie wyników po okresie zaburzeń pandemicznych.

W latach 2016-2024 aktywa ogółem McDonald's Polska wzrosły z 1265,6 mln zł do 3122,2 mln zł, czyli prawie o 147% (wykres 1). Równolegle kapitał własny zwiększył się z 1096,3 mln zł do 2674,6 mln zł, co oznacza, że pozostawał podstawowym źródłem finansowania działalności. Duży udział aktywów trwałych, przekraczający przez większość okresu 80% aktywów ogółem, wynikał z majątkochłonnego modelu działalności, w którym istotne znaczenie miały nieruchomości, wyposażenie restauracji oraz infrastruktura udostępniana w systemie franczyzowym.



*Dynamikę średnioroczną policzono jako parametr trendu wykładniczego wyznaczony metodą logarytmiczną (logarytm naturalny)

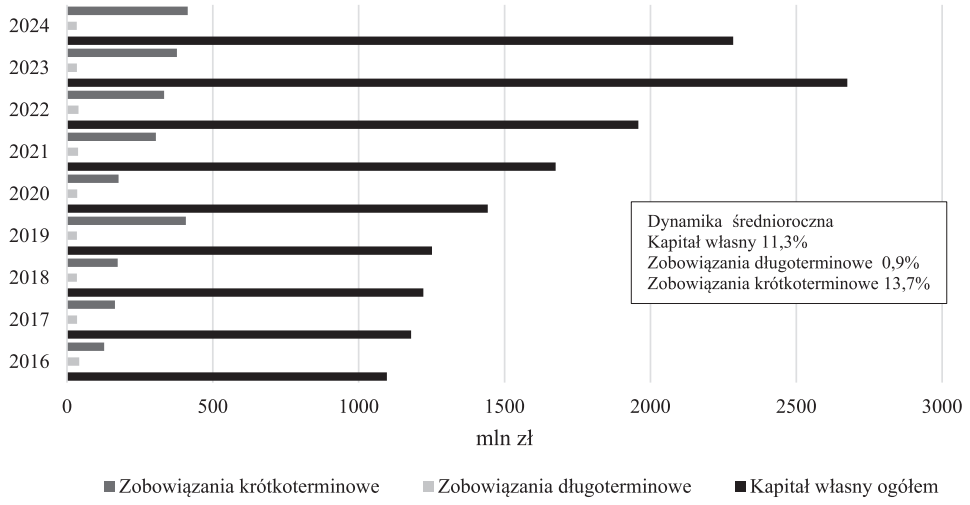
Wykres 1. Zmiany w aktywach McDonald's Polska w latach 2016-2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych McDonald's Polska.

Pandemia COVID-19 zaburzyła krótkookresowo strukturę finansowania i płynność przedsiębiorstwa. W 2019 r. zobowiązania ogółem wzrosły do 441,3 mln zł, w tym udział zobowiązań krótkoterminowych wyraźnie się zwiększył (wykres 2). W kolejnym roku nastąpiło natomiast zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych. Kolejne lata charakteryzowały się poprawą sytuacji, a przedsiębiorstwo utrzymało bezpieczną strukturę pasywów. W 2022 r. udział zobowiązań w pasywach ogółem pozostawał relatywnie mały, co potwierdza konserwatywne finansowanie działalności.

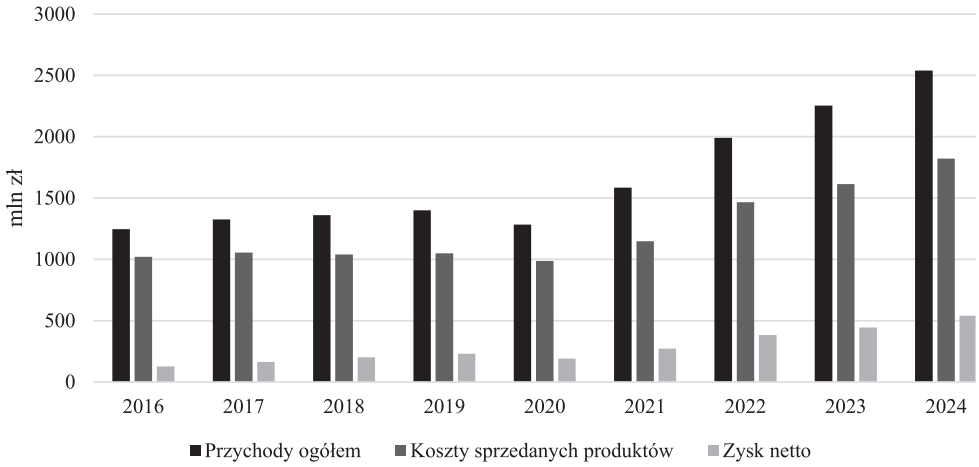
Po stronie wynikowej obserwowano systematyczny wzrost przychodów, kosztów i zysku netto z wyraźnym zakłóceniem w 2020 r. (wykres 3). Przychody netto ze sprzedaży zwiększyły się z 1221,3 mln zł w 2016 r. do 1991,0 mln zł w 2022 r., zysk netto natomiast wzrósł z 127,5 mln zł do 383,6 mln zł. Oznacza to ponad trzykrotny wzrost wyniku netto w całym badanym okresie. Szczególnie istotne było szybkie odbicie w okresie odbudowy po szoku pandemicznym. Już w latach 2021-2022 dynamika przychodów oraz zysków była bardzo duża.

Dzięki analizie wskaźnikowej potwierdzono, że McDonald's Polska osiągał dużą i rosnącą rentowność (tab. 1). Wskaźnik rentowności sprzedaży wzrósł z 10,4% w 2016 r. do 21,27% w 2024 r., rentowności aktywów z 10,07% do 17,31%, a rentowności kapitału własnego z 11,6% do 20,2%. Oznacza to poprawę efektywności działania oraz zdolności do generowania zysku zarówno z majątku, jak i z kapitału własnego. Na tle branży gastronomicznej wartości analizowanych wskaźników rentowności można uznać za relatywnie duże. W 2024 r. w sekcji „zakwaterowanie i gastronomia" rentowność



Wykres 2. Wybrane pozycje pasywów McDonald's Polska w latach 2016-2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych McDonald's Polska.



Wykres 3. Wybrane pozycje rachunku wyników McDonald's Polska w latach 2016-2024

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych McDonald's Polska.

obrotu netto wyniosła 9,2%, a rentowność sprzedaży 8,6%, podczas gdy w McDonald's Polska wskaźnik ROS osiągnął 21,27%. Oznacza to, że analizowane przedsiębiorstwo uzyskiwało wyraźnie większą rentowność niż przeciętne podmioty z szeroko rozumianego sektora gastronomicznego (Kłosiewicz-Górecka i in., 2025). Należy jednak zaznaczyć, że porównanie ma charakter orientacyjny, ponieważ dane branżowe obejmują szerszą sekcję „zakwaterowanie i gastronomia", a nie wyłącznie sieci gastronomii szybkiej obsługi.

Słabszym elementem sytuacji finansowej okazała się płynność. W analizowanym okresie wskaźnik bieżącej płynności kształtował się na poziomie wskazującym na niestabilną sytuację finansową przedsiębiorstwa. W latach środkowych odnotowano jego spadek poniżej poziomu 1, co oznaczało przejściowe ryzyko utraty zdolności do regulowania zobowiązań krótkoterminowych. W końcowym okresie nastąpiła jednak poprawa wskaźnika, co świadczy o odbudowie płynności finansowej i stabilizacji sytuacji przedsiębiorstwa. Należy jednak zauważyć, że w sektorze gastronomii niższe poziomy wskaźników płynności są częściowo uzasadnione szybkim obrotem gotówki oraz specyfiką modelu operacyjnego.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki finansowe McDonald's Polska

Wskaźnik	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Płynności [krotność]									
Bieżący	1,10	1,05	1,25	0,81	0,83	0,76	0,85	0,96	1,11
Szybki	1,04	1,02	1,21	0,80	0,81	0,75	0,83	0,95	1,07
Natychmiastowy	0,63	0,66	0,76	0,55	0,11	0,29	0,33	0,19	0,49
Rentowności [%]									
Sprzedaży (ROS)	10,44	12,86	15,55	16,98	14,86	17,22	18,92	19,72	21,27
Aktywów (ROA)	10,07	11,87	14,10	13,68	11,54	13,53	16,46	16,50	17,31
Kapitału własnego (ROE)	11,63	13,87	16,50	18,50	13,23	16,30	19,58	19,47	20,20
Sprawności działania [dni]									
Cykl zapasów	2,19	1,44	2,10	1,33	1,43	1,06	0,95	0,78	2,18
Cykl należności	12,01	14,93	20,80	26,05	32,17	31,46	26,60	30,50	31,80
Cykl zobowiązań	17,16	18,26	15,91	23,89	25,16	32,12	21,59	23,20	16,35
Zadłużenie									
Ogólne zadłużenie [%]	13,38	14,41	14,56	26,07	12,81	16,96	15,97	15,26	14,34
Zadłużenie kapitału własnego [krotność]	0,15	0,17	0,17	0,35	0,15	0,20	0,19	0,18	0,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych McDonald's Polska.

Uzyskane wyniki wskazują, że duży udział kapitału własnego oraz rozbudowana baza aktywów trwałych (wykres 2) sprzyjały wzrostowi przedsiębiorstwa bez konieczności nadmiernego zadłużania się. Jednocześnie glokalizacja wzmacniała zdolność dostosowania oferty do warunków rynku polskiego, co mogło mieć wpływ na osiągane wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Lepsze dopasowanie produktów i form sprzedaży do preferencji konsumentów sprzyjało wzrostowi przychodów oraz poprawie efektywności sprzedaży. W połączeniu z cyfryzacją procesów i rozwojem kanałów dostaw ograniczało to wrażliwość przedsiębiorstwa na zmiany popytu w okresie pandemii i przyczyniło się do szybkiego odbicia wyników finansowych.

Podsumowanie i wnioski

Dzięki przeprowadzonej analizie wskazano, że w latach 2016-2024 McDonald's Polska pozostawał przedsiębiorstwem o dobrej kondycji finansowej i rosnącej skali działalności. W badanym okresie odnotowano wzrost aktywów ogółem, przychodów, zysku operacyjnego, EBITDA oraz zysku netto. Rozwój przedsiębiorstwa był finansowany w dużym stopniu kapitałem własnym, co ograniczało ryzyko zadłużeniowe i sprzyjało stabilności funkcjonowania.

Empirycznie potwierdzono, że pandemia COVID-19 nie doprowadziła do pogorszenia sytuacji ekonomicznej analizowanego podmiotu. Mimo przejściowego spadku części wskaźników ekonomicznych, odnotowanego w 2020 r., w kolejnych latach nastąpiły szybkie odbudowanie skali działalności oraz poprawa rentowności. Wskazuje to na relatywnie dużą odporność przedsiębiorstwa na szoki zewnętrzne.

Z perspektywy ekonomicznej kluczowe znaczenie miało współdziałanie 2 mechanizmów. System franczyzowy umożliwiał dynamiczną ekspansję przy ograniczonym zaangażowaniu kapitału własnego w działalność operacyjną. Strategia glokalizacji stanowiła mechanizm zwiększający efektywność ekonomiczną. W efekcie przedsiębiorstwo mogło jednocześnie korzystać z efektów skali i zachowywać dużą trafność rynkową, co sprzyjało stabilizacji przychodów i poprawie wyników finansowych.

Empirycznie potwierdzono, że w sektorze gastronomii szybkiej obsługi przewaga konkurencyjna wynika nie tylko z rozpoznawalności marki i standaryzacji procesów, lecz także ze zdolności adaptacji do lokalnych uwarunkowań rynkowych. W tym ujęciu glokalizacja pełni funkcję istotnego mechanizmu ekonomicznego, który wzmacnia odporność przedsiębiorstwa i zwiększa efektywność wykorzystania zasobów.

Podsumowując, model franczyzowy wsparty strategią glokalizacji stanowi efektywną formę organizacji działalności gospodarczej, umożliwiającą jednoczesne osiąganie korzyści skali, ograniczanie ryzyka operacyjnego oraz utrzymanie wysokiej konkurencyjności w zmiennym otoczeniu rynkowym. Należy jednak zaznaczyć, iż przeprowadzona analiza ma charakter studium przypadku i dotyczy jednego przedsiębiorstwa. Stanowi to pewne ograniczenie badania. W związku z tym wyniki mają charakter eksploracyjny i ilustracyjny, a ich uogólnianie na inne podmioty powinno być dokonywane z ostrożnością. Dalsze badania powinny obejmować większą liczbę przedsiębiorstw oraz zastosowanie metod ilościowych umożliwiających weryfikację zależności o charakterze przyczynowym.

Literatura

Cieślik, J. (2006). Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Crawford, A., Humphries, S., Geddy, M. (2015). McDonald's: A case study in glocalization. Journal of Global Business Issues, 9(1), s. 11-18.

Filipiak, T., Wicki, L., Wrzesińska-Kowal, J. (2023). Resilience of franchise systems in the United States and Poland to shocks on the example of the COVID-19 period. Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 25(3), 62-76. DOI: https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.7446

Hultman, M., Oghazi, P. (2024). On the (in)effectiveness of standardized versus adapted international promotion strategies: Evidence from entrepreneurial firms. Journal of Business Research, 170, 114351. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114351

Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A. (2025). Rentowność polskich przedsiębiorstw w latach 2020-2024: porównania sektorowe. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.

McDonald's Corporation (20024b). Purpose & Impact Report 2024-2025. Pobrane z: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2024_2025.pdf (dostęp: 25.09.2023).

McDonald's Corporation (2024a). Annual Report 2024. Moving with Purpose and Driving Lasting Impact. Pobrane z: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/63908/000110465925032675/tm257733d2_ars.pdf (dostęp: 25.09.2023).

McDonald's Polska (n.d.). Historia. Pobrane z: https://mcdonalds.pl/o-mcdonalds/kim-jestesmy/historia/ (dostęp: 25.09.2023).

Mróz, B., Hryniewiecki, R. (2008). Geneza i rozwój systemu franchisingu w USA (na przykładzie sieci McDonald's) i jego ekspansja w Europie. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Noris, A., Sabatini, N., Cantoni, L. (2025). Strategic localization practices and glocalization dynamics: insights from the fashion industry. Humanities and Social Sciences Communications, 12, 1394. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-025-05542-z

Ratajczak-Mrozek, M., Dam, T. N. (2023). Standardization and adaptation of international marketing activities in countries of high national identity – the case of McDonald's in Vietnam. Marketing i Rynek, 10, s. 20-29. DOI: https://doi.org/10.33226/1231-7853.2023.10.3

Santos, V. R., Pereira, A., Sousa, B., Ali, U., Arantes, L., Tarnanidis, T., Pinhal, R. (2026). Glocal Branding in Action: How McDonald's Localization Strategy Shapes Consumer Behavior in Portugal. International Journal of Marketing, Communication and New Media, 13(25). DOI: https://doi.org/10.54663/2182-9306.2025.v.13.n.319-336

Sievert, K., Botha, T., Wood, B., Baker, F., Scapin, T., Sacks, G. (2025). Global market trends and financial performance of the corporate fast-food industry and their potential contributions to diets high in meat and ultra-processed foods. Global Health, 21, 60. DOI: https://doi.org/10.1186/s12992-025-01158-9

Stawicka, M. (2013). Franczyza drogą do sukcesu. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

Strawińska, A. B. (2020). Glokalizacja. Próba kulturowej definicji zjawiska. Białostockie Archiwum Językowe, 20, s. 285-302. DOI: https://doi.org/10.15290/baj.2020.20.22

Ziółkowska, M. (2018). Franchising in Poland: Past, Present, Future. W: A. Erceg (red.). Franchising in Eastern Europe, Yesterday, Today, Tomorrow (s. 49-66). Osijek: J.J. Strossmayer University of Osijek.

Glocalization and financial performance of a franchise system: a case study of McDonald's Poland

Abstract. The aim of this study was to assess McDonald's Poland's financial condition in 2016-2024 and to identify the significance of the franchise model and glocalisation strategy for the development of the network. The study is based on a review of the relevant literature and secondary data obtained from financial statements, the EMIS database, Statista reports, and McDonald's corporate materials. The scope of the analysis includes the structure of assets and liabilities, the income statement,

and key financial ratios related to liquidity, profitability, operational efficiency, and indebtedness. The results indicate that during the analysed period, McDonald's Poland expanded its scale of operations, total assets, and revenues. Following a temporary deterioration in performance during the COVID-19 pandemic, the company rapidly restored its profitability. The enterprise maintained a safe level of indebtedness and a high equity share in financing its operations. At the same time, the decline in liquidity ratios during 2019-2021 confirmed the company's sensitivity to short-term external disturbances. The implementation of a glocalisation strategy, the expansion of the franchise network, and the use of digital tools can be considered key factors strengthening the resilience and competitiveness of the McDonald's system in Poland.

Keywords: franchising, McDonald's, glocalisation, financial analysis, gastronomy