

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

R o z p r a w a d o k t o r s k a

**Komunikacja marki regionalnej na rynku FMCG. Studium
przypadku marki Muszynianka**

mgr Jacek Wiśniowski

Promotor
dr hab. Andrzej Adamski, prof. WSiIZ

Rzeszów 2026

SPIS TREŚCI

Wstęp	6
1. MARKA: WARTOŚĆ, WIZERUNEK, SKOJARZENIA	15
1.1. Istota i ewolucja marki.....	15
1.1.1. Definicje i perspektywy konceptualne	15
1.1.2. Historia rozwoju <i>brandingu</i>	17
1.1.3. Współczesne rozumienie marki	18
1.2. Architektura marki	19
1.2.1. Warstwa wizualna (logo, kolor, typografia)	21
1.2.2. Nazewnictwo.....	23
1.2.3. Składowe niematerialne (wartości, obietnica)	25
1.2.4. Tożsamość vs. wizerunek marki	26
1.3. Komunikacja i budowanie wartości.....	32
1.3.1. Strategie komunikacji marki	32
1.3.2. Punkty styku z konsumentem	32
1.3.3. Współczesne trendy w komunikacji marki	36
1.3.4. Kapitał marki (<i>brand equity</i>)	40
1.3.5. Opakowanie i etykieta jako medium komunikacji marki	43
1.3.6. Strategie komunikacyjne marek o ograniczonych zasobach	47
1.4. Wymiary percepcji marki	51
1.4.1. Świadomość i rozpoznawalność	51
1.4.2. Skojarzenia i jakość postrzegana	59
1.4.3. Lojalność konsumentka.....	62
1.5. Osobowość marki.....	63
1.5.1. Antropomorfizacja marki.....	63
1.5.2. Wymiary osobowości marki (Aaker).....	64

1.5.3. Doświadczenie marki.....	66
2. MUSZYNIANKA – CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ	69
2.1. Przedsiębiorstwo i jego historia	69
2.1.1. Geneza i przekształcenia organizacyjne	69
2.1.2. Ekspansja i modernizacja (2000–2019)	70
2.1.3. Aktualna pozycja przedsiębiorstwa	71
2.2. Charakterystyka produktu	71
2.2.1. Właściwości fizykochemiczne wody mineralnej Muszynianka	71
2.2.2. Certyfikaty i wyróżnienia	74
2.2.3. Portfolio produktowe	76
2.3. Rynek wód mineralnych w Polsce	77
2.4. Strategia komunikacyjna marki	84
2.5. Ewolucja komunikacji wizualnej marki	85
2.6. Działania sponsoringowe marki	87
2.7. Efekty sponsoringu w obszarze znajomości marki	89
3. Wyniki badań empirycznych	100
3.1. Metodyka badania	100
3.2. Świadomość i rozpoznawalność marki	101
3.2.1. Świadomość spontaniczna (<i>Top-of-Mind</i>)	101
3.2.2. Świadomość spontaniczna ogółem	102
3.2.3. Świadomość wspomagana	103
3.3. Wizerunek i osobowość marki	104
3.3.1. Spontaniczne skojarzenia z marką	104
3.3.2. Wymiary osobowości marki	105
3.4. Satysfakcja i lojalność konsumentów	114
3.4.1. Częstotliwość wyboru marki	114

3.4.2. Poziom satysfakcji z atrybutów produktu.....	114
3.4.3. Skłonność do rekomendacji (NPS)	118
3.5. Efektywność działań sponsoringowych.....	119
3.5.1. Rozpoznawalność kampanii sponsoringowych	119
3.5.2. Wpływ sponsoringu na postrzeganie marki.....	130
3.6. Wydatki na marketing i CSR a wyniki sprzedaży	131
4. Dyskusja i ANALIZA wyników	133
4.1. Wyniki badania w świetle teorii kapitału marki	133
4.2. Strategia komunikacyjna Muszynianki: specjalizacja atrybutowa i sponsoring.....	135
4.3. Etykieta jako kluczowe medium komunikacji marki.....	137
4.4. Implikacje teoretyczne i praktyczne	138
4.5. Model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych.....	140
4.5.1. Geneza i założenia modelu	140
4.5.2. Struktura modelu – pięć filarów	141
4.5.3. Wizualizacja i operacjonalizacja modelu.....	145
4.5.4. Implikacje teoretyczne modelu	146
4.5.5. Ograniczenia modelu i kierunki dalszej weryfikacji	147
Zakończenie	149
Podsumowanie głównych ustaleń.....	149
Odpowiedzi na pytania badawcze.....	150
Odpowiedź na główne pytanie badawcze	152
Wkład teoretyczny pracy	153
Ograniczenia badania.....	154
Kierunki dalszych badań.....	155
Spis tabel.....	157

Spis rysunków.....	158
Spis wykresów	159
Spis schematów.....	162
Bibliografia	163
Źródła.....	163
Akty prawne.....	163
Monografie i podręczniki.....	163
Artykuły naukowe.....	166
Rozprawy doktorskie	175
Raporty i źródła branżowe	175
Źródła wewnętrzne	177
Netografia	178
ANEKS A	179
ANEKS B	210

WSTĘP

Uzasadnienie wyboru tematu

Współczesny rynek produktów szybkozbywalnych (ang. *Fast Moving Consumer Goods*, FMCG) charakteryzuje się intensywną konkurencją. Na rynku tym dominują globalne koncerny, które dysponują wielomilionowymi budżetami reklamowymi. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera pytanie o możliwości i strategię marek regionalnych, które muszą skutecznie konkurować z międzynarodowymi konsorcjami i budować trwałe relacje z konsumentami mimo ograniczonych zasobów.

Modelowym przykładem jest tu polski rynek wód butelkowanych. Według danych NielsenIQ w 2024 roku osiągnął on wartość 7,5 miliarda złotych przy wolumenie 4,5 miliarda litrów, co czyni go jednym z najdynamiczniejszych segmentów FMCG w Europie Środkowej¹. Struktura tego rynku cechuje się silną koncentracją – koncerny Danone (marka Żywiec Zdrój) oraz Polskie Zdroje (Cisowianka) kontrolują łącznie około 50% wartości sprzedaży. Na tym rynku funkcjonują jednak również marki regionalne, które – mimo trudności – utrzymują stabilną pozycję rynkową i lojalną bazę konsumentów.

Jedną z takich marek jest Muszynianka – polska woda mineralna z uzdrowiska Muszyna w Beskidzie Sądeckim. Marka ta posiada 3–5% udziału w rynku ogólnopolskim, zajmuje pozycję lidera w segmencie wód wysokozmineralizowanych i systematycznie zwiększa sprzedaż – z 61,5 miliona sztuk w 2003 roku do 284,7 miliona sztuk w 2023 roku². Sukces ten osiągany jest przy wielokrotnie niższych nakładach promocyjnych niż w przypadku konkurentów działających globalnie. To z kolei czyni Muszyniankę interesującym przedmiotem badań nad strategiami komunikacji marek regionalnych.

Aktualność podjętego tematu wynika z kilku przesłanek. Po pierwsze, w erze cyfrowej tradycyjne modele komunikacji marketingowej oparte na masowej reklamie telewizyjnej tracą na skuteczności wskutek transformacji i fragmentaryzacji mediów. Otwiera to pole do działania dla strategii niszowych i precyzyjnie targetowanych, czyli kierowanych do odpowiednio dobranych grup docelowych. Po drugie, rosnąca

¹ NielsenIQ. (2024). *Raport: Rynek wód butelkowanych w Polsce 2024*.

² Dane wewnętrzne przedsiębiorstwa Muszynianka S.A.

świadomość konsumentka i zainteresowanie autentycznością pochodzenia produktów sprzyjają markom o wyraźnej tożsamości regionalnej. Po trzecie, z perspektywy nauk o komunikacji społecznej i mediach niedostatecznie zbadane pozostają mechanizmy budowania kapitału komunikacyjnego marki w warunkach ograniczonych zasobów medialnych.

Wybór marki Muszynianka jako przedmiotu badań podyktowany jest również względami pragmatycznymi i osobistymi. Autor niniejszej pracy piastuje stanowisko menedżerskie w badanym przedsiębiorstwie, co sytuuje badanie w nurcie tak zwanych badań od wewnątrz (ang. *insider research*)³. Pozycja ta z jednej strony zapewnia dostęp do danych, dokumentów i wiedzy organizacyjnej, które są nie do zdobycia dla badaczy zewnętrznych, a jednocześnie motywuje do naukowego ujęcia praktyki zawodowej i weryfikacji intuicji menedżerskich metodami empirycznymi. Z drugiej strony rodzi ryzyko braku obiektywizmu, jednak jest to poziom ryzyka, którym można skutecznie zarządzać, aby wyeliminować ewentualne zagrożenia dla rzetelności badawczej.

Stan badań

Problematyka komunikacji marki jest przedmiotem zainteresowania badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe – od nauk o zarządzaniu, przez marketing, po nauki o komunikacji społecznej i mediach. W polskiej literaturze przedmiotu wyróżniają się prace Jacka Kalla, w tym współautorska monografia napisana wraz z Ryszardem Kłeczkiem i Adamem Saganem, w której omawiane są zagadnienia budowania, pomiaru i zarządzania wartością marki⁴. Z kolei Grzegorz Urbanek rozwija problematykę kapitału marki z perspektywy ekonomicznej, traktując komunikację jako czynnik budowania wartości⁵.

Jeśli chodzi o teorię komunikacji marketingowej, istotne są prace Jana Wiktora oraz Teresy Taranko⁶. Autorzy ci osadzają problematykę marki w paradygmacie

³ Por. Rooney, P. (2005). Researching from the inside – does it compromise validity? A discussion. *Level3*, 3, 1–19.

⁴ Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013). *Zarządzanie marką*. Wolters Kluwer Polska.

⁵ Urbanek, G. (2008). *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne; Urbanek, G. (2019). *Zarządzanie wartością i wycena marki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

⁶ Wiktor, J.W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Wydawnictwo Naukowe PWN; Taranko, T. (2018). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

komunikologicznym i traktują działania *brandingowe* jako procesy wymiany znaczeń między nadawcą a odbiorcą.

Zagadnienie osobowości marki – kluczowe dla niniejszej pracy – zostało opracowane przez Jennifer L. Aaker, której model pięciu wymiarów osobowości marki stał się standardem w badaniach wizerunkowych⁷. Polską adaptację tego modelu przeprowadził Oleg Gorbaniuk, który zidentyfikował pięcioczynnikową strukturę percepcji marek właściwą dla polskich konsumentów⁸.

Problematyka kapitału marki (ang. *brand equity*) została opracowana przede wszystkim w pracach Davida A. Aakera oraz Kevina L. Kellera⁹. Autorzy ci zdefiniowali kluczowe wymiary wartości marki – świadomość, skojarzenia, postrzegana jakość i lojalność – które stanowią ramę teoretyczną dla empirycznej części niniejszej pracy.

Przegląd literatury ujawnia istotną lukę badawczą. Dotychczasowe opracowania koncentrują się przede wszystkim na dużych markach dysponujących znacznymi budżetami komunikacyjnymi, a modele teoretyczne konstruowane są z perspektywy intensywnej komunikacji medialnej. Brakuje pogłębionych studiów przypadków nad markami regionalnymi, które budują pozycję rynkową przy ograniczonych zasobach, wykorzystując alternatywne kanały i narzędzia komunikacji. W szczególności niedostatecznie zbadana pozostaje rola opakowania jako podstawowego medium komunikacji w miejscu zakupu – a jest to medium szczególnie istotne dla marek o ograniczonym dostępie do ogólnokrajowych mediów masowych.

Niniejsza praca ma ambicję częściowego wypełnienia tej luki poprzez dogłębną analizę strategii komunikacyjnej marki Muszynianka, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji wizualnej realizowanej poprzez etykiety jej produktów oraz działań sponsoringowych jako alternatywy dla klasycznej reklamy medialnej.

Cele pracy

CG: Celem głównym pracy jest identyfikacja i charakterystyka mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających regionalnej marce produktu codziennego

⁷ Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.

⁸ Gorbaniuk, O. (2011). *Personifikacja marki: perspektywa psychologiczna i marketingowa*. Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

⁹ Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press; Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.

użytku budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach w konkurencji z globalnymi koncernami.

Według typologii celów badawczych opracowanej przez Earla Babbiego niniejsza praca ma charakter eksploracyjno-deskryptywny¹⁰. Wymiar eksploracyjny wyraża się w rozpoznawaniu słabo zbadanego zjawiska, czyli strategii komunikacyjnych marek niszowych oraz w generowaniu propozycji teoretycznych, które mogą stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań. Wymiar deskryptywny przejawia się w systematycznym opisie tożsamości wizualnej marki, jej ewolucji oraz w pomiarze kluczowych wskaźników kapitału marki (świadomość, skojarzenia, lojalność). Praca nie ma charakteru eksplanacyjnego w ścisłym sensie, ponieważ pojedyncze studium przypadku nie pozwala na ustalenie związków przyczynowo-skutkowych ani sformułowanie i weryfikację lub falsyfikację uniwersalnych hipotez.

Realizacji celu głównego służą następujące cele szczegółowe:

- C1:** Identyfikacja i analiza elementów tożsamości wizualnej marki Muszynianka oraz prześledzenie ich ewolucji w czasie;
- C2:** Rekonstrukcja wartości i znaczeń artykułowanych w komunikacji wizualnej marki, ze szczególnym uwzględnieniem etykiet produktów jako podstawowego medium;
- C3:** Określenie poziomu świadomości marki (spontanicznej i wspomaganej) oraz jej pozycji w strukturze świadomości kategorii na tle głównych konkurentów;
- C4:** Identyfikacja skojarzeń i atrybutów osobowości marki dominujących w percepcji konsumentów;
- C5:** Ocena wpływu działań sponsoringowych na wizerunek marki i mechanizmy transferu skojarzeń;
- C6:** Pomiar skuteczności strategii komunikacyjnej marki wyrażonej satysfakcją i lojalnością konsumentów;
- C7:** Sformułowanie propozycji teoretycznej dotyczącej specyfiki komunikacji marki niszowej oraz implikacji praktycznych dla zarządzania komunikacją marek regionalnych.

¹⁰ Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 110–112.

Problem badawczy

Główny problem badawczy pracy można sformułować w postaci następującego pytania:

PB: Jakie mechanizmy komunikacyjne umożliwiają regionalnej marce produktu codziennego użytku skuteczne budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach w konkurencji z globalnymi koncernami?

Problem główny został uszczegółowiony w formie pytań badawczych:

PB1: Jakie elementy tożsamości wizualnej tworzą spójny przekaz marki Muszynianka i jak ewoluowały w przestrzeni czasowej funkcjonowania marki?

PB2: Jakie wartości i znaczenia są artykułowane w komunikacji wizualnej marki, w szczególności na etykietach produktów?

PB3: Jaki jest poziom świadomości marki Muszynianka (spontanicznej i wspomaganej) na tle głównych konkurentów w kategorii wód mineralnych?

PB4: Jakie skojarzenia i atrybuty osobowości marki dominują w percepcji konsumentów wód mineralnych?

PB5: Jak działania sponsoringowe wpływają na wizerunek marki i w jaki sposób realizuje się transfer skojarzeń?

PB6: Jaka jest skuteczność strategii komunikacyjnej marki mierzona poziomem satysfakcji i lojalnością konsumentów?

PB7: Jaki schemat teoretyczny byłby optymalny dla zarządzania komunikacją marek regionalnych i niszowych?

Eksploracyjny charakter badania oznacza, że praca nie weryfikuje z góry przyjętej hipotezy, lecz zmierza do identyfikacji wzorców i mechanizmów, które mogą zostać sformułowane jako propozycja teoretyczna. Takie podejście jest metodologicznie właściwe dla studium przypadku – Robert K. Yin wskazuje, że studium przypadku służy przede wszystkim generowaniu teorii (generalizacja analityczna), a nie jej testowaniu (generalizacja statystyczna)¹¹. Ewentualna propozycja teoretyczna

¹¹ Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 38–42.

wyprowadzona z niniejszego badania będzie wymagać weryfikacji w dalszych badaniach porównawczych i eksperymentalnych.

Źródła

Podstawę źródłową pracy stanowią materiały o zróżnicowanym charakterze.

Źródła pierwotne obejmują przede wszystkim wyniki zewnętrznego badania ilościowego przeprowadzonego przez Centrum Badawczo-Rozwojowe BIOSTAT metodą CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) na reprezentatywnej próbie tysiąca dorosłych konsumentów wód butelkowanych. Badanie to, zrealizowane w 2023 roku, dostarczyło danych dotyczących świadomości marki, skojarzeń, osobowości marki, satysfakcji oraz wskaźnika rekomendacji NPS.

Drugim kluczowym źródłem pierwotnym są materiały wizualne – etykiety produktów Muszynianka z różnych okresów funkcjonowania marki, które poddano analizie semiotycznej. Wyniki tej analizy zostały opublikowane w formie artykułu naukowego w czasopiśmie *Arts* i stanowią integralną część niniejszej dysertacji (Aneks A)¹².

Dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa obejmują dane sprzedażowe, materiały dotyczące działań sponsoringowych oraz dokumentację strategii komunikacyjnej. Dostęp do tych materiałów możliwy był dzięki pozycji zawodowej autora w badanym przedsiębiorstwie.

Dane rynkowe pochodzą z raportów firm badawczych (NielsenIQ, Hurtidetal) oraz publikacji branżowych, które posłużyły do kontekstualizacji pozycji marki na tle struktury rynku wód butelkowanych w Polsce.

Źródła wtórne stanowi literatura naukowa z zakresu komunikacji marketingowej, zarządzania marką, psychologii konsumenta oraz metodologii badań społecznych, szczegółowo omówiona w części poświęconej stanowi badań.

Metodologia badawcza

W pracy zastosowano podejście metodologiczne właściwe dla studium przypadku (ang. *case study*), które Robert K. Yin definiuje jako empiryczne badanie współczesnego zjawiska w jego rzeczywistym kontekście, szczególnie gdy granice między zjawiskiem

¹² Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025). Food Labels as Media and Artistic Artifacts – A Case Study of Muszynianka Water Labels. *Arts*, 14(5), 122.

a kontekstem nie są wyraźnie określone¹³. Studium przypadku jest metodą szczególnie adekwatną do badania złożonych procesów komunikacyjnych, w których istotne jest uchwycenie kontekstu i wzajemnych powiązań między elementami strategii.

Wybór pojedynczego przypadku (marka Muszynianka) uzasadniony jest – po pierwsze – jego charakterem reprezentatywnym dla szerszej kategorii marek regionalnych konkurujących z globalnymi koncernami. Dominacja globalnych koncernów jest szczególnie zauważalna na rynku żywności w Polsce (choć statystyczny konsument nie zawsze ma tego świadomość, ponieważ nie zawsze jest jasne, że dany produkt jest submarką większego, globalnego gracza). Po drugie, argumentem była możliwość pogłębionej analizy dzięki dostępowi do danych wewnętrznych, jakim dysponuje autor dysertacji. Trzeba jednak podkreślić, że przedmiot dysertacji ma charakter instrumentalny, a nie tylko jednostkowy – to znaczy służy zrozumieniu szerszego problemu komunikacji marek niszowych, a nie wyłącznie opisowi konkretnego przedsiębiorstwa.

Specyfiką niniejszego badania jest pozycja autora jako pracownika badanej organizacji, co sytuuje je w nurcie badań od wewnątrz (ang. *insider research*). Podejście to, opisane przez Pauline Rooney, wiąże się z określonymi zaletami i ograniczeniami¹⁴. Do zalet należy głęboka znajomość kontekstu organizacyjnego, dostęp do informacji niedostępnych badaczom zewnętrznym oraz możliwość długotrwałej obserwacji. Ograniczenia obejmują ryzyko braku dystansu badawczego i potencjalną stronniczość interpretacji. W celu minimalizacji tych ograniczeń w pracy zastosowano triangulację źródeł danych oraz oparcie kluczowych ustaleń empirycznych na zewnętrznym badaniu ilościowym (BIOSTAT).

W pracy wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

Analiza literatury przedmiotu (*Desktop Research*): systematyczny przegląd polskiej i zagranicznej literatury naukowej z zakresu komunikacji marki, kapitału marki, osobowości marki oraz komunikacji sponsoringowej. Analiza ta posłużyła konstrukcji ram teoretycznych badania oraz identyfikacji luki badawczej.

Analiza danych zastanych: wykorzystanie zewnętrznych danych rynkowych (NielsenIQ, Hurtidetal) oraz wewnętrznych danych przedsiębiorstwa do rekonstrukcji kontekstu rynkowego i historii działań komunikacyjnych marki.

¹³ Yin, R.K. (2015), op. cit., 24.

¹⁴ Rooney, P. (2005), op. cit.

Analiza treści wizualnych: systematyczna analiza etykiet produktów Muszynianka z perspektywy semiotycznej, obejmująca identyfikację elementów graficznych, kolorystyki, typografii oraz znaczeń symbolicznych. Metodologia tej analizy wywodzi się z tradycji badawczej archeologii mediów i została szczegółowo opisana w artykule stanowiącym Aneks A do niniejszej pracy.

Analiza danych ilościowych, czyli wyników badania BIOSTAT, obejmująca miary świadomości marki (spontanicznej i wspomaganej), profil skojarzeń, wymiary osobowości marki według modelu Aaker/Gorbaniuka, wskaźniki satysfakcji oraz wskaźnik rekomendacji NPS.

Wnioski z przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w formie syntezy, która integruje perspektywę teoretyczną z ustaleniami empirycznymi i zmierza do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz sformułowania propozycji teoretycznej.

Struktura pracy

Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów merytorycznych, zakończenia, bibliografii oraz aneksów.

Rozdział pierwszy – *Komunikacja marki – podstawy teoretyczne* – ma charakter teoretyczno-przeglądowy i służy przedstawieniu ram konceptualnych badania. Rozdział otwiera omówienie marki jako zjawiska komunikacyjnego, z uwzględnieniem rozróżnienia między tożsamością a wizerunkiem. Następnie przedstawiono koncepcję kapitału marki w ujęciu Aakera i Kellera, ze szczególnym uwzględnieniem wymiarów świadomości, skojarzeń, postrzeganej jakości i lojalności. Odrębna sekcja poświęcona jest koncepcji osobowości marki i jej operacjonalizacji w modelu Aaker oraz polskiej adaptacji Gorbaniuka. Rozdział zamyka omówienie narzędzi komunikacji marki. Wyodrębnione sekcje poświęcone są: opakowaniu i etykietce jako medium komunikacji (1.3.4) oraz strategiom komunikacyjnym marek o ograniczonych zasobach, w tym teorii marek typu *challenger* i efektowi słabszego (1.3.5).

Rozdział drugi – *Muszynianka – charakterystyka przedmiotu badań* – wprowadza czytelnika w kontekst badania i prezentuje markę Muszynianka jako przedmiot analizy. Rozdział otwiera charakterystyka przedsiębiorstwa i jego historii. Następnie przedstawiono charakterystykę produktu oraz strukturę rynku wód mineralnych w Polsce. Centralną część rozdziału stanowi analiza ewolucji komunikacji wizualnej

marki, ze szczególnym uwzględnieniem etykiet jako podstawowego medium przekazu. Rozdział zamyka omówienie działań sponsoringowych marki.

Rozdział trzeci – *Wyniki badań empirycznych* – prezentuje rezultaty badania ilościowego BIOSTAT oraz ich analizę statystyczną. Rozdział otwiera charakterystyka metodyki badania. Kolejne sekcje prezentują wyniki w zakresie świadomości i rozpoznawalności marki (PB3), wizerunku i osobowości marki (PB4), satysfakcji i lojalności konsumentów (PB6) oraz efektywności działań sponsoringowych (PB5).

Rozdział czwarty – *Dyskusja wyników* – stanowi interpretacyjne zwięźczenie pracy, w którym wyniki empiryczne zostają odniesione do teorii przedstawionych w rozdziale pierwszym. Rozdział otwiera dyskusja wyników w świetle teorii kapitału marki. Następnie omówiono specyfikę strategii komunikacyjnej marki niszowej. Odrębna sekcja poświęcona jest roli etykiety jako kluczowego medium komunikacji. Rozdział zamyka autorska propozycja teoretyczna – Model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych – oraz omówienie implikacji teoretycznych i praktycznych.

Zakończenie zawiera podsumowanie najważniejszych ustaleń pracy, syntetyczne odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wskazanie ograniczeń przeprowadzonego badania oraz propozycje kierunków dalszych badań.

Aneksy obejmują: pełny tekst artykułu naukowego poświęconego analizie etykiet Muszynianki (Aneks A), kwestionariusz badania BIOSTAT (Aneks B) oraz uzupełniające materiały graficzne i tabelaryczne (Aneks C).

Przyjęta struktura pracy odzwierciedla logikę procesu badawczego: od ram teoretycznych (rozdział I), przez charakterystykę przedmiotu badań (rozdział II) i prezentację danych empirycznych (rozdział III), do ich interpretacji i syntezy (rozdział IV). Taki układ zapewnia czytelność wywodu i umożliwia systematyczne udzielanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

1. MARKA: WARTOŚĆ, WIZERUNEK, SKOJARZENIA

1.1. Istota i ewolucja marki

1.1.1. Definicje i perspektywy konceptualne

Marka, rozumiana jako złożony konstrukt rynkowy, generuje znaczną wartość ekonomiczną zarówno dla podmiotów gospodarczych, jak i nabywców. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery komplementarne perspektywy analityczne:

- System identyfikacyjny, czyli uporządkowany układ atrybutów – nazw, symboli graficznych, projektów wzorniczych, terminów bądź ich kombinacji – którego celem jest redukcja kosztów poznawczych procesu decyzyjnego po stronie konsumenta. Jego zadaniem jest ułatwiać konsumentowi selekcję dostępnych produktów.

- Wymiar kontraktowy, czyli przyrzeczenie określonej wartości, jaką organizacja zamierza konsekwentnie dostarczać wszystkim interesariuszom. Jest to zobowiązanie organizacji do utrzymania określonego poziomu dostarczanych produktów lub usług.

- Aktywo niematerialne. Ugruntowany wizerunek rynkowy materializuje się jako kapitał markowy, który umożliwia realizację premii cenowych oraz kształtowanie preferencji nabywczych na korzyść danego dostawcy. Pomaga w monetyzacji, zwiększa przychody.

- Konglomerat percepcji. Marka istnieje również jako suma przekonań, wyobrażeń, emocji i wrażeń zmysłowych, które konsumenci wiążą z produktem, usługą lub instytucją. Tak rozumiana marka odwołuje się do psychologii wartości¹⁵.

W ujęciu marketingowym marka to unikatowy identyfikator rynkowy, obejmujący m.in. nazwę, określenie językowe, wzorec lub projekt graficzny, znak symboliczny oraz wszelki inny atrybut, który pozwala jednoznacznie przypisać ofertę do konkretnego podmiotu. To wyróżnik rynkowy. Jej podstawowa funkcja polega na różnicowaniu dóbr i usług danego dostawcy od oferty konkurentów, co ułatwia

¹⁵ Ulidis, M. (2016). Funkcja tone of voice w projektowaniu komunikacji marki. W M. Graszewicz (Red.), *Teorie komunikacji i mediów*. Oficyna Wydawnicza ATUT, 9–18; Nasionkowska, E. (2019). *The importance of the brand in the purchasing decision process* [Rozprawa doktorska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych w Płocku, Politechnika Warszawska].

klasyfikację, rozpoznawanie i wybór produktu przez nabywcę¹⁶. Znaki firmowe funkcjonują w obszarze gospodarki, komunikacji marketingowej oraz strategii reklamowej jako narzędzia identyfikacji i – co równie istotne – jako mechanizmy akumulacji wartości ekonomicznej, określanej mianem kapitału markowego. Skumulowana reputacja przynosi korzyści trzem grupom: nabywcom, właścicielom przedsiębiorstw i akcjonariuszom. Nazwy handlowe bywają przy tym odróżniane od marek generycznych oraz marek własnych sieci detalicznych, co porządkuje rynek i ułatwia segmentację¹⁷.

Nazwa marki to element identyfikacyjny wyrażalny w formie ustnej lub pisemnej, wyróżniający produkt, usługę lub przedsiębiorstwo na tle innych podmiotów z tej samej kategorii. Może obejmować słowa, wyrażenia, znaki graficzne, symbole, wzorce lub ich kombinacje¹⁸. Nazwa marki pełni dla konsumentów funkcję heurystyki pamięciowej – ułatwia zapamiętywanie preferowanych produktów. Nie należy jej jednak utożsamiać ze znakiem towarowym, który obejmuje nazwę marki lub jej elementy objęte ochroną prawną. Firma Coca-Cola zabezpiecza prawnie nie tylko samą nazwę, ale też styl pisma Spencerian i charakterystyczny kształt butelki¹⁹.

Termin „marka” bywa często stosowany jako metonimia, odnosząc się do przedsiębiorstwa silnie utożsamianego z daną marką. W kontekście motoryzacji określenia „marka” lub „marki” używane są do wskazania producenta pojazdu silnikowego, odróżniając go od konkretnego modelu samochodu. Marka koncepcyjna wiąże się z abstrakcyjną ideą, np. promowaniem świadomości raka piersi, ekologizmem, a nie z konkretnym produktem czy usługą. Marka towarowa odnosi się natomiast do marki powiązanej z określonym towarem²⁰.

Potocznie „nazwa marki” bywa stosowana jako synonim „marki”, co jest uproszczeniem. W ujęciu precyzyjnym „nazwa marki” odnosi się wyłącznie do werbalnego komponentu identyfikacji – zapisu słownego lub wymowy. Szersze pojęcie

¹⁶ Niedźwiedziński, M., Klepacz, H., & Szymańska, K. (2016). Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych. *Marketing i Zarządzanie*, 45, 339–349.; Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21(2), 95–108.

¹⁷ Prabucki, B. (2012). Między tożsamością etniczną a marką globalną. Antropologiczna analiza klubu FC Barcelona jako katalońskiej marki etnicznej. *Sprawy Narodowościowe*, 41, 167–182.

¹⁸ Mokras-Grabowska, J. (2019). Recreational space-forms, transformations and innovative trends in development. *Geography and Tourism*, 1(7), 7–16.

¹⁹ Łukasik, P., & Schivinski, B. (2015). Effects of Store Brand Perceived Risk on Buyers' Behavior—Four Decades of Research Overview. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 49, 117–124.

²⁰ Danesi, M. (2013). Semiotizing a product into a brand. *Social Semiotics*, 23(4), 464–476.

„marki” obejmuje dodatkowo aspekty wizualne (logo, kolorystykę, typografię), symboliczne (wartości, tożsamość) i emocjonalne (skojarzenia konsumenckie). Nazwa marki pełni więc funkcję językowego identyfikatora²¹. W tym ujęciu „nazwa marki” może pełnić funkcję znaku towarowego pod warunkiem, że jej głównym zadaniem jest jednoznaczne wskazanie właściciela marki jako źródła pochodzenia danego produktu lub usługi na rynku. Oznacza to, że jeśli nazwa marki spełnia kryterium rozpoznawalności i umożliwia konsumentom odróżnienie dóbr jednego podmiotu od konkurencyjnych ofert, zyskuje status prawnie chronionego oznaczenia handlowego. Tym samym staje się nie tylko elementem komunikacji marketingowej, lecz również narzędziem ochrony własności intelektualnej w ramach systemu znaków towarowych²².

Właściciel marki może zabezpieczyć swoje prawa do nazwy marki poprzez formalną rejestrację znaku towarowego w odpowiednim urzędzie patentowym lub instytucji do spraw własności intelektualnej. Po uzyskaniu ochrony, taki znak zyskuje status zarejestrowanego znaku towarowego (ang. *registered trademark*) i jest objęty prawną ochroną przed nieuprawnionym użyciem przez podmioty trzecie. Rejestracja wzmacnia pozycję prawną właściciela marki oraz umożliwia egzekwowanie swoich praw na drodze sądowej. Niektóre przedsiębiorstwa stosują personifikowane postacie reklamowe – tzw. rzeczników marki (ang. *brand spokescharacters*), którzy stają się trwałymi elementami identyfikacji. Pan Whipple (papier toaletowy Charmin) czy Tony the Tiger (płatki Frosted Flakes firmy Kellogg's) pełnią funkcję nośników przekazu reklamowego, utrwalają pozytywne skojarzenia emocjonalne i budują długofalową lojalność²³.

1.1.2. Historia rozwoju *brandingu*

Termin „marka” wywodzi się ze staronordyckiego *brand*, oznaczającego spalanie lub wypalanie. Praktyka oznaczania wyrobów wypalonym symbolem sięga starożytnego Egiptu – źródła historyczne wskazują, że już około 2700 roku p.n.e. Egipcjanie wypalali znaki własności na zwierzętach hodowlanych. Ta archaiczna forma oznaczania dała początek współczesnemu rozumieniu marki jako narzędzia identyfikacji

²¹ Lotko, A., & Luft, R. (2019). Analiza związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych. *Marketing i Rynek*, 6, 24–33.

²² Grzegorzczak, A. (Red.). (2004). *Marka: wartość marki i jej znaczenie*. Vademecum Marketera.

²³ Garbarski, L. (2011). *Zachowania nabywców*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

produktów²⁴. System polegał na nanoszeniu unikalnych symboli na skórę bydła rozgrzanymi narzędziami żelaznymi. Każdy hodowca posiadał charakterystyczny znak graficzny – swoistą sygnaturę własności. W przypadku kradzieży bydła obecność wypalonego symbolu umożliwiała jednoznaczną identyfikację właściciela, dzięki czemu społeczność mogła weryfikować przynależność zwierząt²⁵.

Praktyka oznaczania produktów stopniowo rozszerzała się na kolejne kategorie: oleje spożywcze, napoje alkoholowe, kosmetyki, sosy przyprawowe²⁶. W marketingu masowym *branding* zaczął się kształtować w XIX wieku, wraz z pojawieniem się produktów pakowanych. Współcześnie pojęcie to obejmuje stosowanie przez menedżerów technik marketingowych i komunikacyjnych, które wyróżniają firmę lub jej produkty na tle konkurencji i utrwalają pozytywny wizerunek w świadomości konsumentów²⁷.

W XXI wieku *branding* przekroczył granice produktów materialnych i objął sektor usługowy – branże: prawniczą, finansową, medyczną. Rozszerzył się też na sferę polityczną, gdzie partie stosują strategie *brandingowe* do budowania rozpoznawalności i lojalności wyborców. Równocześnie rozwinał się *personal branding* – osoby publiczne konstruują własne marki osobiste jako aktywa w karierach zawodowych.

1.1.3. Współczesne rozumienie marki

Pojęcie „marka” ewoluowało od prostego oznaczenia własnościowego do koncepcji strategicznej definiującej tożsamość produktu lub przedsiębiorstwa. Współczesne rozumienie marki wykracza poza funkcję identyfikacyjną – obejmuje wartości i zobowiązania, które organizacja przedstawia konsumentom. Marka komunikuje określone wartości i składa obietnice wobec odbiorców. Konsument kupuje nie tyle same produkty, co towarzyszące im znaczenia symboliczne i emocjonalne skojarzenia. Częścią współczesnej marki jest też sposób komunikacji organizacji – jej

²⁴ Czeczotko, M., Kudlińska-Chylak, A., Danielak, P., & Górka-Warsewicz, H. (2017). Postrzeganie marki a sytuacja ekonomiczna nabywców. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (34), 47–58.

²⁵ Stangierska, D. (2013). Otoczenie fizyczne usługi gastronomicznej i jego konsekwencje wizerunkowe – przykład marki sieci restauracji casual dining. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 662–671.

²⁶ Newerli-Guz, J. (2013). Konsument produktów luksusowych – wybrane zagadnienia. *Marketing i Zarządzanie*, 32, 229–235.

²⁷ Płatek, T. (2011). Marka i jej wizerunek. *Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego*, 2, 33.

charakterystyczny głos i tonacja. Te elementy współtworzą spójny wizerunek i wpływają na to, jak konsumenci interpretują i oceniają ofertę²⁸.

Do kluczowych elementów zestawu narzędzi marki zalicza się tożsamość marki, jej osobowość, *design* produktu, komunikację marki (np. poprzez logo i znaki towarowe), budowanie świadomości marki, lojalność klientów wobec marki oraz różnorodne strategie zarządzania marką²⁹. Oprócz atrybutów i korzyści, składnikiem tożsamości marki jest *branding* – zarządzanie wizerunkiem i sposobem jego komunikowania. *Branding* pozwala wyrażać wartości marki: odpowiedzialność społeczną, innowacyjność, autentyczność. Firma może dzięki temu konsekwentnie wzmacniać swój przekaz i budować spójny obraz w świadomości konsumentów³⁰.

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają, iż w epoce postindustrialnej różnice pomiędzy poszczególnymi wariantami produktów stają się wyjątkowo subtelne. W rezultacie *branding* pełni funkcję jednej z nielicznych strategii pozwalających na wyróżnienie oferty rynkowej. Dzięki konsekwentnej komunikacji wizualnej i wartościom przekazywanym przez markę możliwe jest zbudowanie unikalnego pozycjonowania w świadomości konsumentów. W ten sposób *branding* przekształca się w kluczowy czynnik różnicujący produkty i usługi na zglobalizowanym rynku.

1.2. Architektura marki

Marka jest strukturą, w której współistnieją składniki fizyczne i niematerialne:

- Warstwa wizualna (zmysłowa). Logotyp, paleta barw, krój pisma, motywy ilustracyjne, lapidarny *tagline* i forma opakowania tworzą rozpoznawalną szatę wizualną.
- Rdzeń produktowy (warstwa semantyczna). Jakość wykonania, wysublimowana estetyka, unikalna „osobowość” projektowa i wrażliwość na detale odróżniają ofertę od konkurencji, wzmacniając jej atrybutową odrębność.

²⁸ Kowalska, P. (2016). Zintegrowany produkt turystyczny w działaniach promocyjnych gminy Uniejów i jego rola w budowaniu marki miejsca. *Biuletyn Uniejowski*, 5, 107–128.

²⁹ Zieliński, M., & Kubacki, M. (2014). Marka we współczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 705–719.

³⁰ Krawczyk-Sokołowska, J. (2012). Znaczenie zaangażowania społecznego firmy w kształtowaniu tożsamości marki. *Marketing i Zarządzanie*, 20, 165–172.

- Wymiar niematerialny. Reputacja marki, interakcje klienta w każdym punkcie styku oraz zbiorowe doświadczenie użytkowników tworzą kapitał emocjonalny i poznawczy, który napędza lojalność i kształtuje oczekiwania nabywców³¹.

Strukturę marki tworzą zróżnicowane komponenty, które łącznie składają się na jej tożsamość³². Na przykład elementy werbalne obejmują nazwę stanowiącą podstawowy identyfikator przedsiębiorstwa, produktu lub usługi, oraz hasło reklamowe – zwięzłe sformułowanie systematycznie wykorzystywane w komunikacji marketingowej i nierozdzielnie związane z daną marką. Z kolei komponenty wizualne reprezentuje logotyp jako graficzny symbol identyfikacyjny oraz elementy graficzne, na przykład charakterystyczna „dynamiczna wstążka” będąca chronioną częścią wizerunku Coca-Coli. Do tej kategorii należą również formy przestrzenne, ilustrowane przez dystynktywne kształty butelki Coca-Coli czy sylwetkę Volkswagena Beetle’a, które uzyskały status znaków towarowych. Również aspekty kolorystyczne stanowią istotny element rozpoznawalności – konsumenci natychmiast identyfikują błękitny odcień Tiffany & Co. (Pantone 1837), który został prawnie zastrzeżony przez firmę w 1998 roku. Wymiar audytywny reprezentują charakterystyczne melodie lub sekwencje dźwiękowe (np. rozpoznawalne gongi NBC), zaś elementy sensoryczne obejmują zapachy, jak różano-jasminowo-piżmowa kompozycja Chanel No. 5 objęta ochroną prawną, oraz smaki – Kentucky Fried Chicken zabezpieczyło swoją tajemniczą mieszankę jedenastu ziół i przypraw. Komponenty kinetyczne ilustruje opatentowany przez Lamborghini charakterystyczny mechanizm otwierania drzwi pojazdu w kierunku pionowym, stanowiący unikalny element identyfikacji marki³³.

³¹ Górską-Warsewicz, H. (2013). Zarządzanie tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 239–255.

³² Smoleń, T. (2017). Elementy tożsamości marki instytucji na rynku kultury-analiza składowych w oparciu o model sześciokąta tożsamości marki JN Kapferera. *Marketing i Rynek*, 9(CD), 365–372.

³³ Ibidem.

Tabela 1. Komponenty tożsamości marki

Kategoria	Elementy	Przykłady
Werbalne	Nazwa, hasło	„Just do it”, Coca-Cola
Wizualne	Logo, symbole	Dynamiczna wstążka (Coca-Cola)
Przestrzenne	Kształt produktu	Butelka Coca-Cola, Volkswagen Beetle
Kolorystyczne	Paleta barw	Tiffany Blue (Pantone 1837)
Audytywne	Dźwięki, melodie	Gongi NBC
Sensoryczne	Zapachy, smaki	Chanel No. 5, KFC (11 ziół)
Kinetyczne	Ruch, interakcja	Drzwi Lamborghini

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Smoleń, T. (2017). Elementy tożsamości marki instytucji na rynku kultury-analiza składowych w oparciu o model sześciokąta tożsamości marki JN Kapferera. *Marketing i Rynek*, 9(CD), 365–372.

1.2.1. Warstwa wizualna (logo, kolor, typografia)

Na atrybuty budujące markę składają się: nazewnictwo, określenie semantyczne, kompozycja wizualna, idiom stylistyczny, znaki ikonograficzne oraz punkty styku z odbiorcą. Elementy te działają łącznie jako układ bodźców poznawczych – uruchamiają w umyśle konsumenta sieć skojarzeń obejmującą zarówno utrwalone doświadczenia, jak i oczekiwane korzyści. W efekcie powstaje spójna, choć zmieniająca się w czasie reprezentacja marki³⁴. Te elementy tworzą tzw. *brand identity mix*.

Istotny wpływ na sposób, w jaki marka jest rozpoznawana i oceniana przez odbiorców, wywiera jej warstwa wizualna. Wizualna tożsamość marki odnosi się do spójnego systemu estetycznego, który obejmuje wszystkie elementy komunikacji wizualnej. Odpowiednio zaprojektowana identyfikacja wizualna wyróżnia markę na tle konkurencji poprzez jednolite stosowanie charakterystycznych składników graficznych, takich jak typografia, kolorystyka oraz elementy symboliczne³⁵.

Termin „logo” stanowi skrót od słowa „logotyp”, które wywodzi się z języka starogreckiego: *lógos* oznacza „słowo” lub „mowę”, natomiast *túpos* – „znak” lub

³⁴ Kuźniar, W. (2018). Kreowanie wartości marki terytorialnej w kontekście koncepcji współtworzenia wartości. *Pogranicze. Studia Społeczne*, 33, 53–64.

³⁵ Hofman, I. (2022). Marka w nauce. *ACADEMIA – Magazyn Polskiej Akademii Nauk*, 1(69), 22–26.

„odcisk”. Logo jest graficznym znakiem identyfikacyjnym, którego głównym celem jest wspieranie rozpoznawalności i wzmacnianie obecności marki w świadomości odbiorców. Może przyjmować różnorodne formy – od projektów abstrakcyjnych, przez symbole figuratywne, aż po znaki zawierające nazwę marki, tzw. logotypy tekstowe³⁶.

W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe kategorie znaków graficznych:

- ideogramy, które są formami całkowicie abstrakcyjnymi – przykładem może być znak Chase Banku; w Polsce np. logo Inteligo lub HSBC Bank Polska;
- piktogramy, czyli znaki odwołujące się do rzeczywistości za pomocą uproszczonych, ikonicznych form;
- logotypy (*wordmarks*), które wykorzystują pełną nazwę przedsiębiorstwa lub jego inicjały w formie typograficznej.

Komponenty te mogą funkcjonować niezależnie lub tworzyć tzw. *logo lock-up* – ustaloną kompozycję graficzną, w której elementy są trwale powiązane pod względem położenia i proporcji³⁷.

Barwa jest ważnym składnikiem znaku graficznego i pełni wyraźną funkcję w budowaniu oraz różnicowaniu tożsamości marki. Psychologia koloru wskazuje, że barwy oddziałują na ludzkie emocje, nastrój oraz ogólne samopoczucie. Ciepłe odcienie, takie jak czerwień czy pomarańcz, często kojarzone są z energią, dynamizmem i pasją, podczas gdy chłodne tony – jak niebieski czy zieleń – przywodzą na myśl stabilność, spokój oraz zaufanie³⁸.

Znaczenie barwy wynika z właściwości ludzkiego systemu percepcji wzrokowej – kolorystyka i kontrast pomagają identyfikować i rozróżniać elementy wizualne. Ludzie nabywają skojarzenia kolorystyczne w wyniku doświadczeń społecznych i kulturowych, co wpływa na ich interpretację barw stosowanych w identyfikacji wizualnej. Znaczenia przypisywane kolorom nie są przy tym uniwersalne – różnią się w zależności od kontekstu kulturowego³⁹.

³⁶ Włodarczyk, K., & Górska, A. (2022). Wizualne aspekty komunikacji marki z klientami (na przykładzie marki Piwo Rewalskie). *Media Biznes Kultura*, 2(12), 167–184.

³⁷ Bartczak, M. (2019). Definiowanie tożsamości marki oraz implikacje praktyczne przyjętych założeń na przykładzie historycznej marki słodczy Solidarność. *Marketing i Rynek*, 2, 45–53.; Wrona, K. (2015). Visual identity and rebranding. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 16(2), 91–119.

³⁸ Uchman, T. (2022). Kolor jako zjawisko komunikacyjne we współczesnym dyskursie publicznym na przykładzie manifestacji oraz kampanii społecznej. *Półrocznik Językoznawczy Tertium*, 7(2), 75–97.

³⁹ Dziadkiewicz, A. (2019). Znaczenie designu opakowania w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 15(2), 125–138.

W celu optymalizacji doboru kolorystyki w obrębie konkretnego sektora przemysłowego stosuje się tzw. mapowanie kolorystyczne. Jest to metoda polegająca na systematycznej analizie, klasyfikacji i ocenie kolorów już wykorzystywanych w istniejących znakach graficznych, co umożliwia identyfikację dominujących tendencji oraz niszowych rozwiązań kolorystycznych⁴⁰.

1.2.2. Nazewnictwo

Nazwy marek przyjmują różnorodne formy stylistyczne, z których każda pełni odmienną funkcję komunikacyjną, semantyczną i psychologiczną. Styl nazewnictwa może wpływać na zapamiętywalność, skojarzenia kulturowe, percepcję jakości oraz ogólne pozycjonowanie rynkowe. W literaturze marketingowej wyróżnia się między innymi następujące typy nazw marek:

- inicjalizmy – to skróty utworzone z pierwszych liter wyrazów, np. UPS (United Parcel Service), IBM (International Business Machines). Charakteryzują się formalnością i syntetyczną formą;
- nazwy opisowe – bezpośrednio wskazują na funkcję, zaletę lub grupę produktową, np. Whole Foods czy Toys R' Us. Są przejrzyste, ale mogą być trudniejsze do ochrony prawnej ze względu na swój ogólny charakter;
- aliteracje i rymy – wykorzystują powtarzalność dźwięków dla osiągnięcia efektu melodyjności i łatwości zapamiętywania, np. Reese's Pieces, Dunkin' Donuts. Umożliwiają przyjazne skojarzenia i przyciągają uwagę;
- nazwy sugestywne – odwołują się do wyobraźni, emocji lub metafor, tworząc mentalne obrazy, np. Amazon (kojarzony z ogromem) lub Crest (sugestia ochrony i czystości). Często balansują między symbolizmem oraz funkcjonalnością;
- neologizmy – całkowicie wymyślone słowa, nieposiadające wcześniejszego znaczenia w języku naturalnym, np. Wii, Häagen-Dazs. Są unikalne i łatwe do ochrony, lecz wymagają intensywnej komunikacji marketingowej dla nadania im znaczenia;

⁴⁰ Czarniecka-Skubina, E., & Kosowska, A. (2021). Kolor ma znaczenie. *Przegląd Gastronomiczny*, 9, 20–23.

- zapożyczenia językowe – wykorzystanie słów pochodzących z innych języków, często w celu nadania marce egzotycznego lub prestiżowego charakteru, np. Volvo (łac. „toczę się”);
- nazwy eponimiczne – oparte na nazwiskach rzeczywistych osób, często założycieli firm, np. Hewlett-Packard, Dell, Disney, Stussy, Mars. Budują autentyczność i dziedzictwo marki;
- nazwy geograficzne – odnoszą się do lokalizacji, regionów lub punktów topograficznych, np. Cisco (skrót od San Francisco), Fuji Film (od góry Fuji). Często mają silne konotacje regionalne lub jakościowe;
- personifikacje – przyjmują imiona postaci rzeczywistych lub fikcyjnych, często mitologicznych lub symbolicznych, np. Nike (bogini zwycięstwa), Betty Crocker (fikcyjna ikona kulinarna wykreowana przez agencję reklamową). Nadają marce ludzkie cechy i ułatwiają emocjonalne przywiązanie;
- kalambury (*punny names*) – wykorzystują grę słów, humor i dwuznaczności językowe, np. *Lord of the Fries*, *Wok on Water*, *Eggs Eggscetera*. Cechują się lekkością i zapamiętywalnością, lecz mogą być trudne do przetłumaczenia i mniej poważne;
- *portmanteau* (zbitki wyrazowe) – tworzą nowe słowa poprzez połączenie dwóch lub więcej istniejących terminów, np. Microsoft (*microcomputer* + *software*), Comcast (*communication* + *broadcast*), Evernote (*ever* + *note*), Vodafone (*voice* + *data* + *phone*). Cechują się kreatywnością, nowoczesnością i możliwością unikalnej identyfikacji⁴¹.

Zjawisko przypisywania konkretnym produktom lub usługom silnie zakorzenionej tożsamości marki stało się integralnym elementem współczesnej popkultury i praktyk konsumenckich. Współcześnie niemal każdy artykuł – od podstawowych produktów spożywczych, takich jak sól kuchenna, po dobra luksusowe, jak markowe dżinsy – funkcjonuje w przestrzeni rynkowej w otoczeniu tożsamości *brandingowej*, która wpływa na percepcję, wybory i lojalność nabywców. W tym kontekście wykształciło się zjawisko *brandnomerów*, czyli nazw marek, które w języku potocznym przeszły proces deskryptywizacji, stając się generycznymi określeniami całych kategorii produktów, niezależnie od ich rzeczywistego producenta. Klasycznymi przykładami są

⁴¹ Rudawska, E. (2005). *Lojalność klientów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Band-Aid, powszechnie używane jako określenie każdego plastra samoprzylepnego, czy też Kleenex, odnoszące się ogólnie do chusteczek higienicznych. Podobnie Nylon, który pierwotnie był nazwą handlową, a dziś opisuje całą grupę włókien syntetycznych, oraz Xerox, które w wielu krajach funkcjonuje jako synonim wykonywania kopii dokumentów, niezależnie od marki używanego sprzętu⁴². Nieco dziś archaiczne i praktycznie nieużywane w języku polskim określenie odkurzacza „elektroluks” również ma podobne korzenie.

Przedsiębiorstwa o charakterze globalnym lub posiadające międzynarodowe aspiracje powinny szukać metod komunikacyjnych o uniwersalnej atrakcyjności dla konsumentów, a następnie wybierać sposoby przekazu charakteryzujące się międzykulturową zrozumiałością⁴³. Jedną ze strategii realizacji tego celu jest staranne opracowanie nazewnictwa produktów lub usług, które musi być adekwatne dla docelowych rynków geograficznych⁴⁴.

Istotne jest również zapewnienie, aby nazwa firmy była odpowiednia w różnych kontekstach kulturowych, unikając potencjalnych nieporozumień lub obrazy⁴⁵.

1.2.3. Składowe niematerialne (wartości, obietnica)

Marka funkcjonuje nie tylko jako nośnik elementów wizualnych i werbalnych, ale też wartości niematerialnych, które określają jej głębszy sens i pozycję w umyśle konsumenta. Wartości marki stanowią zbiór przekonań, ideałów i zasad, które marka reprezentuje i komunikuje swoim odbiorcom. Mogą one obejmować takie kategorie jak: innowacyjność, zrównoważony rozwój, autentyczność, odpowiedzialność społeczna czy tradycja.

Obietnica marki (ang. *brand promise*) to deklaracja wartości, jaką marka zobowiązuje się konsekwentnie dostarczać wszystkim interesariuszom. Jest to fundamentalne zobowiązanie organizacji wobec odbiorców, definiujące oczekiwany poziom jakości, doświadczeń i korzyści związanych z produktem lub usługą. Skuteczna obietnica marki powinna być: wiarygodna (oparta na realnych możliwościach organizacji), wyróżniająca (odmienna od oferty konkurencji), istotna (odpowiadająca na

⁴² Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁴³ Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013), op. cit.

⁴⁴ Wiktor, J.W. (2013), op. cit.

⁴⁵ Taranko, T. (2018), op. cit.

rzeczywiste potrzeby konsumentów) oraz konsekwentnie realizowana w każdym punkcie styku z klientem.

Spójność między deklarowanymi wartościami a rzeczywistymi działaniami organizacji stanowi fundament autentyczności marki i buduje długotrwałe zaufanie konsumentów.

1.2.4. Tożsamość vs. wizerunek marki

Identyfikacja marki obejmuje elementy jej wizualnego i komunikacyjnego odwzorowania: oznaczenie słowne, symbolikę graficzną oraz strategię przekazu i prezentacji estetycznej⁴⁶. Tożsamość marki, kształtowana przez jej właściciela, stanowi odzwierciedlenie zamierzonych percepcji konsumentów wobec danej firmy, organizacji, produktu czy usługi. Różni się ona zasadniczo od wizerunku marki, który jest subiektywną reprezentacją mentalną klienta dotyczącą tej marki⁴⁷.

Tożsamość marki stanowi unikalną kompozycję elementów wyróżniających ją na tle konkurencji. Obejmuje ona m.in. nazwę, koncepcję graficzną, charakterystyczne obrazy, hasło przewodnie, określoną wizję, ton komunikacji, typografię czy specyficzne znaki graficzne. Wszystkie te składniki razem budują rozpoznawalność marki i kształtują jej indywidualny charakter w świadomości odbiorców⁴⁸. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie budować silną i spójną tożsamość marki, niezbędne jest gruntowne poznanie docelowej grupy odbiorców, działań konkurencji oraz uwarunkowań panujących w jego otoczeniu rynkowym. Tożsamość marki obejmuje wymiar podstawowy – odnoszący się do niezmiennych wartości i cech – oraz wymiar rozszerzony, uwzględniający styl komunikacji, narrację marki i atrybuty emocjonalne⁴⁹. Tożsamość podstawowa to trwałe skojarzenia, które definiują wartości, misję i propozycję wartości marki. To rdzeń niezmienny w czasie, odpowiedzialny za rozpoznawalność i autentyczność. Tożsamość rozszerzona obejmuje styl wizualny, ton komunikacji, symbolikę i narrację, czyli elementy, które wzmacniają przekaz marki

⁴⁶ Pietrzak, E. (2020). Wpływ koncepcji i pozycji marki produktu na proces budowania marki pracodawcy. W T. Domański (Red.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu* (s. 126–146). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

⁴⁷ Mardosz-Grabowska, A. (2020). Rola wartości w funkcjonowaniu społeczności marek. Studium przypadku marki IKEA i społeczności IKEAhackers. *Zarządzanie Mediami*, 8(1), 41–56.

⁴⁸ Wołek, Ł., & Koczorowski, K. (2019). Obraz marki w głowie klienta. *Marketing w Praktyce*, 3, 43.

⁴⁹ Kozak, M., & Mazurek, M. (2011). Marka obszaru recepcji turystycznej: wartość marki, tożsamość marki, rozszerzanie marki i co-branding. *Folia Turistica*, 25(2), 44–58.

i oddziałują na emocje odbiorców⁵⁰. Tożsamość marki korporacyjnej, obejmująca wartości przedsiębiorstwa, historię marki, identyfikację wizualną oraz hasło reklamowe, znacząco oddziałuje na postrzeganie jej przez konsumentów. Jednocześnie poszczególne produkty mogą posiadać własne, odrębne tożsamości, które wyróżniają je w ramach portfolio firmy, nadając im unikalny charakter i wzmacniając ich atrakcyjność na rynku⁵¹.

Kształtowanie charakterystycznej tożsamości marki stanowi złożony proces realizujący się w różnorodnych obszarach działalności gospodarczej. Strategia budowania wizerunku może obejmować poziom całej organizacji, koncentrować się na indywidualnych oferowanych dobrach lub dotyczyć całego portfolio produktowego przedsiębiorstwa. Współczesne rozumienie koncepcji marki wykracza poza tradycyjne ramy handlowe – każdą jednostkę zdolną do generowania zaangażowania oraz budowania trwałych relacji z odbiorcami można klasyfikować jako podmiot *brandingowy*. Spektrum takich *entitet* obejmuje szeroki zakres kategorii: od postaci ze świata rozrywki (jak artystka znana pod pseudonimem Lady Gaga), poprzez inicjatywy społeczne o charakterze charytatywnym (w tym kampanie *awareness* typu Susan G. Komen Race for the Cure), aż po destynacje turystyczne wykorzystujące swój unikalny charakter do kreowania rozpoznawalnego wizerunku (przykładem może być miasto Las Vegas ze swoją charakterystyczną tożsamością rozrywkową)⁵².

Istnieją różne modele tożsamości marki. Zgodnie z koncepcją przedstawioną przez Kotlera i współautorów, tożsamość marki może być rozpatrywana na czterech uzupełniających się poziomach znaczeniowych, z których każdy odgrywa istotną rolę w procesie budowania relacji z odbiorcą:

- atrybuty – są to obiektywne cechy i właściwości produktu lub usługi, takie jak jakość, funkcjonalność, wygląd czy technologia, które stanowią podstawę oferty marki;
- korzyści – odnoszą się do tego, w jaki sposób atrybuty marki przekładają się na konkretne wartości użytkowe lub emocjonalne dla konsumenta, np. oszczędność czasu, wygoda czy prestiż;

⁵⁰ Łukaszewicz, M. (2018). Tożsamość marki jako odzwierciedlenie tożsamości jej kreatora/dyrektora kreatywnego. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), 290.

⁵¹ Sagan, A. (2009). Wymiary postrzegania marki. *Marketing i Rynek*, 16(8), 2–8.

⁵² Keller, K.L. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), 448–465.

- wartości – wyrażają głębsze przekonania, idee i zasady, które marka reprezentuje, takie jak innowacyjność, zrównoważony rozwój czy uczciwość; to właśnie one nadają marce moralny i kulturowy kontekst;
- osobowość – obejmuje cechy antropomorficzne przypisywane marce, które nadają jej charakter i wpływają na sposób, w jaki konsumenci się z nią identyfikują, np. marka może być postrzegana jako przyjazna, profesjonalna, odważna lub ekskluzywna⁵³.

Atrybuty marki stanowią zespół charakterystyk, z którymi przedsiębiorstwo pragnie być utożsamiane w percepcji odbiorców. Mogą one odnosić się zarówno do cech funkcjonalnych produktu, jak i do wartości symbolicznych. Na przykład firma może akcentować ekologiczny charakter swojej działalności jako kluczowy element tożsamości. Niemniej jednak samo wskazanie atrybutów nie jest wystarczające, aby skutecznie oddziaływać na decyzje zakupowe konsumentów. Klienci oczekują, że deklarowane cechy znajdą odzwierciedlenie w realnych korzyściach – zarówno praktycznych, jak i emocjonalnych – które są dla nich istotne w kontekście użytkowania produktu bądź identyfikacji z marką⁵⁴. Atrybuty marki powinny być przekładane na konkretne korzyści, które w sposób emocjonalny rezonują z oczekiwaniami odbiorcy. To właśnie dzięki tym korzyściom klient dostrzega osobistą wartość wynikającą z wyboru danej marki. Jeśli firma akcentuje swoją proekologiczną postawę jako jeden z głównych atrybutów, konsumenci mogą czerpać satysfakcję z przekonania, że ich wybory zakupowe wspierają ochronę środowiska. Tym samym atrybuty zyskują głębsze znaczenie poprzez emocjonalne utożsamienie.

Gdy marka jest utożsamiana z określonymi wartościami, staje się czymś więcej niż tylko dostawcą produktów – staje się symbolem ideologicznym, z którym konsumenci mogą się identyfikować⁵⁵. Taka symbolika ma znaczną siłę oddziaływania: przyciąga osoby, które wyznają podobne przekonania i poszukują potwierdzenia własnej tożsamości poprzez wybory konsumenckie. Na przykład marka Nike oferuje

⁵³ Za: Florek, M., & Janiszewska, K. (2015). Marka i jej tożsamość jako źródło wartości dodanej obszaru metropolitalnego. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(8), 49–66.

⁵⁴ Banaszak, A., & Banaszak, S. (2017). Marka i tożsamość marki. *Przegląd Piekarski i Cukierniczy*, 65(12), 30–31.

⁵⁵ Grębosz, W. (2009). Wizerunek marki i jej wartości a rozwój zrównoważony. W R. Grądzki & M. Matejun (Red.), *Rozwój zrównoważony-zarządzanie innowacjami ekologicznymi* (s. 61–68). Wydawnictwo Media Press.

nie tylko odzież sportową, lecz ucieleśnia także ideę determinacji, odwagi i działania, która zawarta jest w hasle „Just do it”. To skondensowane przesłanie trafia do osób, które cenią aktywność, przełamywanie barier i samodyscyplinę⁵⁶. Identyfikacja z wartościami marki może być jeszcze silniejsza, gdy do głosu dochodzi osobowość marki – koncept jeszcze bardziej złożony niż same wartości. Osobowość marki odnosi się do zestawu cech psychologicznych, które przypisywane są marce niczym charakter jednostki ludzkiej. Może być ona postrzegana jako energiczna, wiarygodna, odważna, opiekuńcza czy luksusowa. Tego typu antropomorficzne cechy sprawiają, że marka staje się bliższa odbiorcy, co ułatwia budowanie trwałych, emocjonalnych relacji i zwiększa lojalność konsumentką⁵⁷.

Udaną tożsamość marki można z powodzeniem opisać w sposób analogiczny do charakterystyki osoby – z jej unikalnym stylem, sposobem komunikacji, wartościami, a nawet emocjami. Tego rodzaju antropomorfizacja umożliwia odbiorcom budowanie bardziej intymnej i trwałej więzi z marką, gdyż zamiast postrzegać ją jedynie jako podmiot gospodarczy, zaczynają traktować ją jak znajomą, partnera lub wzór do naśladowania. Tak ukształtowana identyfikacja sprzyja głębszemu zaangażowaniu emocjonalnemu i pozwala na kształtowanie lojalności nie tylko racjonalnej, lecz także afektywnej. Konsument, którzy odbierają markę jako „osobę”, mają skłonność do długofalowego przywiązania, gdyż interakcja z nią przypomina relację interpersonalną. Marka przestaje być jedynie dostawcą produktu – staje się towarzyszem stylu życia, reprezentantem światopoglądu lub emocjonalnym wsparciem. Tego typu model relacji, oparty na osobowościowej spójności i wiarygodności, uznawany jest za jeden z najbardziej efektywnych mechanizmów budowania lojalności konsumentkiej⁵⁸.

Zintegrowane zastosowanie czterech fundamentalnych wymiarów identyfikacji marki – atrybutów, korzyści, wartości oraz osobowości – umożliwia przedsiębiorstwu nadanie swojej marce głębokiego i wielowarstwowego znaczenia. Te elementy wspólnie tworzą spójny system komunikacyjny, który nie tylko odzwierciedla aspiracje firmy, lecz również dostarcza przekonujących powodów, dla których konsumenci powinni zdecydować się na daną markę, a nie na propozycje konkurencji.

⁵⁶ Rak, A. (2012). Kreowanie marki w sporcie. *Marketing i Zarządzanie*, 20, 173–181.

⁵⁷ Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Prace Habilitacyjne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

⁵⁸ Szymankowska, A. (2013). Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 694–704.

Atrybuty stanowią punkt wyjścia w konstrukcji oferty marki, określając jej techniczne i funkcjonalne właściwości. Korzyści przekładają te cechy na konkretne, namacalne lub emocjonalne wartości, które odpowiadają na potrzeby i oczekiwania konsumenta. Wartości jako trzeci wymiar, nadają marce głębszy sens – osadzają ją w szerszym systemie etycznym, kulturowym lub społecznym. Z kolei osobowość marki pozwala odbiorcom na emocjonalną identyfikację, ponieważ marka przybiera ludzkie cechy, stając się dla nich bliska, zrozumiała i wiarygodna⁵⁹.

Właściciele marek dążą do zminimalizowania rozbieżności między rzeczywistym wizerunkiem a zamierzoną tożsamością marki. Tożsamość odgrywa kluczową rolę w procesie identyfikacji przez odbiorców oraz umożliwia wyróżnienie się na tle konkurencji, pozostając odrębnym konstruktem względem wizerunku marki. Tożsamość reprezentuje zamierzone przesłanie kierowane do docelowych konsumentów. Jednakże w perspektywie czasowej może ona ulegać transformacji, nabywając w percepcji odbiorców nowe charakterystyki, które niekoniecznie wynikają z oficjalnej komunikacji marketingowej przekazywanej przez właściciela. Z tego względu przedsiębiorstwa systematycznie badają asocjacje konsumenckie związane z marką⁶⁰.

Jednym z komponentów tożsamości marki jest koncepcja samoidentyfikacji: sposób, w jaki konsument-użytkownik marki wyobraża sobie swoje idealne „ja”, obejmujący pożądany wizerunek, wzorce zachowań oraz dążenia. Dzięki zrozumieniu tych aspiracji marki mogą precyzyjnie dostosować swoją komunikację, tworząc zgodność między aspiracjami marki a dążeniami jej odbiorców.

Koncepcja Kotlera została rozszerzona przez Kapferera. Według niego, tożsamość marki składa się z sześciu kluczowych wymiarów:

- fizjonomia obejmuje charakterystyczne elementy wizualne oraz ikonografię marki, takie jak symbol Nike czy charakterystyczny odcień pomarańczowy linii lotniczej easyJet;
- osobowość odnosi się do sposobu komunikacji marki z odbiorcami, wyrażającego się poprzez konsekwentny ton przekazu oraz elementy projektowe zintegrowane w punktach kontaktu z konsumentem;

⁵⁹ Lotko, A., Luft, R. (2019), op. cit.

⁶⁰ Kędziorek, W., & Matusiak, R. (2019). Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 30, 71-91.

- kultura reprezentuje system wartości i zasad określających zachowania marki. Na przykład Google promuje elastyczne formy zatrudnienia oraz przyjazne środowisko pracy, wspierając kreatywność i zadowolenie pracowników;
- odbicie dotyczy archetypalnego użytkownika marki – choć marka może przyciągać różnorodne profile nabywców, zazwyczaj wykorzystuje określoną personę w działaniach komunikacyjnych, jak w przypadku Louis Vuitton i wizerunku paryskiej elegancji;
- relacja definiuje więź między marką a klientami oraz oczekiwania konsumentów wykraczające poza sam produkt, obejmujące gwarancje oraz obsługę przed- i posprzedażową, które budują długotrwałe zaufanie;
- wizerunek własny opisuje sposób, w jaki konsument-użytkownik marki konstruuje swoje idealne „ja”, przyjmując pożądany wygląd, zachowania i aspiracje, co pozwala markom na dostosowanie przekazu do dążeń odbiorców⁶¹.

Mimo że tożsamość marki stanowi fundament kapitału marki, jej znaczenie zostałaby znacząco ograniczone bez systematycznego przekazywania komunikatów na jej temat. Zintegrowana komunikacja marketingowa (IMC) określa metodę, poprzez którą marka dostarcza koherentne i klarowne przesłania wszystkim grupom odbiorców. Według Anthony’ego Palomby struktura IMC opiera się na pięciu podstawowych elementach. Są to:

- działalność reklamowa,
- aktywności promocyjne ukierunkowane na stymulowanie sprzedaży,
- strategię marketingu bezpośredniego,
- proces sprzedaży personalnej,
- zarządzanie relacjami publicznymi⁶².

⁶¹ Za: Sobocińska, M. (2019). Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 143–155.

⁶² Palomba, A. (2022). Building OTT brand loyalty and brand equity: Impact of original series on OTT services. *Telematics and Informatics*, 66(3), 101733.

1.3. Komunikacja i budowanie wartości

1.3.1. Strategie komunikacji marki

Silna, rozpoznawalna marka stanowi istotne narzędzie w procesie przyciągania klientów. W sytuacji, gdy marka przedsiębiorstwa jest stabilnie zakorzeniona na rynku oraz odzwierciedla jego wartość, może skutecznie wspierać działania promocyjne i budować zaufanie konsumentów do oferowanych produktów lub usług⁶³.

Linia marki pozwala na wprowadzenie różnorodnych wariantów produktu pod jedną, zazwyczaj już ugruntowaną, marką. Przykładem mogą być różne rodzaje czekoladek Kinder produkowanych przez firmę Ferrero S.p.A., warianty napojów Coca-Cola czy limitowane edycje znanych marek⁶⁴. Z kolei *branding* produktowy to proces kształtowania odrębnej marki dla pojedynczego produktu, nadający mu unikalną tożsamość. Ta strategia pozwala produktowi wyróżnić się poprzez własną identyfikację wizualną, wartości i cechy, niezależnie od innych produktów w portfolio firmy⁶⁵.

Branding produktu koncentruje się na wyróżnieniu konkretnego towaru, zamiast eksponowania nadrzędnej marki, pod nazwą której jest oferowany. Jest to strategiczne podejście, które detaliści mogą zastosować, gdy produkt spełnia określone kryteria: jest wyjątkowy i istotny dla odbiorców lub stanowi jeden z wielu elementów w linii produktów⁶⁶. W takich sytuacjach marka macierzysta (firma) może tracić na znaczeniu, podczas gdy tożsamość produktu zyskuje na odgrywaniu pierwszoplanowej roli. W pewnym stopniu takie markowe produkty można postrzegać jako swoiste minimarki lub rozszerzenia tożsamości marki macierzystej, funkcjonujące jako autonomiczne byty w ramach jej portfolio⁶⁷.

1.3.2. Punkty styku z konsumentem

Oczekiwania konsumentów względem produktów określonej marki często wykraczają poza bezpośrednie doświadczenia z jej ofertą. Nawet w przypadku braku wcześniejszego kontaktu z konkretnym wyrobem, odbiorcy formułują opinie na

⁶³ Adamus-Matuszyńska, A., & Dzik, P. (2022). Analiza porównawcza tożsamości wizualnej marek terytorialnych województw wielkopolskiego i śląskiego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 62, 239–258.

⁶⁴ Urbanek, G. (2008), op. cit.

⁶⁵ Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing* (wyd. pol., Red. M. Żabiński). Dom Wydawniczy Rebis.

⁶⁶ Kall, J. (2001). *Silna marka: istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁶⁷ Wiktor, J.W. (2013), op. cit.

podstawie reputacji marki, jej spójnej narracji wizualnej i komunikacyjnej oraz zbioru emocjonalnych skojarzeń, które tworzą tzw. doświadczenie marki. W efekcie decyzje zakupowe są determinowane nie tylko przez obiektywne właściwości użytkowe, lecz również przez subiektywne odczucia, wartości kulturowe i wizerunkowe atrybuty marki. Tego rodzaju percepcja sprzyja budowaniu przywiązania do producenta oraz wzmacnia długofalową lojalność rynkową⁶⁸.

Badania naukowe wskazują, że znaczna część decyzji konsumenckich opiera się na mechanizmach emocjonalnych, a nie wyłącznie racjonalnych przesłankach. Proces budowania marki, czyli *branding*, odgrywa kluczową rolę w inicjowaniu i utrwalaniu afektywnych więzi pomiędzy produktem a odbiorcą. Dzięki temu możliwe jest ukierunkowanie uwagi potencjalnych nabywców oraz zwiększenie prawdopodobieństwa dokonania zakupu poprzez odwołanie się do ich wewnętrznych potrzeb, wartości i skojarzeń emocjonalnych⁶⁹.

Wyrazista tożsamość marki w sektorze handlu detalicznego wywiera znaczący wpływ na konsumentów. Tożsamość ta określa nie tylko istotę marki, lecz także obejmuje każdą indywidualną interakcję klienta z marką, zarówno w środowisku cyfrowym, jak i w przestrzeni fizycznego sklepu⁷⁰.

W procesie komunikowania marki organizacje powinny dążyć do upraszczania przekazu, co prowadzi do prezentacji wyższej wartości oraz zwiększa prawdopodobieństwo zapamiętania i rozpoznania marki przez grupę docelową⁷¹. Efektywność przekazu o marce uwarunkowana jest stopniem, w jakim konsument interpretuje komunikat zgodnie z intencjami nadawcy, realizowanymi poprzez zintegrowaną komunikację marketingową. Pomimo że IMC reprezentuje kompleksową koncepcję strategiczną o szerokim zasięgu, najistotniejsze aspekty komunikowania się marki koncentrują się wokół dwóch fundamentalnych wymiarów: metod transmisji komunikatów oraz wyboru kanałów kontaktu służących nawiązywaniu interakcji z odbiorcami. Pierwszorzędne znaczenie ma zatem sposób formułowania i kodowania przekazów przez markę, jak również strategiczny dobór punktów styczności, które umożliwiają bezpośredni lub pośredni kontakt z grupami docelowymi. Te dwa

⁶⁸ Urbanek, G. (2019), op. cit.

⁶⁹ Gustafson, T., & Chabot, B. (2007). Brand awareness. *Cornell Maple Bulletin*, 105(1).

⁷⁰ Maison, D., & Baran, T. (2014). *Pomiar i determinanty siły marki*. Vizja Press&IT.

⁷¹ Maison, D. (2004). *Utajone postawy konsumenckie*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

komponenty decydują ostatecznie o jakości i skuteczności całego procesu komunikacyjnego między marką a jej interesariuszami⁷².

Tradycyjny model komunikacji można rozłożyć na szereg następujących po sobie faz. Początkowy etap obejmuje inicjowanie procesu przez źródło komunikacji, które dąży do przesłania określonego przekazu do adresata. Nadawca musi przekształcić swoje intencje komunikacyjne w formę dostępną dla potencjalnego odbiorcy, stosując odpowiednie mechanizmy kodowania⁷³. Kolejna faza charakteryzuje się finalizacją procesu konstruowania komunikatu oraz jego dystrybucją za pośrednictwem wybranego medium przekazu. W kontekście zintegrowanej komunikacji marketingowej funkcję tych mediów pełnią różnorodne narzędzia, włączając w to działania reklamowe, zarządzanie relacjami publicznymi czy inicjatywy promocyjne⁷⁴. Kluczowy moment w całym procesie stanowi etap, w którym komunikat podlega dekodowaniu przez odbiorcę. To właśnie na tym poziomie najczęściej dochodzi do rozbieżności między pierwotną intencją nadawcy a faktyczną interpretacją przekazu, co może skutkować niepożądanymi zniekształceniami semantycznymi⁷⁵. Końcowy etap procesu komunikacyjnego polega na odbiorze przekazu przez adresata oraz próbach interpretacji pierwotnych intencji nadawcy. Komunikat może zostać niepoprawnie zrozumiany wskutek zakłóceń występujących w środowisku rynkowym, które wynikają z nieprzewidzianych interferencji lub deformacji powstających w trakcie transmisji informacji⁷⁶.

Fazą zamykającą analizowany proces jest reakcja odbiorcy na otrzymany komunikat, która dociera do pierwotnego źródła w postaci sprzężenia zwrotnego, umożliwiając ocenę skuteczności całego procesu komunikacyjnego⁷⁷.

W momencie przekazywania tożsamości marki konsumentom organizacja naraża się na niebezpieczeństwo nieprawidłowej recepcji swoich komunikatów. Z tego względu kluczowe znaczenie ma strategiczny dobór kanałów komunikacyjnych, które

⁷² Taranko, T. (2018), op. cit.

⁷³ Maison, D., Baran, T. (2014), op. cit.

⁷⁴ Altkorn, J. (2004). *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu.

⁷⁵ Mruk, H., & Rutkowski, I.P. (1999). *Strategia produktu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁷⁶ Garbarski, L. (2011), op. cit.

⁷⁷ Rudawska, E. (2005), op. cit.

będą sprzyjać korzystnemu kształtowaniu percepcji zarówno niematerialnych, jak i materialnych atrybutów marki⁷⁸.

Aby marki osiągnęły efektywność w komunikacji z konsumentami, specjaliści do spraw marketingu muszą uwzględniać całokształt miejsc kontaktu, które stanowią źródła interakcji między klientem a marką⁷⁹. Miejsca te odpowiadają etapowi kanału w klasycznym modelu komunikacyjnym, przez który przekaz przemieszcza się od źródła do adresata. Każda sytuacja, w której konsument nawiązuje kontakt z marką – niezależnie od tego, czy dotyczy to ekspozycji na spot reklamowy, otrzymania rekomendacji ustnej, czy nawet dostrzeżenia oznaczenia marki na pojeździe – konstituuje punkt interakcji⁸⁰. Każde miejsce kontaktu posiada zdolność wzbogacania pozytywnych lub eliminowania negatywnych skojarzeń w ramach kapitału marki. W związku z tym zintegrowana komunikacja marketingowa organizacji powinna konsekwentnie przekazywać konstruktywne komunikaty poprzez właściwie dobrane punkty styczności odpowiadające charakterystyce grupy docelowej⁸¹. Jedną z strategii zakłada wykorzystanie miejsc kontaktu wzbogaconych o elementy stymulacji sensorycznej w celu aktywowania reakcji emocjonalnych konsumentów⁸². Podczas realizacji komunikacji marki organizacje muszą uwzględniać konieczność przekraczania granic komunikacji wyłącznie wizualnej, implementując wielozmysłowe podejście do prezentacji komunikatów⁸³. Na przykład systematyczne stosowanie charakterystycznego aromatu jako głównego elementu identyfikacji marki znacząco zwiększa prawdopodobieństwo wytworzenia pozytywnego i trwałego wpływu zarówno na receptory zmysłowe klientów, jak i na ich procesy zapamiętywania⁸⁴. Alternatywnym podejściem do optymalizacji kanałów komunikacyjnych jest koncentracja na punktach styczności korespondujących z poszczególnymi fazami doświadczenia konsumenta⁸⁵. Również wykorzystanie charakterystycznych dźwięków

⁷⁸ Kaczorowska-Spychalska, D. (2017), op. cit.

⁷⁹ Szymoniuk, B. (2006). *Komunikacja marketingowa: Instrumenty i metody*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁸⁰ Sagan, A. (2009), op. cit.

⁸¹ Kaczorowska-Spychalska, D. (2017), op. cit.

⁸² Wszendybył-Skulska, E. (2014). *Marketing bez tajemnic*. Placet.

⁸³ Rudawska, E. (2005), op. cit.

⁸⁴ Mruk, H., & Rutkowski, I.P. (1999), op. cit.

⁸⁵ Dejnaka, A. (2002). *CRM: Zarządzanie kontaktami z klientami*. Helion.

reklamowych lub muzyki może pozytywnie wpływać na rozpoznawalność marki, zachowania nabywcze oraz procesy zapamiętywania⁸⁶.

Określone miejsca kontaktu wykazują powiązania z konkretnymi etapami zaangażowania klienta. Ilustrując to przykładem, marka może zidentyfikować, że punkty kontaktu o charakterze reklamowym osiągają najwyższą skuteczność w fazie poprzedzającej transakcję zakupową, co umożliwia ukierunkowanie działań promocyjnych na pozyskiwanie nowych nabywców zamiast obsługi dotychczasowych klientów. Generalnie, organizacja dysponuje możliwością umacniania kapitału marki poprzez strategiczne wykorzystanie zintegrowanej komunikacji *brandingowej* realizowanej za pośrednictwem punktów styczności⁸⁷. Stymulacja zmysłów innych niż wzrok stanowi niezbędny element skutecznego komunikowania marki z konsumentami⁸⁸.

W procesie kształtowania strategii komunikacyjnych przedsiębiorstwa powinny dokładnie analizować dostępne kanały przekazu, uwzględniając zarówno cele krótko-, jak i długoterminowe. Kluczowe znaczenie ma wybór metod komunikacyjnych, które z największym prawdopodobieństwem osiągną zamierzone grupy odbiorców. Szczególną wagę należy przyłożyć do harmonijnego połączenia charakterystyki produktu, stylu życia konsumentów oraz wybranego ambasadora marki, gdyż ten element determinuje skuteczność działań komunikacyjnych⁸⁹.

1.3.3 Współczesne trendy w komunikacji marki

Transformacja cyfrowa, która przyspieszyła po pandemii COVID-19, zmieniła warunki prowadzenia komunikacji marketingowej w sposób trudny do przewidzenia jeszcze dekadę temu. Gdy Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan formułowali koncepcję Marketingu 5.0, zwrócili uwagę na konieczność integracji zaawansowanych technologii – sztucznej inteligencji, przetwarzania języka naturalnego, analityki

⁸⁶ Wszendybył-Skulska, E. (2014), op. cit.

⁸⁷ Rudawska, E. (2007). Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania lojalności. *Marketing i Rynek*, 1, 14–19.

⁸⁸ Amoako, G. K. (2019). Relationship marketing, orientation, brand equity and firm value: The mediating role of customer value – An emerging market perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 18(4), 280–308.

⁸⁹ Kłeczek, R., Kowal, W., & Woźniczka, J. (2007). *Marka: Od zera do lidera*. Oficyna Wydawnicza Forum.

predykcyjnej – z tradycyjnymi celami marketingowymi⁹⁰. Trzy zjawiska zasługują na szczególną uwagę w kontekście niniejszej pracy: marketing z udziałem twórców treści (ang. *influencer marketing*), marketing treści (ang. *content marketing*) oraz rosnąca rola sztucznej inteligencji w procesach komunikacyjnych.

Marketing z udziałem twórców treści

Marketing z udziałem twórców internetowych (*influencerów*) przekształcił się z eksperymentalnego narzędzia promocji w samodzielny kanał komunikacji marki o wymiernym wpływie na decyzje zakupowe. Przeglądowy artykuł Poonam Gupty i Saurabha Vermy, obejmujący 671 publikacji z lat 2011–2024, pokazuje, że badania w tym obszarze koncentrują się wokół czterech grup tematycznych: wiarygodności nadawcy, dopasowania *influencera* do marki, wpływu na intencje zakupowe oraz roli wirtualnych twórców generowanych przez sztuczną inteligencję⁹¹. Skala zjawiska jest znacząca. Globalne wydatki na marketing *influencerski* osiągnęły w 2025 roku 32,55 miliarda dolarów. Według danych raportów branżowych 80% marek utrzymało lub zwiększyło budżety na ten kanał, a 73% preferuje współpracę z twórcami o mniejszych, ale bardziej zaangażowanych społecznościach (tzw. mikro- i średni twórcy)⁹². Motywacje marek są zróżnicowane: 66% firm inwestuje w ten kanał w celu zwiększenia świadomości marki, 59% – dla wzrostu zaangażowania odbiorców, a 55% – dla budowania wiarygodności i zaufania⁹³.

Z perspektywy niniejszej pracy zjawisko to ma szczególne znaczenie dla marek regionalnych. Współpraca z mikrotwórcami, często związanymi z konkretnym regionem lub niszą tematyczną, stanowi dostępną cenowo alternatywę wobec kampanii z udziałem celebrytów. Twórca internetowy z kilkoma tysiącami obserwujących, specjalizujący się na przykład w turystyce górskiej lub zdrowym stylu życia, może okazać się skuteczniejszym nośnikiem komunikacji dla marki wody mineralnej niż reklama telewizyjna – przy wielokrotnie niższym koszcie.

⁹⁰ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons Inc., 5–12.

⁹¹ Gupta, P., & Verma, S. (2025). Influencer Marketing: A Comprehensive Review and Future Research Direction. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 14(3). DOI: 10.1177/22779779251393408.

⁹² Dane za: Later (2025). *2025 Influencer Marketing Report*. Later Inc.; Sprout Social (2025). *Q1 2025 Pulse Survey*. Sprout Social.

⁹³ Sprout Social (2025). op. cit. Badanie objęło 650 marketerów z USA, Wielkiej Brytanii i Australii (styczeń 2025).

Marketing treści

Marketing treści (ang. *content marketing*) – rozumiany jako strategiczne tworzenie i dystrybucja wartościowych, relewantnych treści w celu przyciągnięcia i utrzymania określonej grupy odbiorców – ugruntował swoją pozycję jako jedno z podstawowych narzędzi komunikacji marki. Raport Stowarzyszenia Content Marketing Polska wskazuje, że w 2024 roku 86% polskich firm deklarowało posiadanie strategii marketingu treści, a odsetek podmiotów planujących zwiększenie budżetów na ten cel wzrastał o 5 punktów procentowych rok do roku⁹⁴. Z kolei dane HubSpot pokazują, że ponad 82% firm na świecie stosowało marketing treści jako narzędzie pozyskiwania potencjalnych klientów i budowania rozpoznawalności⁹⁵.

Ewolucja tego narzędzia przebiega w kilku kierunkach. Po pierwsze, rośnie znaczenie formatów audiowizualnych, w szczególności krótkich form wideo (reelsy, TikTok) oraz podcastów. Po drugie, pogłębia się personalizacja treści – przekaz przestaje być adresowany do szerokich segmentów, a zaczyna odpowiadać na indywidualne preferencje odbiorcze (Stephen France i współautorzy określają to mianem przejścia od tradycyjnych metryk kapitału marki do cyfrowych wskaźników obejmujących udział w wyszukiwaniach, świadomość cyfrową i sentyment wobec marki)⁹⁶. Po trzecie, media społecznościowe pełnią coraz częściej funkcję wyszukiwarek – konsumenci szukają informacji o produktach bezpośrednio na platformach takich jak Instagram czy TikTok, omijając tradycyjne przeglądarki internetowe.

Dla marek o ograniczonym budżecie marketing treści może być narzędziem wyrównywania szans. W odróżnieniu od reklamy w mediach tradycyjnych, gdzie wielkość budżetu bezpośrednio wpływa na zasięg, wartościowe treści mogą zdobywać odbiorców organicznie. Marka regionalna, dysponująca autentyczną historią, specyficzną otoczką kulturowo-historyczną produktu i wiarygodną narracją o pochodzeniu, ma cenny materiał na *content*, którego globalne koncerny często nie mają lub muszą go sztucznie konstruować.

⁹⁴ Stowarzyszenie Content Marketing Polska (2025). *Raport: Kondycja Content Marketingu 2025*. SCMP/iSlay.

⁹⁵ HubSpot (2024). *State of Marketing 2024*. HubSpot Inc.

⁹⁶ France, S.L., Davcik, N.S., & Kazandjian, B.J. (2025). Digital brand equity: The concept, antecedents, measurement, and future development. *Journal of Business Research*, 192, 115273. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115273

Sztuczna inteligencja w komunikacji marki

Sztuczna inteligencja stała się w latach 2023–2025 czynnikiem przebudowującym praktykę komunikacji marketingowej. Badania polskich autorek – Angeliki Lawreszuk i Joanny Szydło z Politechniki Białostockiej – wykazały, że 97% respondentów zetknęło się z treściami marketingowymi generowanymi przez sztuczną inteligencję, przy czym około 62% badanych deklaroowało trudności z odróżnieniem ich od treści tworzonych przez człowieka⁹⁷. Przemysław Szews, analizując zastosowania sztucznej inteligencji w marketingu cyfrowym, wskazał na cztery obszary, w których technologia ta zmienia procesy komunikacyjne: systemy rekomendacji, agenci konwersacyjni (*chatboty*), analiza danych konsumenckich oraz generowanie treści⁹⁸. Z kolei Dominika Kaczorowska-Spychalska i Bogdan Gregor, wprowadzając pojęcie *Homo Cyber Oeconomicus*, zwrócili uwagę na zmianę zachowań konsumenckich pod wpływem technologii cyfrowych – obserwacja ta nabiera dodatkowej aktualności w kontekście interakcji konsumentów z systemami sztucznej inteligencji⁹⁹. Aleksander Pabian z kolei opisał mechanizmy, w jakich technologie nowej generacji przekształcają komunikację marketingową w kulturze cyfrowej¹⁰⁰. Badanie CMO Barometer przeprowadzone wśród 805 liderów marketingu z piętnastu krajów (wrzesień 2025) potwierdziło, że sztuczna inteligencja jest traktowana jako najważniejszy trend – 87% respondentów uznało ją za bardzo ważną lub ważną dla procesów marketingowych. Warto jednak odnotować, że 77% badanych jednocześnie wskazywało na emocjonalne budowanie marki jako czynnik pozostający w pierwszej piątce priorytetów¹⁰¹. Dane te sugerują, że technologia nie zastępuje, lecz uzupełnia tradycyjne mechanizmy budowania relacji z konsumentem. Natomiast Kotler, Kartajaya i Setiawan w koncepcji Marketingu 5.0 zaproponowali pięć składowych technologicznie wspomaganego marketingu: marketing oparty na danych (ang. *data-driven marketing*), marketing predykcyjny, marketing kontekstowy, marketing rozszerzony (ang. *augmented marketing*) oraz marketing

⁹⁷ Lawreszuk, A., & Szydło, J. (2025). Sztuczna inteligencja jako narzędzie marketingu online – przyszłość tworzenia treści i angażowania klientów. *Akademia Zarządzania*, 9(2), 363–382.

⁹⁸ Szews, P. (2024). Sztuczna inteligencja w digital marketingu. *Media i Społeczeństwo*, 20(1/1), 169–185.

⁹⁹ Kaczorowska-Spychalska, D., & Gregor, B. (2018). Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich. W B. Gregor, & D. Kaczorowska-Spychalska (Red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania* (s. 57–80). Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹⁰⁰ Pabian, A. (2024). Rozwój komunikacji marketingowej we współczesnej kulturze cyfrowej w oparciu o technologie nowej generacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnoślaskiej*, 1(13), 44–50.

¹⁰¹ CMO Barometer 2025/2026. Badanie Serviceplan Group, Uniwersytetu St. Gallen i Heidrick & Struggles, N=805 liderów marketingu z 15 krajów (wrzesień 2025).

zwinny (ang. *agile marketing*)¹⁰². W praktyce oznacza to, że sztuczna inteligencja wkracza w kolejne etapy procesu komunikacyjnego – od analizy danych o konsumentach, przez generowanie i personalizację treści, po optymalizację doboru kanałów i czasu emisji przekazu.

Z perspektywy niniejszej pracy warto podkreślić pewien paradoks. Rosnąca automatyzacja i standaryzacja treści generowanych przez sztuczną inteligencję może wzmacniać pozycję marek posiadających autentyczny, trudny do podrobienia przekaz. Marka regionalna, której komunikacja opiera się na rzeczywistej tradycji, konkretnym pochodzeniu geograficznym i weryfikowalnych właściwościach produktu, dysponuje treściami, których algorytm nie jest w stanie wytworzyć z równą wiarygodnością. W sytuacji, gdy konsumenci coraz lepiej rozpoznają i odrzucają treści o sztucznym charakterze, autentyczność może okazać się przewagą trudną do skopiowania.

1.3.4. Kapitał marki (*brand equity*)

Wartość kapitału marki stanowi sumę wszystkich elementów składających się na jej całkowitą wycenę. Jej rzeczywisty poziom można zweryfikować poprzez analizę efektywności poszczególnych składników strategii *brandingowej*¹⁰³. W obliczu rosnącej dynamiki i nieprzewidywalności współczesnych rynków, budowanie kapitału marki odbywa się przez zastosowanie zróżnicowanych narzędzi marketingowych, których podstawowym celem jest podniesienie satysfakcji konsumentów oraz wzmocnienie ich przywiązania do marki. Proces ten generuje dodatkowo korzystne konsekwencje w postaci ograniczonej cenowej elastyczności popytu. Marka funkcjonuje jako zobowiązanie wobec nabywców, definiujące zakres świadczeń, których mogą oni oczekiwać od oferowanych produktów. Spektrum tych świadczeń obejmuje zarówno wymiar użyteczny, jak i aspekty emocjonalne, tworząc kompleksową propozycję wartości dla konsumenta¹⁰⁴. W sytuacji gdy konsument wykazuje znaczną znajomość marki lub manifestuje wobec niej wyraźne preferencje w stosunku do oferty konkurencyjnej, przedsiębiorstwo osiąga zaawansowany stopień kapitału marki. Ten stan świadczy o skutecznym budowaniu pozycji rynkowej oraz o zdolności marki do

¹⁰² Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021), op. cit., 139–155.

¹⁰³ Bąk, M. (2011). Marka jako składnik majątku niewidzialnego – rozważania z perspektywy rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 46, 319–332.

¹⁰⁴ Urbanek, G. (2002), op. cit., 45–52.

wyróżniania się w świadomości odbiorców na tle alternatywnych rozwiązań dostępnych w danym segmencie¹⁰⁵. W odpowiedzi na potrzebę rzetelnej wyceny kapitału markowego opracowano wyspecjalizowane normy rachunkowe. Zgodnie z zasadami bilansowymi marka klasyfikowana jest jako składnik wartości niematerialnych i prawnych, stanowiący nierzadko najważniejszy element aktywów przedsiębiorstwa pod względem wartości. Ta dominująca pozycja marki w strukturze majątku korporacji odzwierciedla jej strategiczne znaczenie dla długoterminowej konkurencyjności organizacji¹⁰⁶. Właściciele marek prowadzą przemyślane działania zarządcze ukierunkowane na generowanie wartości dla udziałowców. Wycena marki stanowi narzędzie menedżerskie umożliwiające przypisanie konkretnej wartości monetarnej do zasobu markowego, co z kolei pozwala na optymalne kierowanie nakładami marketingowymi. Mechanizm ten wspiera proces podejmowania decyzji strategicznych, takich jak określanie hierarchii ważności w obrębie portfela marek, przy jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia maksymalnej stopy zwrotu dla właścicieli kapitału¹⁰⁷. Pomimo faktu, że w sprawozdaniu finansowym przedsiębiorstwa ujmowane są wyłącznie marki pochodzące z transakcji nabycia, koncepcja wartości marki skłania kierownictwo marketingowe do przyjęcia perspektywy długofalowej w procesach zarządczych. Takie podejście wymusza koncentrację na strategicznym budowaniu kapitału marki oraz implementację rozwiązań zorientowanych na kreowanie trwałej wartości ekonomicznej, wykraczając poza doraźne cele operacyjne¹⁰⁸.

Wycena marki jako całościowego aktywa niematerialnego zasadniczo różni się od wyceny samego znaku towarowego. Marka obejmuje szerokie spektrum elementów, w tym reputację, lojalność klientów, wartości emocjonalne i kulturowe, a także postrzeganą jakość, które razem wpływają na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Wycena ta może być przeprowadzana przy użyciu metod, takich jak analiza

¹⁰⁵ Urbanek, G. (2015). Marka a zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 386, 343–356.

¹⁰⁶ Urbanek, G. (2012). Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 261, 466–477.

¹⁰⁷ Paszkiewicz, A. (2007). Dochodowa metoda wyceny marki na przykładzie procedury Interbrand. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4, 59–69.

¹⁰⁸ Grzybek, O. (2015). Komu potrzebna jest wycena marki? *Studia Ekonomiczne*, 245, 103–110.; Góralski, B. (2013). Wycena marki metodą Brand-driven Earnings. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 291, 160–168.; Węgrzyn, H., & Bołtuć, P. (2017). Wycena marki metodą dochodową na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego—studium przypadku. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 100, 539–551.

przychodów generowanych przez markę, wskaźników lojalności konsumenckiej czy technik modelowania *marketing-mix* (ang. *marketing mix modeling*), które pozwalają oszacować wpływ marki na zachowania zakupowe i wyniki finansowe. Z kolei wycena znaku towarowego koncentruje się wyłącznie na wartości prawnej i rynkowej zarejestrowanego oznaczenia służącego do identyfikacji produktów lub usług. Obejmuje ona m.in. potencjał komercyjnego wykorzystania, zakres ochrony prawnej, długość obowiązywania ochrony, a także możliwość licencjonowania lub sprzedaży¹⁰⁹.

Kapitał marki można badać z co najmniej dwóch odmiennych perspektyw: finansowej oraz konsumenckiej¹¹⁰. W ujęciu finansowym różne badania próbowały definiować *brand equity* jako przyrost zysków lub wartość przyszłych przepływów pieniężnych, argumentując jednocześnie, że wartość kapitału marki można określić jako koszt jej zastąpienia lub wartość przy likwidacji¹¹¹. Dodatkowo część badaczy postrzega kapitał marki jako element postrzeganej wartości w świadomości klientów, który powoduje, że produkty i usługi marki wzbudzają pozytywne nastawienie konsumentów w porównaniu z ofertą niemarkową¹¹². Jeśli konsumenci przypisują produktowi wysoką wartość marki, to – zgodnie z tym podejściem – będą formułować bardziej pozytywne opinie o danym produkcie lub marce¹¹³, co następnie wpłynie na ich decyzje zakupowe¹¹⁴. *Brand equity* można również interpretować jako różnicę w preferencjach konsumentów między konkretnym produktem markowym a produktem bez marki o identycznych parametrach funkcjonalnych¹¹⁵.

Znaczna część literatury przedmiotu wskazuje, że kapitał marki tworzy solidną podstawę dla wprowadzania innowacyjnych produktów, różnicowania się od konkurencji oraz ochrony przed działaniami rywali rynkowych¹¹⁶. Konsumenci posiadający większą wiedzę o określonej marce wykazują bardziej pozytywne reakcje na elementy *marketing-mix*. Ponadto w miarę rozwijania się *brand equity* klienci

¹⁰⁹ Dejnaka, A. (2002), op. cit.

¹¹⁰ Molęda, M. (2012). Design w strategii marki. *Marketing i Rynek*, 19(3), 21–26.

¹¹¹ Florek, M. (2014). *Kapitał marki miasta: Pomiar i możliwości wykorzystania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

¹¹² Zdon-Korzeniowska, M. (2012). Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 19, 130–141.

¹¹³ Altkorn, J. (2004), op. cit.

¹¹⁴ Górska-Warzewicz, H. (2011). *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. Difin.

¹¹⁵ Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28, 99–115.

¹¹⁶ Witek-Hajduk, M. (2011). *Zarządzanie marką*. Wolters Kluwer Polska.

skłonni są postrzegać materialne i niematerialne atrybuty marki poprzez różnorodne źródła informacji¹¹⁷. Te percepcje intensyfikują wartość oraz znaczenie marki w oczach konsumentów, a kapitał marki wywiera następnie wpływ na preferencje nabywców i ich intencje zakupowe. W związku z tym dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach intensywnej konkurencji rynkowej budowanie kapitału marki stało się kwestią o kluczowym znaczeniu. Posiadanie jednej lub kilku konkurencyjnych marek pozostaje jedyną metodą wzmocnienia pozycji rynkowej, co stanowi rozwiązanie bardziej efektywne niż dysponowanie zakładami produkcyjnymi bez odpowiedniego kapitału marki¹¹⁸.

Kapitał marki oparty na kliencie składa się z czterech wymiarów powszechnie akceptowanych w środowisku naukowym. Te cztery komponenty obejmują świadomość marki, postrzeganą jakość, skojarzenia marki oraz lojalność konsumentów¹¹⁹.

1.3.5. Opakowanie i etykieta jako medium komunikacji marki

W klasycznej koncepcji *marketing-mix* opakowanie tradycyjnie traktowano jako element składowy produktu. Jednak rosnące znaczenie komunikacji wizualnej w miejscu sprzedaży skłoniło wielu badaczy do wyodrębnienia opakowania jako samodzielnego instrumentu marketingowego, określanego mianem „piątego P” (ang. *packaging*)¹²⁰. Philip Kotler i Kevin L. Keller wskazują, że opakowanie stanowi pierwszy kontakt konsumenta z produktem i może przesądzać o decyzji zakupowej jeszcze zanim nabywca zapozna się z właściwościami samego wyrobu¹²¹. W przypadku produktów spożywczych, gdy możliwość bezpośredniego przetestowania towaru przed zakupem jest ograniczona, rola opakowania jako nośnika informacji i perswazji nabiera szczególnego znaczenia¹²². Z kolei Hanna Górską-Warsewicz podkreśla, że w warunkach polskiego rynku FMCG (produktów szybkozbywalnych) opakowanie pełni funkcję strategicznego narzędzia budowania tożsamości marki, szczególnie dla

¹¹⁷ Zdon-Korzeniowska, M. (2012), op. cit.

¹¹⁸ Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013), op. cit.

¹¹⁹ Kłeczek, R., Kowal, W., Woźniczka, J. (2007), op. cit.

¹²⁰ Kall, J. (2001), op. cit., 182–185.

¹²¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012), op. cit., 412–415.

¹²² Górską-Warsewicz, H. (2011), op. cit., 156–159.

producentów o ograniczonych budżetach reklamowych¹²³. Badaczka wskazuje, że dla wielu polskich marek regionalnych opakowanie pozostaje głównym, a niekiedy jedynym medium komunikacji z konsumentem, co czyni jego projektowanie zadaniem o kluczowym znaczeniu strategicznym¹²⁴.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe funkcje komunikacyjne opakowania produktu spożywczego. **Funkcja identyfikacyjna** polega na umożliwieniu konsumentowi rozpoznania marki na półce sklepowej wśród konkurencyjnych produktów. Realizowana jest poprzez charakterystyczne elementy wizualne: logo, kolorystykę, kształt opakowania oraz typografię¹²⁵. Robert L. Underwood określa tę funkcję mianem „wizualnej sygnatury marki” – zestawu cech pozwalających na natychmiastową identyfikację produktu nawet z dystansu lub przy pobieżnym oglądzie półki¹²⁶. **Funkcja informacyjna** obejmuje przekazywanie danych o produkcie – zarówno tych wymaganych przepisami prawa (skład, wartość odżywcza, data przydatności), jak i dobrowolnych (certyfikaty jakości, informacje o producencie, sugestie dotyczące sposobu użycia). Pinya Silayoi i Mark Speece wskazują, że dla produktów o złożonym składzie, takich jak wody mineralne o wysokiej mineralizacji, funkcja informacyjna opakowania może stanowić istotny czynnik różnicujący i budujący przewagę konkurencyjną¹²⁷. Natomiast **funkcja perswazyjna** polega na budowaniu pożądanych skojarzeń i zachęcaniu do zakupu poprzez odpowiedni dobór elementów wizualnych, kolorystyki i przekazu tekstowego. Olga Ampuero i Natalia Vila wykazały w badaniach empirycznych, że elementy wizualne opakowania – szczególnie kolorystyka i styl graficzny – wywołują u konsumentów określone skojarzenia dotyczące jakości, pochodzenia i pozycjonowania cenowego produktu, zanim jeszcze zapoznają się oni z konkretnymi informacjami¹²⁸.

Szczególne miejsce w teorii komunikacji marketingowej zajmuje koncepcja opakowania jako „cichego sprzedawcy” (ang. *silent salesman*), która wprowadzona

¹²³ Eadem (2018). Percepcja wód mineralnych przez polskich konsumentów. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 25(2), 45–58.

¹²⁴ Ibidem, 52.

¹²⁵ Grzybowska-Brzezińska, M., & Rudzewicz, A. (2013). Wpływ opakowania na decyzje nabywcze konsumentów na rynku produktów żywnościowych. *Marketing i Rynek*, 2, 28–33.

¹²⁶ Underwood, R.L. (2003). The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 62–76.

¹²⁷ Silayoi, P., & Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1495–1517.

¹²⁸ Ampuero, O., Vila, N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, 23(2), 100–112.

została przez Jamesa Pilditcha w latach 70. XX wieku¹²⁹. Zgodnie z tą koncepcją w punkcie sprzedaży opakowanie odgrywa rolę analogiczną do tej, jaką handlu tradycyjnym przypisuje się sprzedawcy – przyciąga uwagę, informuje o właściwościach produktu, buduje zaufanie i zachęca do zakupu. W warunkach samoobsługowego handlu detalicznego, gdy bezpośredni kontakt z personelem sprzedażowym jest ograniczony, opakowanie staje się głównym „rzecznikiem” marki w momencie podejmowania decyzji zakupowej¹³⁰.

Underwood rozwinął tę koncepcję, wskazując na „komunikacyjną siłę opakowania produktu” (ang. *communicative power of product packaging*). W swoich badaniach wykazał, że opakowanie może skutecznie zastępować inne formy komunikacji marketingowej, szczególnie w przypadku marek o ograniczonych budżetach reklamowych. Co istotne, komunikaty przekazywane przez opakowanie są odbierane przez konsumentów jako bardziej wiarygodne niż reklama, ponieważ towarzyszą bezpośredniemu kontaktowi z produktem¹³¹.

Badania nad zachowaniami konsumentów w miejscu sprzedaży wskazują, że znaczna część decyzji zakupowych podejmowana jest impulsywnie, bezpośrednio przy półce sklepowej. Rik Pieters i Luk Warlop wykazali, że konsumenci dokonują wstępnej oceny produktu w ciągu ułamków sekund, opierając się przede wszystkim na bodźcach wizualnych¹³². W tym krótkim czasie opakowanie musi przyciągnąć uwagę, zostać rozpoznane jako należące do określonej kategorii produktowej i wywołać pozytywne skojarzenia. Gdy Joost Clement prowadził analizy ruchów gałek ocznych konsumentów podczas robienia zakupów, wykazał, że produkty o wyrazistej identyfikacji wizualnej są częściej zauważane i dłużej oglądane, co przekłada się na wyższe prawdopodobieństwo wybrania właśnie ich¹³³. Badania te mają szczególne znaczenie dla kategorii produktów o wysokiej konkurencyjności, takich jak wody mineralne, gdzie na typowej półce

¹²⁹ Pilditch, J. (1973). *The Silent Salesman: How to Develop Packaging that Sells*. Business Books.

¹³⁰ Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging: marketing logistic or marketing tool? *British Food Journal*, 107(9), 670–684.

¹³¹ Underwood, R.L. (2003), op. cit., 68–72.

¹³² Pieters, R., & Warlop, L. (1999). Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 1–16.

¹³³ Clement, J. (2007). Visual influence on in-store buying decisions: an eye-track experiment on the visual influence of packaging design. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 917–928.

sklepowej konsument może wybierać spośród kilkunastu lub kilkudziesięciu marek o zbliżonych właściwościach funkcjonalnych¹³⁴.

Z perspektywy semiotycznej etykieta produktu stanowi złożony, multimodalny przekaz łączący elementy tekstowe i wizualne¹³⁵. Gunther Kress i Theo van Leeuwen, twórcy gramatyki wizualnej, wskazują, że współczesna komunikacja coraz częściej opiera się na współdziałaniu różnych modalności – tekstu, obrazu, koloru, typografii – które wspólnie tworzą znaczenie niemożliwe do przekazania przez każdy z tych elementów z osobna¹³⁶. Anna Klugowska analizowała polskie etykiety produktów spożywczych z okresu międzywojennego i określiła je jako „wielowymiarowy zapis codziennej rzeczywistości” – artefakty kulturowe, w których warstwa wizualna o funkcji perswazyjnej dominuje w komunikacji, oddziałując na sferę emocjonalną odbiorcy¹³⁷. Badaczka podkreśla, że złożoność etykiet – obejmująca powiązania kontekstowe w warstwie obrazowej, tekstowej i funkcjonalnej – wymaga interdyscyplinarnego podejścia badawczego, łączącego perspektywę językoznawstwa, *designu*, historii sztuki, marketingu i komunikacji¹³⁸.

Z perspektywy teorii kapitału marki opakowanie wspiera wszystkie jego wymiary. Po pierwsze, wyrazista identyfikacja wizualna zwiększa **świadomość marki** poprzez ułatwienie jej rozpoznania i zapamiętania. Po drugie, informacje komunikowane na opakowaniu (skład, certyfikaty, pochodzenie) kształtują **skojarzenia z marką**. Po trzecie, estetyka i jakość wykonania opakowania wpływają na **postrzeganą jakość** produktu – badania wskazują, że konsumenci przypisują wyższą jakość produktom w opakowaniach postrzeganych jako bardziej eleganckie lub profesjonalne¹³⁹. Po czwarte, pozytywne doświadczenia związane z opakowaniem mogą wzmocniać **lojalność** konsumentką¹⁴⁰.

¹³⁴ Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 201–205.

¹³⁵ Barthes, R. (2000). *Mitologie*. Wydawnictwo KR, 143–151.

¹³⁶ Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. Routledge, s. 1–15.

¹³⁷ Klugowska, A. (2023). Etykiety produktów spożywczych jako przykład multimodalnej komunikacji perswazyjnej w okresie międzywojennym. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica*, 66(1), 89–112.

¹³⁸ Ibidem, 106.

¹³⁹ Orth, U.R., & Malkewitz, K. (2008). Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions. *Journal of Marketing*, 72(3), 64–81.

¹⁴⁰ Aaker, D.A. (1991), op. cit., 61–63.

Szczególnego znaczenia nabiera rola opakowania w komunikowaniu kluczowych wyróżników marki. W przypadku produktów, których przewaga konkurencyjna opiera się na konkretnym, weryfikowalnym atrybucie – takim jak zawartość określonego składnika mineralnego – opakowanie staje się głównym medium przekazywania tej informacji. Jak wskazują badania Górskiej-Warsewicz, skuteczne eksponowanie wyróżnika na opakowaniu może prowadzić do trwałego skojarzenia marki z danym atrybutem w świadomości konsumentów¹⁴¹.

1.3.6. Strategie komunikacyjne marek o ograniczonych zasobach

Współczesne rynki produktów konsumpcyjnych charakteryzują się znaczącą asymetrią zasobów między uczestnikami. Globalne koncerny dysponują budżetami marketingowymi wielokrotnie przewyższającymi całkowite przychody mniejszych, regionalnych producentów. Ta dysproporcja stawia przed markami o ograniczonych zasobach fundamentalne pytanie strategiczne: w jaki sposób skutecznie konkurować z liderami rynkowymi, gdy dysponuje się ułamkiem ich nakładów na komunikację?¹⁴²

Ewelina Nycz analizuje komunikację polskich producentów produktów regionalnych, tradycyjnych oraz ekologicznych i wskazuje, że efektywna komunikacja małych producentów „odgrywa kluczową rolę w procesie budowania ich wizerunku i wzmocnienia konkurencyjności rynkowej, jednak w praktyce napotyka liczne bariery wynikające z niespójności strategii, ograniczonego wykorzystania nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych oraz braku zintegrowanego modelu komunikacji”¹⁴³. Obserwacja ta sugeruje, że sukces marek o ograniczonych zasobach zależy nie tyle od wielkości budżetu, ile od strategicznego podejścia do jego wykorzystania.

Systematyczne ujęcie strategii marek konkurujących z liderami przy ograniczonych zasobach zaproponował Adam Morgan w koncepcji *challenger brands* – marek rzucających wyzwanie¹⁴⁴. Morgan definiuje markę typu *challenger* nie przez jej pozycję rynkową (udział w rynku), lecz przez postawę mentalną (ang. *state of mind*) –

¹⁴¹ Górka-Warsewicz, H. (2018), op. cit., 54–56.

¹⁴² Morgan, A. (2009). *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*. John Wiley & Sons Inc., 1–15.

¹⁴³ Nycz, E. (2025). *Model komunikacji produktów regionalnych, tradycyjnych i ekologicznych w procesie budowy wizerunku ich producentów*. [Rozprawa doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie], 5–6.

¹⁴⁴ Morgan, A. (2009), op. cit., 18–25.

gotowość do kwestionowania konwencji kategorii i poszukiwania alternatywnych ścieżek budowania przewagi¹⁴⁵.

Kluczowym elementem strategii *challenger* jest nadkompensacja (ang. *overcommitment*) – koncentracja nieproporcjonalnie dużych zasobów na wybranym, strategicznie istotnym obszarze, przy jednoczesnej rezygnacji z obecności w innych. Podczas gdy liderzy rynkowi dążą do wszechstronności i obecności we wszystkich segmentach, marki typu *challenger* świadomie wybierają specjalizację¹⁴⁶. Ta strategia fokusowa pozwala osiągnąć wyrazistość i zapamiętywalność niemożliwą przy rozproszeniu ograniczonych zasobów.

Morgan identyfikuje osiem „wierzeń” (ang. *credos*) charakteryzujących skuteczne marki typu *challenger*, wśród których szczególne znaczenie mają: „inteligentne wykorzystywanie symboli i języka” – budowanie wyrazistej tożsamości poprzez starannie dobrane elementy komunikacji, oraz „poświęcenie” (ang. *sacrifice*) – świadoma rezygnacja z części rynku lub funkcjonalności na rzecz doskonałości w wybranym obszarze¹⁴⁷. Uzupełniającą perspektywę teoretyczną oferuje koncepcja *underdog brand biography* (UBB) – biografii marki jako słabszego gracza – rozwinięta przez Neeru Paharię i współpracownicy¹⁴⁸. Badaczki te wykazały, że narracja przedstawiająca markę jako „słabszego” walczącego z potężniejszymi konkurentami może wzbudzać sympatię i wsparcie konsumentów, analogicznie do zjawiska kibicowania słabszej drużynie w sporcie.

Efekt *underdog* opiera się na dwóch filarach narracyjnych: zewnętrznym upośledzeniu (ang. *external disadvantage*) – czyli obiektywnie trudniejszej pozycji startowej w porównaniu z konkurentami, oraz pasji i determinacji (ang. *passion and determination*) – woli przezwyciężenia tych trudności. Badania eksperymentalne wskazały, że konsumenci wykazują wyższą intencję zakupu wobec marek prezentujących się jako *underdogi*, szczególnie gdy sami identyfikują się z wartościami wytrwałości i samodzielnego sukcesu¹⁴⁹. Co istotne, efekt *underdog* działa najsilniej, gdy narracja marki jest postrzegana jako autentyczna. Próby sztucznego kreowania

¹⁴⁵ Ibidem, 32–38.

¹⁴⁶ Ibidem, 85–102.

¹⁴⁷ Ibidem, 45–78.

¹⁴⁸ Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J.B. (2011). The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 775–790.

¹⁴⁹ Ibidem, 782–785.

wizerunku słabszego, dokonywane przez duże korporacje, mogą przynieść efekt odwrotny do zamierzonego. Dlatego strategia ta jest szczególnie odpowiednia dla marek, które rzeczywiście są mniejszymi graczami na zdominowanym przez koncerny rynku¹⁵⁰.

Specyficznym przypadkiem marek o ograniczonych zasobach są marki regionalne – produkty silnie związane z określonym obszarem geograficznym, wytwarzane przez lokalnych producentów. Ewelina Nycz, podczas badania komunikacji polskich producentów produktów regionalnych zrzeszonych w klastrze „Podkarpackie Smaki”, zidentyfikowała wartości stanowiące rdzeń ich przekazu: tradycję, autentyczność, naturalne pochodzenie, związek z regionem oraz jakość wynikającą z tradycyjnych metod produkcji¹⁵¹. Badaczka wskazuje, że skuteczna komunikacja marek regionalnych opiera się na budowaniu spójnej narracji łączącej produkt z dziedzictwem kulturowym regionu. Produkty regionalne „są nośnikiem dziedzictwa kulturowego, lokalnych tradycji i autentycznych wartości”, co wymaga „specyficznego podejścia do promocji, opartego na budowaniu spójnej narracji marki”¹⁵². Ta narracyjna spójność pozwala kompensować ograniczone zasoby mediowe poprzez siłę autentycznego przekazu. Model komunikacji produktów regionalnych zaproponowany przez Nycz zakłada integrację kilku elementów: tożsamości produktu (związek z regionem, tradycja wytwarzania), wartości komunikowanych (naturalność, autentyczność, jakość), kanałów komunikacji (ze szczególnym uwzględnieniem mediów społecznościowych i marketingu bezpośredniego) oraz spójności przekazu we wszystkich punktach styku z konsumentem¹⁵³.

Jedną z najskuteczniejszych strategii dla marek o ograniczonych zasobach jest specjalizacja atrybutowa – skoncentrowanie komunikacji na jednym, wyrazistym i weryfikowalnym wyróżniku produktu. Strategia ta nawiązuje do klasycznej koncepcji pozycjonowania Ala Riesa i Jacka Trouta, którzy postulowali „posiadanie słowa w umyśle konsumenta” – budowanie tak silnego skojarzenia między marką a określonym atrybutem, że przywołanie atrybutu automatycznie wywołuje myśl o marce¹⁵⁴. Specjalizacja atrybutowa jest szczególnie korzystna dla marek

¹⁵⁰ Ibidem, 786–788.

¹⁵¹ Nycz, E. (2025), op. cit., 227–236.

¹⁵² Ibidem, 235.

¹⁵³ Ibidem, 257–264.

¹⁵⁴ Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, 19–33.

o ograniczonych budżetach z kilku powodów. Po pierwsze, pozwala skoncentrować zasoby na jednym, konsekwentnie komunikowanym przekazie, zamiast rozpraszać je na wiele wątków. Po drugie, ułatwia konsumentom zapamiętanie marki – prostszy przekaz jest łatwiejszy do zakodowania i przywołania. Po trzecie, buduje postrzeganą eksperckość marki w danym obszarze¹⁵⁵.

Waldemar Żynda analizował strategie pozycjonowania polskich marek i wskazał, że specjalizacja atrybutowa jest szczególnie skuteczna w kategoriach produktowych, gdzie konsumenci poszukują konkretnych, funkcjonalnych korzyści. W takich przypadkach marka konsekwentnie komunikująca jeden wyróżnik może osiągnąć silniejszą pozycję niż konkurenci próbujący komunikować wiele atrybutów jednocześnie¹⁵⁶. Badania Prasada Naika i Kalyana Ramana nad synergią w komunikacji marketingowej wykazały, że łączny efekt oddziaływania wielu narzędzi komunikacji jest większy niż suma ich efektów pojedynczych¹⁵⁷. Dla marek o ograniczonych zasobach obserwacja ta ma fundamentalne znaczenie – sugeruje, że przy ograniczonym budżecie kluczowa jest nie maksymalizacja zasięgu pojedynczego kanału, lecz osiągnięcie spójności przekazu we wszystkich wykorzystywanych punktach styku z konsumentem.

W praktyce oznacza to, że marka o ograniczonych zasobach powinna priorytetowo traktować koordynację i spójność komunikacji, wynosząc te dwie cechy ponad jej intensywność. Opakowanie produktu, strona internetowa, obecność w mediach społecznościowych, materiały w punktach sprzedaży – wszystkie te elementy powinny dostarczać zbieżny przekaz i wzmacniać się wzajemnie¹⁵⁸. Zintegrowana komunikacja marketingowa (IMC) staje się w tym kontekście nie luksusem dostępnym dla dużych graczy, lecz koniecznością strategiczną dla marek o ograniczonych budżetach.

Współczesne badania nad zachowaniami konsumentów wskazują na rosnące znaczenie autentyczności jako wartości poszukiwanej w markach¹⁵⁹. Konsumenci,

¹⁵⁵ Urbanek, G. (2002), op. cit., 78–85.

¹⁵⁶ Żynda, W. (2015). Pozycjonowanie produktu na rynku – istota i strategie. *Marketing i Rynek*, 8, 692–699.

¹⁵⁷ Naik, P.A., & Raman, K. (2003). Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 375–388.

¹⁵⁸ Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I., Lauterborn, R.F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, 45–62.

¹⁵⁹ Gilmore, J.H., & Pine, B.J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business School Press, 1–25.

zmęczeni przekazami reklamowymi postrzeganymi jako sztuczne lub manipulacyjne, poszukują marek oferujących „prawdziwe” produkty i „szczerze” komunikaty. Trend ten sprzyja markom regionalnym, które mogą w wiarygodny sposób komunikować autentyczne pochodzenie, tradycyjne metody produkcji i związek z lokalną społecznością¹⁶⁰. Nycz podkreśla, że autentyczność stanowi kluczową wartość komunikowaną przez polskich producentów regionalnych: „produkty regionalne, tradycyjne i ekologiczne, będące nośnikiem dziedzictwa kulturowego, lokalnych tradycji i autentycznych wartości, wymagają specyficznego podejścia do promocji”¹⁶¹. Autentyczność ta nie jest jednak dana automatycznie – musi być świadomie komunikowana poprzez odpowiedni dobór narracji, wizualizacji i kanałów kontaktu z konsumentem.

W kontekście strategii marek o ograniczonych zasobach autentyczność stanowi zasób, który nie wymaga dużych nakładów finansowych, a jednocześnie jest trudny do skopiowania przez większych konkurentów. Globalny koncern może zainwestować znaczne środki w kampanię reklamową, ale nie jest w stanie w wiarygodny sposób komunikować lokalnego zakorzenienia czy wielopokoleniowej tradycji rodzinnego przedsiębiorstwa¹⁶².

1.4. Wymiary percepcji marki

1.4.1. Świadomość i rozpoznawalność

Marka manifestuje się również jako zasób kognitywny, czyli wydzielony fragment mentalnej przestrzeni nabywcy, w której zapisana zostaje reprezentacja określonego przedsiębiorstwa bądź jego propozycji wartości. To świadomość dominująca. Utrwalona wcześniej konfiguracja owej reprezentacji wynika z sekwencji minionych interakcji podmiotu z oferentem, natomiast jej przyszły kształt współdeterminują antycypowane korzyści, które konsument spodziewa się otrzymać w kolejnych fazach relacji wymiany.

Identyfikacja marki stanowi jeden z fundamentalnych składników procesu kształtowania się świadomości marki i potwierdza, czy konsument zachował w pamięci

¹⁶⁰ Beverland, M.B. (2009). *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands*. Palgrave Macmillan, 15–38.

¹⁶¹ Nycz, E. (2025), op. cit., 5.

¹⁶² Ibidem, 265–270.

ślady wcześniejszego kontaktu z daną marką¹⁶³. Identyfikacja marki (określana również mianem wspomagane przywołanie marki) dotyczy kompetencji nabywców do właściwego wyodrębnienia marki w momencie zetknięcia się z nią¹⁶⁴. Proces ten nie wymaga obligatoryjnie od konsumentów precyzyjnego zidentyfikowania czy przywołania nazwy marki. W sytuacji gdy klienci doświadczają procesu identyfikacji marek, zostaje on uruchomiony poprzez impulsy wizualne lub słuchowe¹⁶⁵. Na przykład w momencie poszukiwania produktu pomagającego zaspokoić określoną potrzebę fizjologiczną, jak papier toaletowy, konsument zostaje skonfrontowany z szerokim wyborem dostępnych marek. Gdy nabywca napotka wizualną lub werbalną reprezentację konkretnej marki, może odtworzyć wspomnienie wcześniejszego z nią obcowania. Konsumenti zdolni do aktywacji specyficznego węzła pamięciowego odnoszącego się do marki po otrzymaniu określonej wskazówki demonstrują rozpoznawalność marki¹⁶⁶. Nierzadko ta forma świadomości marki wspomaga klientów w procesie selekcji jednej marki spośród konkurencyjnych opcji w kontekście decyzji zakupowych charakteryzujących się niskim poziomem zaangażowania¹⁶⁷.

Identyfikacja marki stanowi jedną z podstawowych form świadomości konsumenckiej, szczególnie aktywizowaną w warunkach sprzedaży detalicznej. W sytuacji gdy klient napotyka produkt w miejscu zakupu lub dostrzega jego charakterystyczne cechy wizualne, takie jak opakowanie czy logo, może on automatycznie przypisać danej marce określone właściwości. Skojarzenia te wynikają z wcześniejszych kontaktów z komunikatami promocyjnymi lub doświadczeń pośrednich, na przykład w formie rekomendacji ustnej. W ten sposób rozpoznanie marki pełni funkcję poznawczego bodźca, który integruje percepcję z wcześniejszą wiedzą symboliczną i emocjonalną¹⁶⁸. W odróżnieniu od procesu przypominania sobie marki, który polega na spontanicznym przywoływaniu jej nazwy przez konsumenta w odpowiedzi na pytanie dotyczące określonej kategorii produktów, rozpoznawalność marki okazuje się znacznie powszechniejszym zjawiskiem. Gdy konsumenci zostają

¹⁶³ Altkorn, J. (2004), op. cit.

¹⁶⁴ Garbarski, L. (2011), op. cit.

¹⁶⁵ Sagan, A. (2009), op. cit.

¹⁶⁶ Niedźwiedziński, M., Klepacz, H., & Szymańska, K. (2016), op. cit.

¹⁶⁷ De Jans, S., Van de Sompel, D., De Veirman, M., & Hudders, L. (2020). # Sponsored! How the recognition of sponsoring on Instagram posts affects adolescents' brand evaluations through source evaluations. *Computers in Human Behavior*, 109, 106342.

¹⁶⁸ Dejnaka, A. (2002), op. cit.

skonfrontowani z konkretną nazwą lub symbolem wizualnym, znacznie częściej są w stanie ją zidentyfikować i powiązać z daną kategorią lub wcześniejszymi doświadczeniami. Tym samym rozpoznanie marki nie wymaga tak intensywnego zaangażowania poznawczego jak jej samodzielne odtworzenie, co czyni je bardziej dostępnym mechanizmem świadomości marki¹⁶⁹.

Efektywność rozpoznawalności marki osiąga najwyższy poziom wówczas, gdy konsumenci są w stanie zidentyfikować ją nie na podstawie eksplicytnego kontaktu z nazwą przedsiębiorstwa, lecz dzięki percepcji charakterystycznych elementów wizualnych. Do takich semantycznych wskaźników należą m.in. logo, slogany, paleta barw czy typografia, które działają jako bodźce wyzwalające natychmiastowe skojarzenia z marką. Ich skuteczność polega na zdolności do zakotwiczenia marki w pamięci odbiorców poprzez powtarzalność, unikalność oraz emocjonalny ładunek komunikacyjny¹⁷⁰. Przykładem skutecznego wykorzystania elementu identyfikacji wizualnej jest firma Disney, która z powodzeniem zakodowała w świadomości odbiorców charakterystyczną czcionkę stylizowaną na odręczny podpis Walta Disneya. Ten specyficzny krój pisma, pierwotnie zaprojektowany w celu odwzorowania autografu założyciela, stał się integralnym komponentem logotypu marki. Dzięki swojej unikalnej formie i powtarzalnemu użyciu czcionka ta pełni funkcję rozpoznawalnego znaku graficznego, który umożliwia identyfikację marki nawet bez konieczności odczytania pełnej nazwy¹⁷¹.

W odróżnieniu od rozpoznawania marki, które opiera się na identyfikacji bodźców zewnętrznych, przypominanie sobie marki – określane również jako samodzielne lub spontaniczne odtwarzanie marki – polega na zdolności konsumenta do przywołania jej nazwy z pamięci, bez uprzedniego kontaktu z żadnymi wizualnymi czy werbalnymi podpowiedziami. Ten rodzaj świadomości marki wymaga głębszego zakorzenienia informacji w strukturach pamięci długotrwałej i zazwyczaj wskazuje na silniejsze zaangażowanie konsumentów lub częstsze oddziaływanie komunikacji marketingowej w przeszłości¹⁷². W przeciwieństwie do sytuacji, w której konsument wybiera markę spośród widocznych alternatyw, proces spontanicznego przypominania

¹⁶⁹ Garbarski, L. (Red.). (2011). *Marketing: Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

¹⁷⁰ Maison, D., Baran, T. (2014), op. cit.

¹⁷¹ Dejnaka, A. (2003). *Internet w marketingu*. Helion.

¹⁷² Prabucki, B. (2012), op. cit.

sobie marki rozpoczyna się od uświadomienia sobie potrzeby, a następnie od wewnętrznej aktywacji pamięci w celu przywołania odpowiedniej marki jako potencjalnego rozwiązania. Taki mechanizm wymaga znacznie głębszego utrwalenia informacji o marce w strukturach poznawczych jednostki. Z tego względu samodzielne przypomnienie stanowi bardziej zaawansowaną formę świadomości marki niż jej rozpoznawalność, zakłada ono bowiem nie tylko znajomość marki, lecz również jej silne zakotwiczenie w umyśle konsumenta, zdolne do aktywacji bez zewnętrznych wskazówek¹⁷³. Tego rodzaju zdolność konsumenta do spontanicznego przywołania marki zapewnia przedsiębiorstwu istotną przewagę konkurencyjną. Oznacza ona bowiem, że odbiorca jest nie tylko świadomy istnienia danej oferty, lecz również wykazuje gotowość do zakupu lub co najmniej rozważa wybór tej marki w odpowiedzi na określoną potrzebę. W tym kontekście *brand recall* stanowi wyraźny dowód na to, że wcześniejsze punkty styku z marką – takie jak reklamy, doświadczenia użytkownika czy rekomendacje – zostały skutecznie zakodowane w pamięci konsumenta. Świadczy to o trwałym śladzie poznawczym, jaki marka pozostawiła, co zwiększa prawdopodobieństwo, że będzie ona preferowana w przyszłości podczas podejmowania decyzji zakupowych¹⁷⁴.

Modelowanie *marketing-mix* stanowi istotne narzędzie analityczne wspierające decydentów w zakresie marketingu w racjonalnym alokowaniu zasobów budżetowych, tak aby uzyskać maksymalny efekt w obszarze budowania świadomości marki lub bezpośredniego zwiększania sprzedaży. Umożliwia ono ilościową ocenę wpływu poszczególnych elementów strategii marketingowej – takich jak promocja, cena, kanały dystrybucji czy cechy produktu – na zachowania konsumentów i wyniki rynkowe. W kontekście zarządzania marką ukierunkowanego na generowanie wartości, zastosowanie modelowania *marketing-mix* nierzadko łączy się z analizą wyceny marki, co pozwala na precyzyjniejsze prognozowanie zwrotu z inwestycji oraz podejmowanie decyzji strategicznych opartych na danych empirycznych. Taka integracja narzędzi ilościowych sprzyja zwiększeniu efektywności działań *brandingowych* oraz długoterminowej wartości rynkowej przedsiębiorstwa¹⁷⁵.

¹⁷³ Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013), op. cit..

¹⁷⁴ Azzari, V., & Pelissari, A. (2021). Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 669–685.

¹⁷⁵ Gorbaniuk, O. (2011), op. cit.

Znajomość marki stanowi fundamentalny etap w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta, gdyż jej obecność w świadomości odbiorcy jest warunkiem koniecznym, aby marka mogła zostać rozważona jako realna alternatywa w trakcie wyboru produktu lub usługi. Innymi słowy, jeśli konsument nie rozpoznaje danej marki lub nie potrafi jej przywołać z pamięci, nie będzie jej brał pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowej. Brak świadomości istnienia marki eliminuje ją z pola percepcyjnego klienta, uniemożliwiając zaistnienie w tzw. zbiorze rozważanych opcji (ang. *consideration set*)¹⁷⁶. Znajomość marki odgrywa zasadniczą rolę w ocenie efektywności zarówno samej tożsamości marki, jak i strategii komunikacyjnych stosowanych w celu jej utrwalenia w umyśle odbiorcy. Stanowi ona mierzalny wskaźnik tego, w jakim stopniu przekaz marki – obejmujący jej wartości, cechy wyróżniające oraz stylistykę wizualną – został przyswojony i rozpoznany przez konsumentów. Tym samym świadomość marki służy jako istotny punkt odniesienia w analizie spójności i skuteczności narzędzi komunikacji marketingowej oraz procesu kształtowania wizerunku marki na rynku¹⁷⁷. Marki osiągające trwałe sukcesy rynkowe to zazwyczaj te, które systematycznie budują i utrzymują wysoki poziom świadomości wśród konsumentów. Ugruntowana obecność marki w świadomości odbiorców znacząco zwiększa prawdopodobieństwo jej uwzględnienia podczas procesu decyzyjnego, a tym samym może przesądzić o dokonaniu zakupu. W wielu przypadkach to właśnie rozpoznawalność marki – jako pierwszy etap relacji z klientem – staje się czynnikiem krytycznym, warunkującym finalizację transakcji. Im silniejsza i bardziej zakotwiczona w umyśle konsumenta jest dana marka, tym większa jej szansa na skuteczne konwertowanie intencji zakupowej w rzeczywisty wybór¹⁷⁸. Świadomość marki przybiera różne postaci, z których każda reprezentuje odmienny poziom zaawansowania w procesie poznawczym konsumenta. Te zróżnicowane formy odzwierciedlają stopień, w jakim odbiorca jest w stanie rozpoznać, przywołać lub automatycznie skojarzyć markę w określonym kontekście zakupowym. Innymi słowy, każda z tych form odpowiada konkretnemu etapowi mentalnego zaangażowania konsumenta – od pasywnego rozpoznania wśród wielu opcji, po aktywne i spontaniczne

¹⁷⁶ Das, S. (2020). Innovations in digital banking service brand equity and millennial consumerism. In K. Sandhu (Ed.), *Digital transformation and innovative services for business and learning* (pp. 62-79). IGI Global.

¹⁷⁷ Witek-Hajduk, M. (2011), op. cit.

¹⁷⁸ Marques, C., da Silva, R.V., Davcik, N.S., & Faria, R.T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497–507.

przywołanie marki jako preferowanego wyboru. W rezultacie struktura świadomości marki stanowi *continuum*, w którym kolejne poziomy wskazują na rosnącą siłę oddziaływania marki na percepcję, preferencje i decyzje nabywcze klientów¹⁷⁹.

W literaturze marketingowej zazwyczaj wyróżnia się dwa podstawowe typy świadomości marki, różniące się stopniem aktywności poznawczej ze strony konsumenta. Pierwszym z nich jest przypominanie marki (ang. *brand recall*), określane również jako niewspomagane lub spontaniczne przypominanie. Odnosi się ono do zdolności konsumenta do samodzielnego, bez żadnych podpowiedzi, przywołania nazwy marki w odpowiedzi na określoną kategorię produktu lub potrzebę zakupową. Drugim typem jest rozpoznawanie marki (ang. *brand recognition*), zwane także wspomaganym przypominaniem, które polega na identyfikacji marki po zaprezentowaniu jej nazwy, logotypu lub innego znaku identyfikacyjnego. W tym przypadku odbiorca potwierdza znajomość marki dopiero po ekspozycji na określony bodziec. Oba mechanizmy stanowią integralne elementy procesu kształtowania świadomości marki, jednak różnią się siłą oddziaływania oraz implikacjami dla strategii komunikacyjnych przedsiębiorstw¹⁸⁰. Wspomniane formy świadomości marki – przypominanie i rozpoznawanie – funkcjonują na odmiennych zasadach poznawczych, co niesie istotne konsekwencje dla projektowania strategii marketingowych oraz kampanii reklamowych.

Rozpoznawanie marki – jako proces wspomagany bodźcem wizualnym lub werbalnym – opiera się na pasywnym mechanizmie identyfikacji. Wystarcza tu znajomość nazwy, logotypu czy sloganu, co czyni tę formę świadomości szczególnie skuteczną w kontekstach zakupowych o niskim zaangażowaniu poznawczym, np. w handlu detalicznym lub w przypadku produktów impulsowych. W takich sytuacjach kluczowe staje się zapewnienie widoczności marki w punktach styku z klientem – zarówno fizycznych, jak i cyfrowych.

Z kolei przypominanie marki, wymagające od konsumenta samodzielnego przywołania jej z pamięci, odgrywa dominującą rolę w decyzjach o wysokim stopniu zaangażowania, np. w sektorze usług, dóbr trwałych czy produktów klasy premium. Tutaj nie wystarcza jedynie obecność – konieczne jest długoterminowe budowanie

¹⁷⁹ Gorbatov, S., Khapova, S.N., Oostrom, J.K., & Lysova, E.I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, 74(3), 505–542.

¹⁸⁰ Urbanek, G. (2002), op. cit.

mentalnej dostępności poprzez spójną, powtarzalną i głęboko zakotwiczoną komunikację.

Większość firm dąży do *Top-of-Mind* – efekt ten występuje, gdy konsument wymienia markę, kiedy zostanie poproszony o nazwę handlową produktów z konkretnej kategorii. Przykładem najwyższego poziomu świadomości marki – tzw. *Top-of-Mind Awareness* – jest sytuacja, w której dana marka jest natychmiast przywoływana przez konsumenta jako pierwsze skojarzenie w odniesieniu do określonej kategorii produktu. Tego rodzaju automatyczne przypomnienie stanowi szczególnie niewspomagane przypomnienie marki i jest uważane za jedno z najbardziej pożądanых zjawisk z perspektywy strategii *brandingowej*. Na przykład w Stanach Zjednoczonych nazwa „kleenex” często funkcjonuje jako synonim chusteczki higienicznej, niezależnie od faktycznego producenta. Analogiczne zjawisko występuje w Polsce, gdzie określenie „pampersy” bywa używane w odniesieniu do wszelkich jednorazowych pieluch, a „adidasy” to potoczne określenie obuwia sportowego, niezależnie od marki. Podobny mechanizm można zaobserwować w kontekście usługi logistycznej firmy InPost, której zastrzeżona nazwa handlowa „Paczkomat” zaczęła funkcjonować w języku potocznym jako ogólny termin określający automatyczne skrytki na przesyłki. Mimo prób ochrony tożsamości marki i formalnych apeli o nieodmienianie tego znaku towarowego, w świadomości konsumentów słowo „paczkomat” uległo semantycznemu rozciągnięciu, tracąc jednoznaczne powiązanie z daną firmą i stając się generycznym symbolem kategorii. Zjawisko to, określane mianem „brandnomeryzacji”, z jednej strony świadczy o ogromnym sukcesie marki w kontekście rozpoznawalności, ale z drugiej – może prowadzić do erozji prawnej ochrony znaku towarowego, jeżeli nazwa przekształca się w powszechnie używane określenie rodzajowe¹⁸¹.

Zapamiętywanie marki, określane także jako spontaniczna lub niewspomagana świadomość marki, oznacza zdolność konsumenta do samodzielnego przywołania nazwy konkretnej marki bądź kilku marek z pamięci w odpowiedzi na ogólne pytanie dotyczące danej kategorii produktów¹⁸².

¹⁸¹InPost: słowo *paczkomat* nie odmienia się przez przypadki. [www.rp.pl. https://www.rp.pl/biznes/art37954861-inpost-slowo-paczkomat-nie-odmienia-sie-przez-przypadki](https://www.rp.pl/biznes/art37954861-inpost-slowo-paczkomat-nie-odmienia-sie-przez-przypadki).

¹⁸² Maricic, M., Kostic-Stankovic, M., Bulajic, M., & Jeremic, V. (2019). See it and believe it? Conceptual model for exploring the recall and recognition of embedded advertisements of sponsors. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 333–352.

Rozpoznawalność marki, nazywana również wspomaganą świadomością marki, występuje w sytuacji, gdy konsument identyfikuje daną markę dopiero po jej przedstawieniu – poprzez wizualny bodziec lub wymienienie nazwy na liście. Jest to forma pamięci zależnej od zewnętrznych wskazówek, która różni się od spontanicznego przypominania i wskazuje na znajomość marki aktywowaną przez określony impuls¹⁸³.

Świadomość strategiczna pojawia się wówczas, gdy dana marka nie tylko zajmuje czołową pozycję w percepcji konsumenta, lecz także wyróżnia się specyficznymi atrybutami, które – w ocenie odbiorców – nadają jej przewagę konkurencyjną na rynku. Elementy te, stanowiące unikalne cechy oferty, odróżniają ją od innych dostępnych produktów i są określane mianem unikalnej propozycji sprzedaży, czyli *unique selling point* (USP)¹⁸⁴.

Świadomość marki stanowi fundamentalny element strategii *brandingowej* i zarazem początkowy etap procesu kreowania jej wartości rynkowej. To właśnie rozpoznawalność marki wśród konsumentów tworzy podstawę dla dalszego kształtowania lojalności, zaufania oraz postrzeganej przewagi konkurencyjnej¹⁸⁵. Świadomość marki można zdefiniować jako stopień, w jakim konsumenci są w stanie rozpoznać lub przypomnieć sobie daną markę w momencie podejmowania decyzji zakupowej. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne poziomy tej świadomości – od podstawowej rozpoznawalności po spontaniczne przypomnienie, aż do świadomości dominującej, w której marka automatycznie nasuwa się jako pierwsza w danej kategorii produktowej¹⁸⁶. Pierwszy poziom odnosi się do całkowitego braku świadomości marki – konsumenci nie mają żadnej wiedzy ani skojarzeń związanych z daną marką, a jej nazwa jest im zupełnie obca. Drugi etap oznacza początkową fazę rozpoznawalności, w której odbiorcy potrafią zidentyfikować markę na podstawie określonych elementów wizualnych lub charakterystycznych cech produktu, jednak nie są w stanie przypomnieć sobie jej nazwy¹⁸⁷. Trzeci poziom odnosi się do etapu przypomnienia marki, w którym

¹⁸³ Keller, K.L., & Brexendorf, T.O. (2019). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1409–1439.

¹⁸⁴ Schivinski, B. (2021). Eliciting brand-related social media engagement: A conditional inference tree framework. *Journal of Business Research*, 130, 594–602.

¹⁸⁵ Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013), op. cit.

¹⁸⁶ Dabbous, A., & Barakat, K. A. (2020). Bridging the online offline gap: Assessing the impact of brands' social network content quality on brand awareness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101966–101968.

¹⁸⁷ Sobocińska, M. (2019). Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 143–155.

konsumenci są w stanie rozpoznać i nazwać markę po otrzymaniu określonej wskazówki – na przykład poprzez zobaczenie logo lub usłyszenie jej nazwy. Jest to tzw. świadomość wspomagana. Natomiast czwarty, najwyższy poziom – określany jako świadomość wysoka lub *Top-of-Mind* – charakteryzuje się zdolnością automatycznego przywołania marki z pamięci, bez udziału zewnętrznych bodźców. Na tym etapie marka jest głęboko zakorzeniona w umyśle konsumenta i natychmiast kojarzona z konkretną kategorią produktów lub usług¹⁸⁸. Z uwagi na tendencję konsumentów do preferowania produktów znanych i rozpoznawalnych, wysoki poziom świadomości marki odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji zakupowych. To właśnie dzięki niej dana marka ma szansę znaleźć się w tzw. zestawie rozważanych opcji, czyli grupie produktów branych pod uwagę podczas zakupu.

1.4.2. Skojarzenia i jakość postrzegana

Zaufanie konsumentów stanowi fundamentalny składnik „wiarygodności” każdego podmiotu gospodarczego. W środowisku biznesowym ten niematerialny wymiar oddziałuje na zachowania oraz rezultaty działalności różnorodnych interesariuszy organizacji. Stanowi ono podstawę trwałych relacji między marką a wszystkimi zaangażowanymi stronami, transformując prostą świadomość istnienia marki w głębokie emocjonalne przywiązanie¹⁸⁹. Proces ten przekształca zwykłych uczestników rynku, posiadających bezpośrednio lub pośrednio związki z organizacją, w lojalnych rzeczników marki. Rezultatem takiej metamorfozy są wymierne korzyści, między innymi większa skłonność do akceptacji nowych produktów pod daną marką, tolerancja dla wyższych cen oraz przebaczenie tymczasowych niedoskonałości jakościowych. W strategiach ekspansji międzynarodowej zaufanie do marki często wykorzystuje się jako kluczowy element budowania pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa zagraniczne często stosują nazewnictwo kojarzące się z wysokimi standardami jakościowymi, aby skorzystać z pozytywnych skojarzeń z marką. Ilustracją tego zjawiska może być chińska firma posługująca się niemiecką nazwą handlową¹⁹⁰.

Konsumenci są w stanie rozróżnić aspekt psychologiczny marki, który obejmuje skojarzenia takie jak: myśli, uczucia, percepcja, obrazy, doświadczenia, przekonania

¹⁸⁸ Bartczak, M. (2019), op. cit.

¹⁸⁹ Florek, M., & Janiszewska, K. (2015), op. cit.

¹⁹⁰ Kozak, M., Mazurek, M. (2011), op. cit.

czy postawy związane z marką, od jej aspektu doświadczalnego. Aspekt doświadczalny stanowi sumę wszystkich interakcji z marką, określanych jako doświadczenie konsumenta związane z marką¹⁹¹. Marka w swojej istocie dąży do wywołania określonej reakcji emocjonalnej u odbiorcy, co stanowi podstawę budowania głębokiej relacji z konsumentem. Takie afektywne zaangażowanie sprzyja nie tylko rozpoznawalności marki, ale również kształtowaniu przywiązania, które z czasem może przekształcić się w lojalność oraz powtarzalne decyzje zakupowe.

Brand Trust Report prezentuje wyniki badań pierwotnych, które wypracowały specyficzną miarę zaufania do marek. Parametr ten kształtuje się pod wpływem działań, zachowań, komunikacji oraz postaw danego podmiotu, przy czym największy wpływ na poziom zaufania wywierają konkretne działania organizacji. Aktywność przedsiębiorstwa odgrywa najistotniejszą rolę w budowaniu zaufania wśród odbiorców pierwszego stopnia, którzy bezpośrednio wchodzi w interakcje z marką i przekazują swoje doświadczenia dalej. Niemniej jednak instrumenty komunikacyjne pełnią kluczową funkcję w transmisji doświadczeń związanych z zaufaniem do odbiorców drugiego stopnia, którzy nie mieli bezpośredniego kontaktu z marką¹⁹².

Z kolei jakość postrzegana stanowi subiektywną ocenę konsumenta, odnoszącą się do stopnia, w jakim dana marka wydaje się lepsza, bardziej wiarygodna lub doskonalsza w porównaniu z konkurencyjnymi ofertami. Nie musi ona pokrywać się z rzeczywistymi cechami produktu, lecz wynika z ogólnego wrażenia, jakie marka wywołuje w świadomości odbiorców¹⁹³. Wysoka rozpoznawalność marki wśród konsumentów nie gwarantuje automatycznie jej postrzegania jako oferty wysokiej jakości. Znajomość marki i jej dostępność w świadomości odbiorców stanowią jedynie jeden z wymiarów siły marki. To właśnie jakość postrzegana – będąca rezultatem subiektywnej oceny konsumenta – odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu pozytywnego wizerunku oraz w budowaniu wartości marki (*brand equity*). Zwiększa ona postrzeganą użyteczność oraz atrakcyjność marki, stając się jednym z głównych wyznaczników lojalności konsumentki i preferencji zakupowych.

Dodatkowo znaczenie skojarzeń z marką – rozumianych jako zestaw mentalnych powiązań i reprezentacji odnoszących się do marki – zostało szeroko

¹⁹¹ Smoleń, T. (2017), op. cit.

¹⁹² Kuźniar, W. (2018), op. cit.

¹⁹³ Banaszak, A., Banaszak, S. (2017), op. cit.

udokumentowane w literaturze jako istotny element zarządzania kapitałem marki. Skojarzenia te pełnią funkcję poznawczych kotwic, ułatwiających odróżnianie marki od konkurencji oraz wzmacniających jej pozycjonowanie rynkowe¹⁹⁴.

Skojarzenia z marką można podzielić na trzy zasadnicze kategorie: atrybuty, korzyści oraz postawy. Atrybuty odnoszą się do właściwości przypisywanych marce – zarówno fizycznych, jak i symbolicznych – i reprezentują to, co zdaniem konsumenta marka oferuje. Korzyści stanowią wartość użytkową, emocjonalną lub symboliczną, wynikającą z obecności określonych cech marki. Są one odpowiedzią na pytanie: co klient zyskuje dzięki tej marce? Postawy zaś odzwierciedlają ogólną ocenę i nastawienie konsumenta wobec marki, kształtowaną przez wcześniejsze doświadczenia, przekonania i emocje. Te trzy elementy łącznie budują strukturę skojarzeń, które tworzą unikalny wizerunek marki w umyśle konsumenta. To właśnie te mentalne reprezentacje determinują potencjał marki, wpływają na decyzje zakupowe oraz mogą istotnie zwiększać lojalność wobec marki. Co więcej, silne i pozytywne skojarzenia stanowią istotną barierę wejścia dla konkurentów, ponieważ utrudniają zmianę preferencji konsumentów. Dodatkowo mogą one stanowić podstawę do rozszerzania marki na nowe kategorie produktowe pod warunkiem, że nowa oferta zachowuje spójność z istniejącym wizerunkiem marki¹⁹⁵. Na przykład marka Coca-Cola może wykorzystać już ugruntowane w świadomości konsumentów skojarzenia w celu nadania przewagi konkurencyjnej nowemu produktowi wprowadzonemu na rynek. Dzięki silnemu kapitałowi marki, opartemu na pozytywnych doświadczeniach, zaufaniu oraz rozpoznawalnym wizerunkowi, konsumenci są bardziej skłonni zaufać nowemu napojowi sygnowanemu przez Coca-Colę. W rezultacie, marka „matka” może skutecznie wpłynąć na decyzje zakupowe, zwiększając prawdopodobieństwo wyboru nowego produktu przez konsumenta, nawet jeśli nie miał on jeszcze z nim bezpośredniego kontaktu¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Chierici, R., Del Bosco, B., Mazzucchelli, A., & Chiacchierini, C. (2019). Enhancing brand awareness, reputation and loyalty: The role of social media. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 216–228.

¹⁹⁵ Kaczorowska-Spychalska, D. (2017), op. cit.

¹⁹⁶ Florek, M. (2014), op. cit.

1.4.3. Lojalność konsumencka

Wierność konsumencka wobec marki stanowi miarę siły emocjonalnego i behawioralnego przywiązania nabywców do konkretnego znaku towarowego. Przejawia się ona zarówno w postaci ugruntowanych postaw psychicznych, wyrażających się w trwałych preferencjach na rzecz danej marki, jak i w powtarzalnych wyborach zakupowych, dokonywanych mimo istnienia licznych substytutów dostępnych na rynku. W wielu sektorach gospodarki proces akwizycji nowych klientów wiąże się z istotnymi nakładami finansowymi oraz znacznym zaangażowaniem czasowym. W przeciwieństwie do tego, podtrzymywanie relacji z już istniejącą bazą nabywców jest zazwyczaj mniej kosztowne, szczególnie w przypadku, gdy konsumenci są usatysfakcjonowani oferowanymi produktami lub usługami. Z tego względu lojalność wobec marki stanowi skuteczny mechanizm ograniczania odpływu klientów na rzecz konkurencji, a także pozwala na redukcję wydatków przeznaczanych na działania promocyjne. Dodatkowo zadowoleni konsumenci nierzadko odgrywają rolę nieformalnych ambasadorów marki, rekomendując ją w swoim otoczeniu społecznym. Warto przy tym podkreślić, że lojalność nie stanowi wyłącznie jednego z aspektów kapitału marki, ani nie jest jedynie jego konsekwencją – w ujęciu strategicznym uchodzi za jego kluczowy komponent, decydujący o długofalowej wartości marki¹⁹⁷.

Zgodnie z przytoczonymi wcześniej źródłami, cztery kluczowe komponenty kapitału własnego marki – świadomość marki, jakość postrzegana, skojarzenia z marką oraz lojalność konsumencka – pozostają ze sobą w złożonych, wzajemnie oddziałujących relacjach. Świadomość marki definiowana jest jako zdolność konsumenta do rozpoznania i przywołania nazwy marki w kontekście określonej kategorii produktu. Innymi słowy, odnosi się ona do poziomu znajomości marki przez odbiorców zarówno w sytuacjach spontanicznych, jak i wspomaganych, stanowiąc fundament dla kształtowania pozostałych wymiarów wartości marki¹⁹⁸. Jeżeli konsument nie posiada żadnej wiedzy na temat istnienia danej marki ani nie rozpoznaje jej nazwy, nie jest w stanie wykształcić żadnych ocen dotyczących jej jakości, nie może także tworzyć mentalnych powiązań czy rozwijać emocjonalnych odniesień. Tym samym nie ma również podstaw do budowania przywiązania ani lojalności wobec tej

¹⁹⁷ Wiktor, J.W. (2001). *Promocja: System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

¹⁹⁸ Szromnik, A. (2012). *Marketing terytorialny: Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska.

marki. Innymi słowy, świadomość marki stanowi warunek konieczny, fundamentalny element warstwy poznawczej kapitału własnego marki, bez którego rozwój pozostałych jego komponentów jest niemożliwy¹⁹⁹. W konsekwencji wzrost świadomości marki sprzyja poprawie postrzeganej jakości oferowanych produktów lub usług, a także intensyfikuje i porządkuje skojarzenia konsumentów związane z daną marką. Im wyższy poziom rozpoznawalności i zapamiętywalności marki, tym większe prawdopodobieństwo, że odbiorcy przypiszą jej pozytywne atrybuty, wartości oraz emocje, co wzmacnia jej pozycjonowanie na rynku i wpływa na korzystniejsze oceny w procesach decyzyjnych konsumentów²⁰⁰.

1.5. Osobowość marki

Osobowość marki obejmuje zestaw cech charakterystycznych dla ludzkiej osobowości, które są przypisywane markom i mają dla nich znaczenie. Te cechy, takie jak autentyczność, innowacyjność czy niezawodność, pozwalają marce budować emocjonalną więź z konsumentami, wyróżniają ją na rynku i nadają jej unikalny charakter²⁰¹. Specjaliści od marketingu oraz badacze zachowań konsumentów często wskazują, że marki mogą być obdarzane cechami przypominającymi ludzkie, które znajdują odzwierciedlenie w preferencjach i emocjach potencjalnych odbiorców. Takie cechy, jak szczerłość, dynamizm czy zaufanie, umożliwiają markom budowanie głębszych relacji z konsumentami, wzmacniając ich zaangażowanie i lojalność²⁰².

1.5.1. Antropomorfizacja marki

Pojęcie osobowości marki odnosi się do zespołu antropomorficznych atrybutów, które przypisywane są konkretnej marce przez odbiorców. Skuteczna marka buduje swój kapitał własny, rozwijając konsekwentny profil cech, atrakcyjny dla określonej grupy docelowej. Tego rodzaju spersonalizowana charakterystyka stanowi niematerialną wartość dodaną, wykraczającą poza czysto użytkowe funkcje produktu lub usługi.

¹⁹⁹ Rak, A. (2012), op. cit.

²⁰⁰ Szymoniuk, B. (2006), op. cit.

²⁰¹ Zieliński, M., Kubacki, M. (2014), op. cit.

²⁰² Gorbaniuk, O. (2011), op. cit.

Osobowość marki pełni zatem funkcję symbolicznego pomostu, który umożliwia konsumentowi identyfikację z marką na poziomie emocjonalnym i społecznym²⁰³.

Osobowość marki stanowi strukturę koncepcyjną, która umożliwia przedsiębiorstwu lub instytucji modelowanie percepcji odbiorców względem oferowanego produktu, usługi bądź wartości organizacyjnych. To właśnie dzięki określonym cechom przypisywanym marce możliwe jest wywołanie emocjonalnego rezonansu w wybranej grupie konsumentów²⁰⁴. Klienci wykazują większe prawdopodobieństwo zakupu produktów lub usług tych marek, których osobowość odzwierciedla ich własne cechy, wartości bądź styl życia. To zjawisko dopasowania tożsamości marki do tożsamości konsumenta odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu pozytywnych relacji i decyzji zakupowych²⁰⁵.

Osobowości marki nie należy utożsamiać z jej wizerunkiem. Wizerunek marki stanowi zespół elementów wizualnych, werbalnych oraz estetycznych, które służą komunikacji jej wartości użytkowych oraz funkcjonalnych zalet. Natomiast osobowość marki to koncept o charakterze psychologicznym i emocjonalnym; kształtuje ona wewnętrzne wyobrażenia i afektywne reakcje odbiorców²⁰⁶.

1.5.2. Wymiary osobowości marki (Aaker)

Cechy osobowości marki umożliwiają marketerom tworzenie unikalnych tożsamości, które wyróżniają się na tle konkurencji. Osobowość marki została ujęta w ramach pięciu głównych wymiarów, które obejmują:

- szczerość (charakteryzującą się przyziemnością, uczciwością, naturalnością i radością),
- ekscytację (odznaczającą się odwagą, duchowością, kreatywnością i aktualnością),
- kompetencję (cechującą się niezawodnością, inteligencją i sukcesem),
- wyrafinowanie (kojarzone z elegancją, wysoką jakością i urokiem),
- surowość (związaną z aktywnością na świeżym powietrzu i wytrzymałością).

²⁰³ Górską-Warsewicz, H. (2011), op. cit.

²⁰⁴ Gorbaniuk, O., & Razmus, W. (2009). Wymiary osobowości marek w percepcji polskich konsumentów. *Roczniki Psychologiczne*, 12(1), 89–105.

²⁰⁵ Górską-Warsewicz, H. (2013), op. cit.

²⁰⁶ Kaushal, V., & Ali, N. (2020). University reputation, brand attachment and brand personality as antecedents of student loyalty: A study in higher education context. *Corporate Reputation Review*, 23, 254–266.

Wymiary te wykazują relatywną stabilność w różnych sektorach, segmentach rynku oraz w czasie. Badania nad *brandingiem* wskazują, że konsumenci wykazują większą skłonność do marek, których osobowość koresponduje z ich własnymi cechami osobowości²⁰⁷.

Precyzyjne zdefiniowanie osobowości marki stanowi fundamentalny etap w procesie strategicznego zarządzania marką. Właściwie dobrana osobowość pozwala firmie skutecznie dotrzeć do odpowiedniego segmentu konsumentów, z którym może nawiązać trwałą, emocjonalną relację²⁰⁸. Załóżmy, że nowo powstałe przedsiębiorstwo specjalizujące się w odzieży *outdoorowej* pragnie skutecznie zaistnieć na rynku. Intuicyjnym podejściem byłoby przypisanie marce cech kojarzonych z surowością i wytrzymałością. Jednakże w sytuacji gdy podobne skojarzenia zostały już skutecznie zawłaszczane przez dominującego konkurenta, firma może zdecydować się na nadanie swojej marce osobowości wyrafinowanej (ang. *sophistication*), pozycjonując markę jako premium²⁰⁹. Osobowość marki znajduje odzwierciedlenie w jej tożsamości wizualnej i sensorycznej, obejmującej elementy takie jak logo, paleta kolorystyczna, typografia oraz styl fotografii²¹⁰. Może być również odbierana poprzez modalności sensoryczne, w tym węchową – elementy zapachowe stanowią istotne narzędzie wzmacniające tożsamość marki²¹¹.

Osobowość marki manifestuje się w sposób szczególnie wyrazisty poprzez styl komunikacji oraz charakterystyczny ton głosu. Ton i temperament komunikacji są bezpośrednio zakorzenione w rdzeniu jej osobowości²¹². Tożsamość osobowości marki powinna być wyraźna w tym, jak marka pozycjonuje się w świecie, odzwierciedlając jej wartości i cele²¹³.

²⁰⁷ Shetty, K., & Fitzsimmons, J.R. (2022). The effect of brand personality congruence, brand attachment and brand love on loyalty among HENRY's in the luxury branding sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(1), 21–35.

²⁰⁸ Vinyals-Mirabent, S., Kavaratzis, M., & Fernández-Cavia, J. (2019). The role of functional associations in building destination brand personality: When official websites do the talking. *Tourism Management*, 75, 148–155.

²⁰⁹ Priporas, C.V., Stylos, N., & Kamenidou, I.E. (2020). City image, city brand personality and generation Z residents' life satisfaction under economic crisis: Predictors of city-related social media engagement. *Journal of Business Research*, 119, 453–463.

²¹⁰ Gorbaniuk, O. (2011), op. cit.

²¹¹ Ran, Y., & Wan, E.W. (2023). Enjoyment or autonomy? The interactive effect of brand ritual and brand personality on consumer purchase. *Psychology & Marketing*, 40(1), 89–106.

²¹² Szymankowska, A. (2013), op. cit.

²¹³ Lotko, A., & Luft, R. (2019), op. cit.

1.5.3. Doświadczenie marki

Doświadczenie marki (ang. *brand experience*) należy rozumieć jako subiektywne postrzeganie i interpretację interakcji jednostki z marką. Obejmuje ono zarówno aspekty racjonalne, jak i emocjonalne, zmysłowe czy behawioralne – może wynikać z kontaktu z produktem, obsługą klienta, środowiskiem sprzedaży, komunikacją marketingową, a nawet reputacją marki w przestrzeni społecznej. Innymi słowy, doświadczenie marki to nie tylko to, co marka robi, lecz także to, jak jej działania są odbierane przez konkretną osobę. Jakość tego doświadczenia odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw konsumenckich i stanowi jeden z najważniejszych elementów wpływających na trwałość relacji między marką a jej odbiorcami²¹⁴. Wymiar psychologiczny marki, często utożsamiany z jej wizerunkiem, stanowi symboliczny konstrukt mentalny, powstający w świadomości konsumentów wskutek interakcji z marką oraz na podstawie zebranych danych, doświadczeń i przekonań²¹⁵.

Specjaliści ds. marketingu oraz menedżerowie odpowiedzialni za rozwój marek dążą do kształtowania spójnych oczekiwań wobec doświadczenia związanego z marką. Ich celem jest wykreowanie takiego wizerunku produktu bądź usługi, który sugeruje istnienie charakterystycznych, wyróżniających właściwości²¹⁶. Marka może zyskać status kluczowego komponentu strategii promocyjnej, pełniąc funkcję nośnika wartości oferowanych przez jej właściciela²¹⁷. Proces projektowania, rozwijania oraz podtrzymywania tożsamości marki określa się mianem zarządzania marką. Natomiast sytuacja, w której cała struktura organizacyjna koncentruje się na wartościach i celach marki, nosi nazwę orientacji na markę²¹⁸.

W przypadku marki Muszynianka jej tożsamość opiera się na synergii trzech kluczowych komponentów: znaku graficznego (logo), postrzeganej jakości produktu oraz wewnętrznej kultury organizacyjnej. Logo pełni funkcję identyfikatora wizualnego, który konsoliduje rozpoznawalność marki na tle konkurencji. Jednocześnie jakość wody mineralnej – oceniana zarówno pod względem właściwości fizykochemicznych, jak i doznań sensorycznych – wpływa bezpośrednio na zaufanie konsumentów. Trzecim filarem jest kultura organizacyjna, czyli zbiór norm, wartości

²¹⁴ Gorbaniuk, O. (2011), op. cit.

²¹⁵ Kędziorek, W., Matusiak, R. (2019), op. cit.

²¹⁶ Sobocińska, M. (2019), op. cit.

²¹⁷ Molęda, M. (2012), op. cit.

²¹⁸ Bartczak, M. (2019), op. cit.

i praktyk wewnętrznych, które warunkują sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz komunikacji z otoczeniem.

Na poniższych ilustracjach zaprezentowano logotypy różnych wariantów Muszynianki – zarówno niskonasyconej, jak i średnionasyconej dwutlenkiem węgla – co pozwala zaobserwować ich różnicowanie wizualne przy jednoczesnym zachowaniu spójnej identyfikacji marki.

Rysunek 1. Logotyp Muszynianki



Źródło: Muszynianka.pl, https://muszynianka.pl/wp-content/uploads/2019/03/logo_Muszynianka.png

Rysunek 2. Muszynianka 1,5l niskonasycona CO2



Źródło: Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/produkty/>

Rysunek 3. Muszynianka 1,5l średnionasycona CO₂



Źródło: Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/produkty/>

Hasło „Naturalna woda mineralna” stanowi integralny komponent logotypu marki Muszynianka i pełni funkcję sloganu wspierającego komunikację wartości produktu. Jako część identyfikacji wizualnej nie tylko wzmacnia przekaz dotyczący naturalnego pochodzenia i jakości wody, lecz również buduje spójność wizerunkową oraz ułatwia konsumentom natychmiastową klasyfikację produktu w kategorii zdrowych, nieprzetworzonych artykułów spożywczych. Obecność sloganu w logotypie zwiększa jego semantyczną gęstość i wspiera proces budowania trwałego skojarzenia marki z naturą, czystością i autentycznością.

Producent eksponuje wysoką jakość oferowanej wody mineralnej poprzez transparentne udostępnianie informacji na temat jej składu chemicznego, w szczególności zawartości cennych pierwiastków i mikroelementów. Takie działanie wzmacnia zaufanie konsumentów oraz podkreśla walory zdrowotne produktu. Jednocześnie przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w inicjatywach o charakterze prospołecznym i ekologicznym, co świadczy o jego zaangażowaniu w odpowiedzialność społeczną biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Działania te nie tylko budują pozytywny wizerunek marki, lecz również wpisują się w szerszy trend zrównoważonego rozwoju oraz etycznego funkcjonowania na rynku.

2. MUSZYNIANKA – CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

2.1. Przedsiębiorstwo i jego historia

2.1.1. Geneza i przekształcenia organizacyjne

Początki przedsiębiorstwa znanego dziś jako Muszynianka przypadają na okres powojenny. W latach 50. XX wieku funkcjonowało ono pod nazwą Spółdzielnia „Postęp” i zajmowało się przede wszystkim działalnością usługową, bez wyraźnej specjalizacji produkcyjnej. Punktem zwrotnym okazała się decyzja z 1959 roku o przejęciu majątku likwidowanej Spółdzielni „Poprad”, która działała na terenie Muszyny, co dało materialne podstawy do rozszerzenia działalności²¹⁹.

Kolejna zmiana profilu nastąpiła dziesięć lat później. W 1969 roku kierownictwo Spółdzielni Pracy „Postęp” przeprowadziło reorganizację i przekształciło ją w Spółdzielnię Pracy Przemysłu Spożywczego „Postęp”. Od tego momentu firma ukierunkowała się na przetwórstwo spożywcze, w szczególności produkcję mięsa oraz wyrobów cukierniczych. Ten etap nie był jednak ostateczny. W 1975 roku zarząd zrezygnował z dotychczasowych kierunków produkcji i rozpoczął wytwarzanie wody mineralnej. Z perspektywy kolejnych dekad właśnie ta decyzja przesądziła o profilu przedsiębiorstwa²²⁰.

Przemiany rynkowe kolejnych dekad, zwłaszcza lat 90., wymusiły dalsze dostosowania. W odpowiedzi na rosnące znaczenie segmentu wód butelkowanych zwiększono skalę ich produkcji, jednocześnie wygaszając działalność cukierniczą. Duże znaczenie miały wtedy zmiany technologiczne w branży rozlewniczej, związane z upowszechnieniem na polskim rynku butelek PET (politereftalan etylenu), które zmieniły sposób pakowania i dystrybucji wód mineralnych²²¹. Skutkiem tych procesów było uruchomienie w 1995 roku nowej rozlewni w Muszynie, zaprojektowanej z myślą o rozlewie wody do opakowań PET. W tym czasie tradycyjne butelki szklane miały już znaczenie marginalne²²².

²¹⁹ Dokumenty archiwalne Spółdzielni Pracy „Muszynianka”; Historia przedsiębiorstwa — materiały wewnętrzne.

²²⁰ Ibidem.

²²¹ Grzybowska, B. (2012). *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko - Mazurskiego, 156–158.

²²² Dokumenty archiwalne Spółdzielni Pracy „Muszynianka”; Raporty roczne z lat 1990–2000.

2.1.2. Ekspansja i modernizacja (2000–2019)

Rosnące wyniki sprzedaży stały się impulsem do wyjścia poza dotychczasowe, regionalne ramy działalności. Firma przestała ograniczać się do rynku Małopolski i Śląska i poszerzała zasięg dystrybucji. Równolegle inwestowała w infrastrukturę produkcyjną: zakład był systematycznie rozbudowywany i modernizowany, między innymi przez uruchamianie kolejnych, bardziej zaawansowanych linii technologicznych.

Ważną datą był rok 2000, kiedy w Miliku rozpoczęto produkcję pod nazwą „Muszynianka Plus”. Towarzyszyło temu wprowadzenie nowego formatu opakowania o pojemności 0,6 litra, co było odpowiedzią na zmieniające się preferencje konsumentów. Trzy lata później, w 2003 roku, rozbudowano Zakład Eksploatacji Wody Mineralnej w Muszynie, zwiększając potencjał produkcyjny²²³. Ugruntowana pozycja rynkowa i rozpoznawalność marki Muszynianka znalazły odzwierciedlenie również w decyzjach formalnych. 14 lipca 2005 roku zarząd zmienił nazwę podmiotu, zastępując dotychczasową „Spółdzielnię Pracy Przemysłu Spożywczego «Postęp»” nazwą „Spółdzielnia Pracy «Muszynianka»”. Zmiana ta potwierdzała, że marka stała się głównym wyróżnikiem firmy²²⁴.

W następnych latach przedsiębiorstwo zintensyfikowało działania marketingowe i promocyjne, włączając do strategii elementy społecznej odpowiedzialności biznesu. Widocznym przejawem tego podejścia była uruchomiona w 2014 roku kampania zatytułowana „Akademia Zdrowia Muszynianki”, która nastawiona była na przekaz informacyjno-edukacyjny. W jej ramach powstały dedykowane serwisy internetowe, w tym platforma akademiazdrowiamuszynianki.pl²²⁵. Rok później, w 2015 roku, pojawiło się kolejne rozwiązanie – zaprezentowano aplikację mobilną „Muszynianka PIJ WODĘ”, przypominającą użytkownikom o regularnym picciu wody w ciągu dnia. Narzędzie zaprojektowano w sposób intuicyjny, tak aby wspierało kształtowanie nawyków związanych z prawidłowym nawodnieniem²²⁶. Z kolei w 2017 roku zarząd zdecydował o dalszej rozbudowie Zakładu Eksploatacji Wody Mineralnej w Muszynie. Obiekt ten uchodzi dziś za jeden z najbardziej zaawansowanych technologicznie

²²³ Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

²²⁴ Krajowy Rejestr Sądowy — wpis zmiany nazwy z dnia 14.07.2005.

²²⁵ Materiały prasowe Muszynianka Sp. z o.o. (2014–2015).

²²⁶ Materiały prasowe Muszynianka Sp. z o.o. (2015).

zakładów tego typu w kraju i jeden z nowocześniejszych w Europie. Wyposażenie dostarczyła firma KRONES AG, producent maszyn do rozlewu i pakowania napojów. Wydajność obu linii produkcyjnych wynosi łącznie 42 tysiące butelek o pojemności 1,5 litra na godzinę²²⁷. Rok później, w 2018 roku, uruchomiono nowy zakład w Krynicy-Zdroju. Inwestycja objęła część produkcyjną, Stację Uzdatniania Wody oraz zaplecze socjalno-biurowe. Działają tam dwie linie do produkcji w opakowaniach PET o wydajności 20 tysięcy sztuk na godzinę (butelki 1,0 i 1,5 litra) oraz linia szklana o wydajności 16 tysięcy butelek na godzinę dla pojemności 0,3 litra i 12 tysięcy dla pojemności 0,7 litra²²⁸. Kolejna istotna zmiana organizacyjna nastąpiła 2 września 2019 roku, gdy spółdzielnię przekształcono w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością²²⁹.

2.1.3. Aktualna pozycja przedsiębiorstwa

Muszynianka Sp. z o.o. należy obecnie do czołówki producentów wód mineralnych w Polsce i jest liderem w segmencie wód wysokozmineralizowanych. Według danych rynkowych udział firmy w rynku wód butelkowanych wynosił w 2023 roku około 2%, co przy dużym rozdrobnieniu tego rynku stanowi znaczącą pozycję²³⁰. Przedsiębiorstwo prowadzi aktywną działalność eksportową, kierując produkty do wielu krajów, w tym do Stanów Zjednoczonych, Kanady, Australii oraz na rynki europejskie i arabskie²³¹. W 2023 roku przychody firmy osiągnęły 358,5 miliona złotych, czyli o 14,8% więcej niż rok wcześniej. Zysk netto wyniósł w tym samym okresie 77,8 miliona złotych. Pozycja kapitałowa jest silna: kapitały własne na poziomie 336 milionów złotych stanowiły około 94% sumy bilansowej, przy zadłużeniu na poziomie zaledwie 6%²³².

2.2. Charakterystyka produktu

2.2.1. Właściwości fizykochemiczne wody mineralnej Muszynianka

²²⁷ Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.; Dane techniczne zakładów produkcyjnych; Kierunek Spożywczy (2017). *Muszynianka inwestuje w nowoczesność*.

²²⁸ Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

²²⁹ Krajowy Rejestr Sądowy – wpis przekształcenia z dnia 2.09.2019.

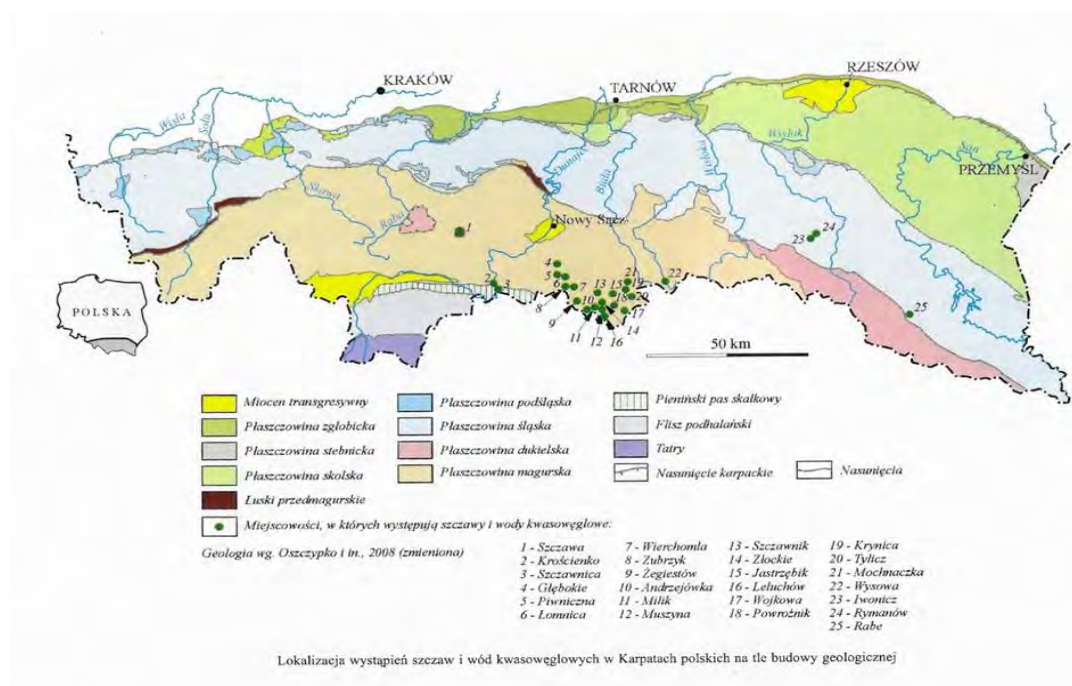
²³⁰ BizRaport (2024). *Analiza finansowa Muszynianka Sp. z o.o.*

²³¹ Superbrands Polska (2024). *Muszynianka – profil marki*.

²³² BizRaport (2024). *Analiza finansowa Muszynianka Sp. z o.o.*; EMIS (2024). *Company Profile: Muszynianka Sp. z o.o.*

Muszynianka jest naturalną wodą mineralną wydobywaną ze źródeł w miejscowości Muszyna i okolicach, w Beskidzie Sądeckim. Region ten, położony w Karpatach, ma specyficzną budowę geologiczną, która warunkuje właściwości fizykochemiczne wód podziemnych. Wody przepływają przez utwory fliszowe bogate w minerały, co kształtuje ich skład chemiczny²³³. W Karpatach polskich tego rodzaju wody występują wyłącznie na obszarze zewnętrznych Karpat fliszowych, głównie w obrębie płaszczowiny magurskiej, a udokumentowano je w miejscowościach: Szczawa, Krościenko, Szczawnica, Głębokie, Piwniczna, Łomnica, Wierchomla, Zubrzyk, Andrzejówka, Milik, Muszyna, Złockie, Szczawnik, Jastrzębik, Powroźnik, Leluchów, Krynica, Tylicz, Mochnaczka i Wysowa (Rys. 4).

Rysunek 4. Lokalizacja wystąpień szczaw i wód kwasowęglowych w Karpatach polskich na tle budowy geologicznej



Źródło: Rajchel, L. (2012). *Występowanie szczaw i wód kwasowęglowych w Karpatach Polskich*. Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, 23.

Woda mineralna Muszynianka klasyfikowana jest jako wysokozmineralizowana, alkaliczna, magnezowo-wapniowa. Jej całkowita mineralizacja przekracza 1500 mg/l, co plasuje ją w górnym przedziale mineralizacji

²³³ Szczukariw, W. (2010). Wody mineralne Beskidu Sądeckiego — charakterystyka hydrogeochemiczna. *Przegląd Geologiczny*, 58(4), 321–328.

wśród polskich wód mineralnych. Wyróżnia ją wysoka zawartość magnezu (128,3 mg/l) oraz wapnia (208,0 mg/l)²³⁴. Pod względem zawartości magnezu należy do najbogatszych wód mineralnych dostępnych na polskim rynku. Magnez uczestniczy w procesach metabolicznych oraz wpływa na pracę układu nerwowego i mięśniowego, a jego niedobory są w diecie współczesnych społeczeństw powszechne. Znaczna część populacji Polski nie osiąga zalecanego dziennego spożycia tego pierwiastka, co czyni wody bogate w magnez wartościowym uzupełnieniem diety²³⁵.

Poza magnezem i wapniem Muszynianka zawiera inne składniki mineralne, w tym potas oraz wodorowęglany. Obecność jonów wodorowęglanowych nadaje wodzie odczyn alkaliczny, co może mieć znaczenie dla osób poszukujących produktów o określonym pH. Ogólna mineralizacja decyduje też o właściwościach organoleptycznych, w tym o charakterystycznym, wyrazistym smaku, który odróżnia tę wodę od wód o niższej mineralizacji²³⁶.

Woda zawiera również mikroelementy ważne dla prawidłowego funkcjonowania organizmu, między innymi miedź, cynk i mangan. Skład poszczególnych produktów przedstawiono w tabelach 2, 3 i 4.

Tabela 2. Muszynianka – naturalna woda mineralna wysokozmineralizowana, 1,5 l (nisko- i średnionasycona CO₂)

Kation	mg/l	Anion	mg/l
Mg ²⁺ (magnezowy)	128,3	HCO ₃ ⁻ (wodorowęglanowy)	1489,0
Ca ²⁺ (wapniowy)	208,0	SO ₄ ²⁻ (siarczanowy)	21,8
Na ⁺ (sodowy)	87,8	Cl ⁻ (chlorkowy)	12,9
K ⁺ (potasowy)	6,4	F ⁻ (fluorkowy)	0,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.muszynianka.pl

Ogólna zawartość rozpuszczonych składników mineralnych: 1954,36 mg/l. Kwas metakrzemowy H₂SiO₃: 39,28 mg/l. Suma składników stałych: 1993,64 mg/l.

²³⁴ Etykieta produktu Muszynianka — skład mineralny; Muszynianka (2025). *Specyfikacja produktu*.

²³⁵ Górską-Warsewicz, H. (2018), op. cit.; Jarosz, M. (Red.). (2020). *Normy żywienia dla populacji Polski i ich zastosowanie*. Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny.

²³⁶ Etykieta produktu Muszynianka — skład mineralny.

Tabela 3. Muszynianka Plus, 1,5 l i 0,6 l (nisko- i średnionasycona CO₂)

Kation	mg/l	Anion	mg/l
Mg ²⁺ (magnezowy)	103,5	HCO ₃ ⁻ (wodorowęglanowy)	1479,9
Ca ²⁺ (wapniowy)	228,6	SO ₄ ²⁻ (siarczanowy)	16,3
Na ⁺ (sodowy)	91,5	Cl ⁻ (chlorkowy)	17,7
K ⁺ (potasowy)	7,5	F ⁻ (fluorkowy)	0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.muszynianka.pl

Ogólna zawartość rozpuszczonych składników mineralnych: 1945,05 mg/l. Kwas metakrzemowy H₂SiO₃: 35 mg/l. Suma składników stałych: 1980,05 mg/l.

Tabela 4. Muszynianka Zdrój, 1,5 l, 1,0 l, 0,7 l i 0,3 l (nisko- i średnionasycona CO₂)

Kation	mg/l	Anion	mg/l
Mg ²⁺ (magnezowy)	92,8	HCO ₃ ⁻ (wodorowęglanowy)	1792,0
Ca ²⁺ (wapniowy)	337,1	SO ₄ ²⁻ (siarczanowy)	18,4
Na ⁺ (sodowy)	113,3	Cl ⁻ (chlorkowy)	31,4
K ⁺ (potasowy)	13,7	F ⁻ (fluorkowy)	0,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.muszynianka.pl

Ogólna zawartość rozpuszczonych składników mineralnych: 2398,85 mg/l. Kwas metakrzemowy H₂SiO₃: 36,13 mg/l. Suma składników stałych: 2434,98 mg/l.

2.2.2. Certyfikaty i wyróżnienia

Jakość produktów Muszynianki potwierdzają liczne certyfikaty i wyróżnienia branżowe. Przedsiębiorstwo wdrożyło system zarządzania jakością zgodny z międzynarodowymi standardami, co jest warunkiem, który należy koniecznie spełnić, aby możliwy był eksport na wymagające rynki zagraniczne. Woda mineralna Muszynianka spełnia wymogi Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 31 marca 2011 roku w sprawie naturalnych wód mineralnych, wód źródlanych i wód stołowych²³⁷.

Marka otrzymała wyróżnienia konsumenckie i branżowe, w tym tytuły „Super Marka” oraz „Konsumencki Lider Jakości”. Przyznawane na podstawie badań

²³⁷ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 marca 2011 r. w sprawie naturalnych wód mineralnych, wód źródlanych i wód stołowych (Dz.U. 2011 nr 85 poz. 466).

konsumenckich i ocen eksperckich, są one zewnętrznym potwierdzeniem pozycji marki w odbiorze konsumentów oraz jej reputacji jakościowej²³⁸. Muszynianka stanowi przykład marki o wysokim stopniu rozpoznawalności na rynku wód mineralnych w Polsce. Jej silna pozycja w świadomości konsumenckiej została dodatkowo potwierdzona poprzez przyznanie prestiżowego tytułu „Super Marka 2023”. Wyróżnienie to świadczy nie tylko o ugruntowanej reputacji *brandu*, lecz także o pozytywnych skojarzeniach i zaufaniu, jakim darzą ją odbiorcy. Tego rodzaju certyfikaty odgrywają istotną rolę w kształtowaniu percepcji jakości oraz w utrwalaniu lojalności konsumenckiej, stanowiąc zarazem potwierdzenie silnego kapitału własnego marki.

Rysunek 5. Certyfikat Super Marka 2023



Źródło: Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/wp-content/uploads/2023/02/doc04597520230228131202-768x1086.jpg>

W 2022 roku Muszynianka uzyskała laur Konsumenckiego Lidera Jakości:

²³⁸ Certyfikaty i wyróżnienia Muszynianka: Super Marka 2023, Konsumencki Lider Jakości 2022; materiały korporacyjne.

Rysunek 6. Konsumencki Lider Jakości



Źródło: Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/wp-content/uploads/2022/05/Muszyianka-certyfikat.png>

Marka Muszynianka została uhonorowana licznymi wyróżnieniami, które potwierdzają jej wysoką jakość i uznanie wśród konsumentów. Wśród nich znajdują się między innymi tytuł „Konsumencki Lider Jakości 2024” w kategorii wód mineralnych, co podkreśla zaufanie odbiorców do produktu. Ponadto Muszynianka otrzymała nagrody, takie jak Godło Marka Dekady oraz Super Marka 2019 w kategoriach „Jakość, Zaufanie, Renoma”, a także Certyfikat Superbrands 2018 w kategorii napojów i wód mineralnych. Kolejnym istotnym wyróżnieniem jest tytuł „Lider systemu kaucyjnego w Polsce”, przyznany w 2025 roku podczas III Kongresu Miast i Biznesu.

2.2.3. Portfolio produktowe

Oferta produktowa Muszynianki jest zróżnicowana i obejmuje kilka linii dostosowanych do różnych segmentów rynku i okazji konsumpcji. Podstawową linię stanowi Muszynianka – naturalna woda mineralna w wariantach lekko gazowanym i gazowanym. Produkt dostępny jest w różnych formatach opakowań: od butelek 0,6 litra przeznaczonych do konsumpcji poza domem, przez standardowe butelki 1,0 litra, po duże formaty rodzinne 1,5 litra²³⁹.

Drugą linię stanowi Muszynianka Plus o nieco innym profilu mineralizacji. Pozwoliła ona poszerzyć grupę docelową o konsumentów preferujących wodę

²³⁹ Muszynianka (2025). *Oferta produktowa*. <https://muszynianka.pl/produkty>

o łagodniejszym smaku przy zachowaniu wysokiej zawartości składników mineralnych. Trzecia linia to Muszynianka Zdrój, pozycjonowana jako produkt premium²⁴⁰.

W ostatnich latach firma rozszerzyła ofertę o opakowania szklane, odpowiadając na rosnące zainteresowanie opakowaniami wielokrotnego użytku oraz na potrzeby segmentu HoReCa (hotele, restauracje, catering), w którym szklane butelki są preferowane ze względów estetycznych i wizerunkowych²⁴¹.

Rysunek 7. Muszynianka Zdrój, nisko- i średnionasycona dwutlenkiem węgla 0,3l i 0,7l



Źródło: Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/wp-content/uploads/2022/02/szklana-zdroj-03-zielona.png>; Muszynianka.pl, <https://muszynianka.pl/wp-content/uploads/2022/02/muszynianka-zdroj-07.png>

Logika rozszerzania asortymentu jest tu prosta: różne pojemności odpowiadają różnym sytuacjom konsumpcji. Mała butelka trafia do osób kupujących wodę na bieżąco, poza domem; formaty 1,0 i 1,5 litra przeznaczone są do użytku domowego i na spotkania. Takie różnicowanie nie jest oryginalnym pomysłem Muszynianki, lecz standardem w branży napojów, pozwala jednak utrzymywać obecność marki w wielu kontekstach zakupowych naraz.

2.3. Rynek wód mineralnych w Polsce

O tym, czy woda butelkowana może być nazywana mineralną, nie rozstrzyga nazewnictwo handlowe, lecz przepisy prawa. Reguluje to rozporządzenie Ministra Zdrowia z 31 marca 2011 r. w sprawie naturalnych wód mineralnych, wód źródłanych

²⁴⁰ Ibidem.

²⁴¹ Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

i wód stołowych²⁴², które wdraża unijną dyrektywę 2009/54/WE. Każda woda butelkowana, zanim trafi do sprzedaży, musi zostać oceniona i zakwalifikowana rodzajowo przez Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego PZH – Państwowy Instytut Badawczy, który jest jedyną jednostką w kraju z takim upoważnieniem²⁴³. Rozróżnienie między rodzajami wód jest następujące: woda mineralna pochodzi z udokumentowanego złoża podziemnego i ma stały, określony skład mineralny. Woda źródłana również jest wodą podziemną i bezpieczną dla zdrowia, lecz nie musi spełniać równie ścisłych wymagań co do zawartości i stałości składników mineralnych; jej skład często nie odbiega znacząco od wody wodociągowej dobrej jakości. Woda stołowa stanowi trzecią kategorię, w praktyce będącą mieszaniną. Dla rynku rozróżnienie to ma znaczenie, ponieważ określenie „mineralna” jest odbierane jako zdrowsze i pozwala ustalić wyższą cenę produktu. Przeciętny konsument zazwyczaj nie rozpoznaje jednak tych różnic.

Polski rynek wód butelkowanych jest jednocześnie duży i silnie nasycony. Jego wartość wyraża się w miliardach złotych. W 2018 roku NielsenIQ wycenił go na 4,39 mld zł, a w 2021 roku na 5,1 mld zł²⁴⁴. W kolejnych latach wysoka inflacja znacząco podniosła tę wartość. Rynek dzieli się przede wszystkim na wody niegazowane i gazowane. W 2019 roku proporcja ta wynosiła około 60 do 40 na korzyść wód niegazowanych, a w 2021 roku już 55 do 45; udział wód gazowanych rośnie szybciej. Drugi podział przebiega między wodami mineralnymi, źródłanymi i stołowymi. Tu dane są mniej pewne, ponieważ instytuty badawcze często zaliczają wszystkie wody butelkowane do jednej kategorii „wody mineralne”, niezależnie od klasyfikacji prawnej. Z dostępnych szacunków wynika, że wody źródlane stanowią ponad połowę kategorii, a mineralne około dwóch piątych²⁴⁵. Tej ostatniej wartości nie należy traktować jako pewnej; jest to szacunek oparty na starszych danych.

²⁴² Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 marca 2011 r. w sprawie naturalnych wód mineralnych, wód źródłanych i wód stołowych (Dz.U. 2011 nr 85 poz. 466). Wdraża dyrektywę 2009/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady.

²⁴³ Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Instytut Badawczy. *Naturalne wody mineralne, źródlane i stołowe – fakty i mity*. pzh.gov.pl

²⁴⁴ 5 mld zł w butelce, czyli polski rynek wody. wiadomoscispozywcze.pl (dane NielsenIQ: 4,39 mld zł w 2018 roku, 5,1 mld zł w 2021 roku; proporcja niegazowana – gazowana = 60:40 w 2019 roku i 55:45 w 2021 roku).

²⁴⁵ Szacunek na podstawie danych Euromonitor International za 2015 rok przytoczonych w: *Kto jest liderem rynku wód butelkowanych w Polsce?*. portalspozywczy.pl (woda mineralna niegazowana ok. 41% wartości całego rynku wód w 2015 roku). Liczba orientacyjna – aktualnego, precyzyjnego podziału na kategorie prawne nie udało się ustalić.

Liderem rynku od lat pozostaje Żywiec Zdrój należący do grupy Danone, jest to jednak woda źródłana, a nie mineralna²⁴⁶. Kolejne miejsca zajmują Cisowianka, Nałęczowianka (Nestlé Waters) oraz Kropla Beskidu (Coca-Cola). Wśród wód mineralnych w ścisłym znaczeniu tego pojęcia historycznie prowadziła Cisowianka²⁴⁷. Koncentracja rynku jest wysoka, choć jej dokładny poziom zależy od przyjętej metody pomiaru. Według NielsenIQ trzy największe marki – Żywiec Zdrój, Cisowianka i Muszynianka – odpowiadały w 2021 roku za około 60% wartości sprzedaży w sklepach małoformatowych. Według firmy CMR dwie największe firmy miały łącznie blisko 50% rynku, cztery kolejne ponad 30%, a pozostałe około 20% rozkładało się na blisko stu drobnych producentów²⁴⁸. Stwierdzenie, że pięciu największych producentów kontroluje 60% rynku, jest zatem w przybliżeniu trafne, lecz pozostaje szacunkiem; zależnie od kanału sprzedaży i metody pomiaru wynik waha się od około 50% do 80%.

Rok 2023 był dla branży wody butelkowanej nietypowy. Wartość rynku rosła szybko za sprawą wzrostu cen wywołanego inflacją, jednak wielkość zakupów pozostawała na zbliżonym poziomie lub spadała. Według danych Euromonitor International cały rynek napojów bezalkoholowych zmniejszył się w 2023 roku pod względem wolumenu wobec 2022 roku – z 7 767,8 mln litrów do 7 551,7 mln litrów²⁴⁹. Przyczyna była prosta: przy dwucyfrowej inflacji konsumenci ograniczali wydatki na produkty inne niż pierwszej potrzeby. Sama woda butelkowana zwiększyła wolumen jedynie o 0,8% rok do roku. Inaczej przedstawiała się wartość rynku. Według danych NielsenIQ za okres od lutego 2022 do stycznia 2023 roku cały rynek napojów zimnych przekroczył 21,8 mld zł, a kategoria „wody mineralne” stanowiła 27,7% tej kwoty, czyli znacznie ponad 6 mld zł²⁵⁰. W innym raporcie NielsenIQ wartość samej wody

²⁴⁶ Woda zdobywa polski rynek. wodapress.pl; Jak się w Polsce zarabia na wodzie butelkowanej, polityka.pl.

²⁴⁷ Rynek wody. hurtidetal.pl (2009). Źródło starsze – cytowane wyłącznie dla tła historycznego, nie dla wskazywania aktualnych udziałów.

²⁴⁸ 5 mld zł w butelce... op. cit. wiadomoscispozywcz.pl (NielsenIQ – trzy marki ok. 60% wartości w sklepach małoformatowych w 2021 roku) oraz Rynek wody butelkowanej. hurtidetal.pl (dane CMR – dwie firmy blisko 50%, kolejne cztery ponad 30%, reszta ok. 20% wśród blisko stu producentów).

²⁴⁹ Rynek napojów bezalkoholowych w Polsce. Sprzedaż i trendy. wiadomoscispozywcz.pl (Euromonitor International: 7 767,8 mln litrów w 2022 roku, 7 551,7 mln litrów w 2023 roku); Polacy wypili 4,5 mld litrów tych napojów w 2024 r. portalspozywczy.pl (woda +0,8% wolumenowo w 2023 roku).

²⁵⁰ Książek, M. (2023, kwiecień). Napoje, soki, wody – dane, liczby, preferencje. Hurt & Detal, 4(206) (dane NielsenIQ za luty 2022 – styczeń 2023).

oszacowano na 7,1 mld zł przy wolumenie 4,3 mld litrów²⁵¹. Liczby te różnią się między sobą, co nie wynika z błędu, lecz z odmiennych definicji i okresów pomiaru. Precyzyjnej wartości rynku wód za 2023 rok nie da się więc podać, ponieważ zależy ona od tego, co zalicza się do kategorii „woda”. Ostrożny przedział to około 6–7 mld zł. Z punktu widzenia porównania z 2026 rokiem najważniejsze jest to, że w 2023 roku nie obowiązywał jeszcze system kaucyjny, a cena butelki na półce nie zawierała doliczanej kaucji. Spożycie wody na osobę było w tym czasie zbliżone do poziomu z roku następnego, kiedy sięgnęło około 120 litrów²⁵² – wciąż mniej niż w Hiszpanii czy we Włoszech.

Największa zmiana między 2023 a 2026 rokiem nie dotyczy ani składu wody, ani marek, lecz opakowania. 1 października 2025 roku w Polsce zaczął obowiązywać system kaucyjny obejmujący butelki z tworzywa sztucznego (PET) o pojemności do 3 litrów oraz puszki metalowe do 1 litra. Od 1 stycznia 2026 roku objęto nim także szklane butelki wielokrotnego użytku. Kaucja wynosi 50 groszy za butelkę plastikową i puszkę oraz 1 zł za butelkę szklaną. Konsument wnosi ją przy zakupie i odzyskuje po zwrocie pustego, nieuszkodzonego opakowania z odpowiednim oznaczeniem. Cel wynika z prawa unijnego: osiągnięcie poziomu zbiórki do recyklingu 77% opakowań od 2025 roku i 90% od 2029 roku²⁵³.

Wprowadzenie systemu kaucyjnego wywołało zaburzenia na rynku. Według danych GUS w styczniu 2026 roku zakłady wyprodukowały o 18% mniej wód mineralnych niż rok wcześniej, piwa o 17% mniej, a napojów słodzonych o 2% mniej²⁵⁴. Spadek ten w znacznej mierze wynika z wcześniejszego gromadzenia zapasów: przed uruchomieniem systemu sklepy i producenci zwiększyli zapasy tańszych opakowań nieobjętych kaucją, co ograniczyło produkcję na początku 2026 roku. Sprzedaż utrzymała się lepiej niż produkcja. W pierwszym kwartale 2026 roku cały rynek napojów bezalkoholowych osiągnął 6,35 mld zł sprzedaży; wolumen spadł

²⁵¹ *Rynek napojów bezalkoholowych w Polsce. Sprzedaż i trendy*. wiadomoscispozywcze.pl (dane NielsenIQ).

²⁵² *Raport napojowy 2025...* op. cit. wiadomoscispozywcze.pl – wypowiedź Dariusza Lizaka (Krajowa Izba Gospodarcza Przemysł Rozlewniczy) za danymi NielsenIQ. Wartość 120 litrów dotyczy 2024 roku; dla 2023 roku brak równej pewnej liczby.

²⁵³ *Jak działa system kaucyjny i co się zmieni od 2026?*, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, gov.pl; daty i kwoty kaucji także w *System kaucyjny w Polsce...* op. cit. MDL Kancelaria Prawna. Cele zbiórki: 77% od 2025 roku, 90% od 2029 roku.

²⁵⁴ *System kaucyjny miesza w branży: produkcja piwa i napojów spadła na początku 2026 r.* portalspozywczy.pl (dane GUS – styczeń 2026: wody mineralne –18%, piwo – 17%, napoje słodzone – 2% r/r).

o 1,5%, lecz wartość wzrosła o 0,8% rok do roku²⁵⁵. Czerwiec 2026 roku to zbyt wczesny moment, aby ocenić skutki tej zmiany. Analizy EY wskazują, że system nie spowodował załamania sprzedaży. Dla porównania system irlandzki, uruchomiony w lutym 2024 roku, w niespełna rok podniósł poziom recyklingu butelek i puszek z 49% do 91%²⁵⁶. Przedsiębiorcy zgłaszają jednak kolejki, awarie automatów do zwrotu opakowań oraz przerwy w działaniu systemu, a rząd zapowiada jego korekty. Na obecnym etapie pewne jest, że kaucją objęta jest już co druga butelka PET na rynku.

Najważniejsze różnice przedstawiają się następująco: rynek ma obecnie wyższą wartość wyrażoną w złotych, zbliżoną wielkość wyrażoną w litrach wydobytej i sprzedanej wody oraz całkowicie odmienną organizację obiegu opakowań. Poniższa tabela porównuje te wielkości, które można zestawić. Część danych ma charakter szacunkowy.

Tabela 5. Porównanie rynku wód butelkowanych w Polsce w latach 2023 i 2026

Co mierzymy	2023	2026
Wartość rynku wód	ok. 6–7 mld zł (NielsenIQ; zależnie od definicji „wody”)	rośnie wartościowo; pełnej rocznej liczby brak – w I kw. cały rynek napojów bezalkoholowych 6,35 mld zł
Wolumen wód	ok. 4,3 mld l; wzrost +0,8% r/r (popyt przygaszony inflacją)	po mocnym 2024 roku (+6,4%) spadek w I kw. o ok. 1,5% (cały rynek napojów)
Spożycie na osobę	brak pewnej liczby (zbliżone do 2024 roku)	ok. 120 l (dane za 2024 rok)
System kaucyjny	brak	PET i puszki od X 2025 / szkło od I 2026; kaucja 0,50 zł / 1 zł
Produkcja wód mineralnych (styczeń)	poziom bazowy	-18% r/r w I 2026 (efekt zatowarowania przed kaucją)

²⁵⁵System kaucyjny wywrócił rynek napojów. rp.pl oraz System kaucyjny miesza w branży... op. cit. portalspozywczy.pl (NielsenIQ – I kwartał 2026: rynek napojów bezalkoholowych 6,35 mld zł, wolumen – 1,5%, wartość +0,8% r/r; 1,4 mld butelek w obiegu).

²⁵⁶ Konieczna korekta systemu kaucyjnego w 2026 r. chronmyklimat.pl (analizy m.in. EY; irlandzki system Re-turn podniósł recykling z 49% do 91% w niespełna rok).

Co mierzymy	2023	2026
Czołowe marki	Żywiec Zdrój, Cisowianka, Nałęczowianka, Muszynianka, Kropla Beskidu	bez zmian w czołówce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NielsenIQ, CMR, Euromonitor International oraz GUS, które przytoczono w przypisach powyżej.

W ujęciu wartościowym zmiana w czasie jest wyraźna. W 2021 roku wartość rynku można szacować na około 5 mld zł, w 2023 roku była bliższa 6–7 mld zł, a po wzroście w 2024 roku – jeszcze wyższa. Różnica sięga kilkudziesięciu procent. Wartości rynku w 2026 roku nie da się natomiast wiarygodnie oszacować na podstawie danych dostępnych w połowie roku.

Można wskazać trzy główne czynniki rozwoju rynku wód w Polsce. Pierwszym jest zdrowie: konsumenci zwracają uwagę na skład i chętniej wybierają wodę o deklarowanych właściwościach prozdrowotnych, na przykład o wysokiej zawartości magnezu. Drugim jest ekologia. Zainteresowanie szkłem i recyklingiem rosło już przed wprowadzeniem systemu kaucyjnego, a system ten przekształcił dobrowolną postawę w obowiązek. Trzecim czynnikiem jest premiumizacja, czyli skłonność części konsumentów do dopłacania za wodę postrzeganą jako produkt wyższej jakości²⁵⁷.

Na tym tle Muszynianka zajmuje wysoką pozycję. Jest to naturalna woda mineralna z okolic Muszyny, wysokozmineralizowana, magnezowo-wapniowa, o ogólnej zawartości składników mineralnych około 1920 mg/l i zawartości magnezu rzędu 128 mg/l²⁵⁸. W komunikacji marketingowej marka eksponuje przede wszystkim zawartość magnezu, co odpowiada trendowi prozdrowotnemu. Spotykane jest określenie Muszynianki jako „lidera segmentu wód wysokozmineralizowanych”, trudno je jednak potwierdzić wiarygodnymi danymi o udziałach w tym wąskim segmencie. Muszynianka należy do krajowej czołówki wód butelkowanych²⁵⁹, lecz teza o przywództwie w kategorii wód wysokozmineralizowanych pojawia się w dostępnych źródłach głównie w materiałach samej marki, a nie w niezależnych pomiarach rynku.

²⁵⁷ Trendy konsumenckie za: *Rynek napojów bezalkoholowych...* op. cit. wiadomoscispozywcze.pl (Euromonitor International) oraz *Rynek wody butelkowanej* op. cit. hurtidetal.pl.

²⁵⁸ Skład wg karty produktu: woda24.pl oraz wodamoda.pl (mineralizacja ok. 1920 mg/l, magnez ok. 128 mg/l, wapń ok. 208 mg/l). Źródła handlowe – wartości spójne między sobą.

²⁵⁹ *Rynek wody butelkowanej*, op. cit. hurtidetal.pl (dane CMR) – Muszynianka wśród czołowych marek kategorii.

Najlepiej rozpoznawalną wodą w Polsce jest natomiast Żywiec Zdrój²⁶⁰, będący wodą źródlaną, a nie mineralną. W odbiorze przeciętnego konsumenta granica między wodą „mineralną” a „źródlaną” się zaciera, a marka znaczy więcej niż kategoria prawna. Badanie najmocniej wspierające tę tezę – dotyczące spontanicznej świadomości marki Żywiec Zdrój w kategorii wód mineralnych – zostało zlecone przez producenta konkurencyjnej Muszynianki, co stanowi konflikt interesów.

²⁶⁰ *Woda zdobywa polski rynek*, wodapress.pl – Żywiec Zdrój jako najlepiej rozpoznawalna marka wód butelkowanych w Polsce.

2.4. Strategia komunikacyjna marki

Strategia komunikacyjna Muszynianki opiera się na kilku filarach. Trzon pozycjonowania to eksponowanie wysokiej zawartości magnezu jako głównego wyróżnika produktu. Ta specjalizacja atrybutowa, czyli skoncentrowanie przekazu na jednym, konkretnym i weryfikowalnym atrybucie, realizuje klasyczną strategię pozycjonowania opisaną przez Ala Riesa i Jacka Trouta, sprowadzającą się do „posiadania” określonego słowa lub atrybutu w umyśle konsumenta²⁶¹. Przekaz „źródło magnezu” jest konsekwentnie powtarzany we wszystkich kanałach komunikacji marki – od opakowania, przez materiały reklamowe, po działania w mediach społecznościowych. Konsekwencja utrzymywana przez wiele lat doprowadziła do silnego skojarzenia marki z tym atrybutem, co potwierdzają wyniki badań empirycznych przedstawione w Rozdziale III²⁶².

Poza centralnym przekazem o magnezie komunikacja Muszynianki obejmuje kilka uzupełniających się wymiarów. Pierwszy to wymiar naturalności: marka konsekwentnie akcentuje naturalne pochodzenie produktu, wydobycie ze źródeł w Beskidzie Sądeckim oraz brak sztucznych dodatków. Odpowiada to na zapotrzebowanie konsumentów na produkty „czyste” i nieprzetworzone²⁶³. Drugi to wymiar tradycji i autentyczności: komunikacja odwołuje się do wieloletniej historii wydobycia wód mineralnych w okolicach Muszyny, uzdrowiskowej przeszłości regionu oraz lokalnego zakorzenienia firmy. Te elementy budują wiarygodność marki i odróżniają ją od globalnych koncernów, które takiej historii nie mają²⁶⁴. Trzeci jest wymiar aktywności i witalności, budowany przede wszystkim przez sponsoring sportowy. Kojarzenie marki z aktywnością fizyczną wzmacnia przekaz o korzyściach zdrowotnych i łączy ją z energią oraz zdrowym stylem życia²⁶⁵.

Muszynianka prowadzi zintegrowaną komunikację marketingową, dbając o spójność przekazu we wszystkich punktach styku z konsumentem. Opakowanie, reklama telewizyjna, obecność w mediach społecznościowych, sponsoring oraz materiały w punktach sprzedaży komunikują zbieżne wartości i wzmacniają się

²⁶¹ Ries, A., & Trout, J. (2001), op. cit., 19–33.

²⁶² Zob. Rozdział III niniejszej pracy – wyniki badania BIOSTAT dotyczące skojarzeń z marką.

²⁶³ Górską-Warzewicz, H. (2018), op. cit., 52–54.

²⁶⁴ Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025), op. cit.

²⁶⁵ Materiały marketingowe Muszynianka Sp. z o.o.

wzajemnie²⁶⁶. Szczególną rolę odgrywa opakowanie, a zwłaszcza etykieta, która jest najczęstszym punktem kontaktu konsumenta z marką. Ewolucję komunikacji wizualnej na etykietach Muszynianki, odzwierciedlającą zmiany technologiczne i przeobrażenia strategii marki, omówiono szczegółowo w odrębnym opracowaniu stanowiącym Aneks A do niniejszej pracy²⁶⁷.

2.5. Ewolucja komunikacji wizualnej marki

W przypadku produktów konsumpcyjnych etykieta jest jednym z głównych kanałów komunikacji marki z odbiorcą. Jak wskazują Pinya Silayoi i Mark Speece, opakowanie pełni funkcję „cichego sprzedawcy” i wpływa na decyzje zakupowe często silniej niż inne formy komunikacji marketingowej²⁶⁸. Z perspektywy semiotycznej etykietę można analizować jako układ znaków: ikonicznych (obrazy, symbole graficzne) oraz symbolicznych (teksty, logo, kolorystyka)²⁶⁹.

Szczegółową analizę etykiet Muszynianki z perspektywy archeologii mediów, traktującą je jako podwójne artefakty – medialne i artystyczne – przeprowadzili Patrycja Longawa, Andrzej Adamski i Jacek Wiśniowski; ukazała się ona w czasopiśmie *Arts*²⁷⁰. Artykuł, zamieszczony w całości jako Aneks A, jest częścią dokumentacji empirycznej pracy. Poniżej przedstawiono syntezę jego ustaleń, istotnych dla zrozumienia strategii komunikacyjnej marki.

Na podstawie zachowanych materiałów archiwalnych Longawa, Adamski i Wiśniowski wyodrębnili kilka okresów w ewolucji etykiet Muszynianki²⁷¹.

W okresie początkowym, przypadającym na lata 70. i 80. XX wieku, etykiety miały oszczędną formę graficzną. Dominowało białe tło, na którym umieszczano nazwę produktu i podstawowe informacje o rodzaju wody. Taki sposób projektowania odpowiadał ówczesnym standardom estetycznym oraz ograniczeniom poligrafii w Polsce okresu PRL.

Okres transformacji, lata 1991–1997, to czas intensywnych poszukiwań nowej tożsamości wizualnej. Producent eksperymentował z rozwiązaniami typograficznymi,

²⁶⁶ Naik, P. A., & Raman, K. (2003), op. cit.

²⁶⁷ Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025), op. cit. (zob. Aneks A).

²⁶⁸ Silayoi, P., & Speece, M. (2007), op. cit.

²⁶⁹ Ampuero, O., & Vila, N. (2006), op. cit.

²⁷⁰ Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025), op. cit.

²⁷¹ Ibidem, 5–14.

kolorystycznymi i kompozycyjnymi; niemal co roku wygląd etykiet się zmieniał. Wynikało to zarówno z szybkiego rozwoju poligrafii po 1989 roku, jak i z poszukiwania optymalnego pozycjonowania wizualnego marki.

Od 1998 roku nastąpił okres stabilizacji. Wypracowano spójną identyfikację wizualną, która z niewielkimi modyfikacjami funkcjonuje do dziś. Typografia nazwy produktu stała się podstawą logotypu, a kolorystyka ustabilizowała się wokół zieleni i bieli, z czerwonymi akcentami w logo.

W latach 2011–2016 przyszedł czas unifikacji i *rebrandingu*. W 2011 roku połączono znak graficzny Spółdzielni Muszynianka z logotypem produktu, w 2013 roku przeprowadzono oficjalny *rebranding*, a obecna forma etykiet pochodzi z 2016 roku²⁷².

Wkładem metodologicznym artykułu Longawy, Adamskiego i Wiśniowskiego jest zastosowanie analizy *topoi*, czyli metody wywodzącej się z archeologii mediów, która pozwala wskazać powtarzające się motywy i wzorce w komunikacji wizualnej²⁷³. Autorzy wyróżnili trzy dominujące *topoi* na etykietach Muszynianki:

1. Topos natury i górskiego pochodzenia widać w motywach górskich, elementach krajobrazu oraz dominacji zieleni i błękitu. Komunikuje on naturalne pochodzenie produktu, jego czystość i związek z nieskażonym środowiskiem górskim. W kulturze zachodniej góry kojarzą się z czystością, pierwotnością i źródłem nieskażonej wody, dlatego ten topos sprawdza się w komunikacji wód mineralnych²⁷⁴.
2. Topos zdrowia, witalności i czystości realizowany jest przez minimalistyczny układ, dominację bieli, eksponowanie składu mineralnego oraz przedstawienia wody jako substancji czystej (bąbelki, szklanka). Odpowiada on rosnącej świadomości zdrowotnej konsumentów i modzie na dobre samopoczucie. Biała barwa tła w nowszych etykietach komunikuje czystość w sensie dosłownym, ale też prostotę, uczciwość i przejrzystość marki²⁷⁵.

²⁷² Ibidem, 23–24.

²⁷³ Por. Huhtamo, E., & Parikka, J. (Red.). (2011). *Media Archaeology: Approaches, Applications, and Implications*. University of California Press.

²⁷⁴ Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025), op. cit., 24–25.

²⁷⁵ Ibidem, 25.

3. Topos nowoczesności i technologii wprowadza ciekawe napięcie wobec toposu natury. Produkt jest naturalny, ale jego opakowanie i warstwa wizualna sięgają po kody nowoczesności: czyste linie, bezszeryfową typografię, minimalistyczny układ. Sygnalizują one profesjonalizm, wysoki standard jakości i zgodność z oczekiwaniami współczesnego konsumenta²⁷⁶.

Aby zrozumieć komunikację wizualną Muszynianki, trzeba dostrzec, jak zidentyfikowane *topoi* współlistnieją i wzajemnie się wzmacniają. Nowoczesny układ graficzny stanowi ramę dla prezentacji naturalnego pochodzenia: produkt jawi się jako autentyczny, a zarazem wytwarzany według wysokich standardów. Wizualna czystość współgra z naturalnym pochodzeniem i wzmacnia przekaz o nieskażonej jakości wody²⁷⁷. Longawa, Adamski i Wiśniowski podsumowują, że etykiety Muszynianki działają jak „performatywne teksty kulturowe”: nie ograniczają się do opisu produktu, lecz aktywnie budują jego znaczenie w świadomości konsumentów – przez odwołania do ważnych wartości kulturowych oraz powtarzalne, choć formalnie ewoluujące, wzorce wizualne²⁷⁸.

2.6. Działania sponsoringowe marki

Sponsoring to ważny element strategii komunikacyjnej Muszynianki. Pełni funkcje wizerunkowe i wspiera budowanie świadomości marki. Działania w tym obszarze obejmują kilka pól dobranych tak, aby wzmacniać pożądane skojarzenia z aktywnością, zdrowiem i witalnością²⁷⁹.

Najważniejszy filar to sponsoring sportowy. Obejmuje wsparcie lokalnych drużyn, w tym Małopolskiego Klubu Siatkówki „Muszyna”, co wiąże markę z regionem jej pochodzenia. Firma sponsoruje też indywidualnych sportowców oraz imprezy biegowe, na przykład Festiwal Biegowy towarzyszący Forum Ekonomicznemu w Krynicy-Zdroju²⁸⁰.

Drugi obszar to sponsoring wydarzeń rozrywkowych: obecność marki w popularnych programach telewizyjnych o szerokim zasięgu, takich jak „Twoja Twarz

²⁷⁶ Ibidem, 25–26.

²⁷⁷ Ibidem.

²⁷⁸ Ibidem, 26.

²⁷⁹ Cornwell, T.B. (2020). *Sponsorship in Marketing: Effective Partnerships in Sports, Arts and Events*. Routledge, 45–67.

²⁸⁰ Materiały prasowe i informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

Brzmi Znajomo” czy „Ninja Warrior Polska”. Takie partnerstwa dają ekspozycję medialną i pozwalają dotrzeć do masowej publiczności w kontekście rozrywkowym²⁸¹.

Trzeci obszar to wydarzenia prestiżowe: konkursy piękności (Miss Polski, Miss Supranational) oraz widowiskowe imprezy sportowe (gale MMA i boksu Babilon). Budują one skojarzenia z atrakcyjnością, sukcesem i wysokim statusem²⁸².

Działania sponsoringowe Muszynianki podporządkowane są kilku celom komunikacyjnym. Pierwszy to zwiększenie świadomości marki przez ekspozycję logotypu i nazwy w kontekście wydarzeń przyciągających uwagę mediów i publiczności. Zgodnie z teorią transferu wizerunku w sponsoringu skojarzenia związane z obiektem sponsorowanym – wydarzeniem, drużyną, sportowcem – przenoszone są na markę sponsora²⁸³. Drugi cel to budowanie pożądanych skojarzeń wizerunkowych. Kojarzenie marki ze sportem i aktywnym stylem życia wzmacnia postrzeganie produktu jako sprzyjającego zdrowiu i vitalności. Skojarzenia te są spójne z centralnym przekazem o wysokiej zawartości magnezu i korzyściach zdrowotnych²⁸⁴. Trzeci cel to różnicowanie marki na tle konkurencji przez wyrazistą obecność w określonych kontekstach komunikacyjnych. Gdy główni konkurenci realizują inne strategie sponsoringowe lub w ogóle nie angażują się w ten obszar, konsekwentna obecność Muszynianki w wybranych kontekstach buduje rozpoznawalny profil wizerunkowy²⁸⁵.

Działania sponsoringowe Muszynianki nie funkcjonują w izolacji, lecz są częścią zintegrowanej strategii komunikacyjnej. Ekspozowanie sponsoringu na opakowaniach, w materiałach reklamowych oraz w mediach społecznościowych wzmacnia jego efekt i utrzymuje spójność przekazu²⁸⁶. Ocena skuteczności sponsoringu wymaga uwzględnienia kilku wskaźników: zasięgu ekspozycji, zapamiętywania sponsora, wpływu na postawy wobec marki oraz – w dłuższej perspektywie – wpływu na zachowania zakupowe. Część tych wskaźników, w szczególności skojarzenia marki

²⁸¹ Ibidem.

²⁸² Ibidem.

²⁸³ Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), 145–158.

²⁸⁴ Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.

²⁸⁵ Cornwell, T.B. (2020), op. cit., 112–130.

²⁸⁶ Naik, P.A., & Raman, K. (2003), op. cit.

z aktywnością sportową, badano w empirycznej części pracy, a wyniki przedstawiono w Rozdziale III²⁸⁷.

2.7. Efekty sponsoringu w obszarze znajomości marki

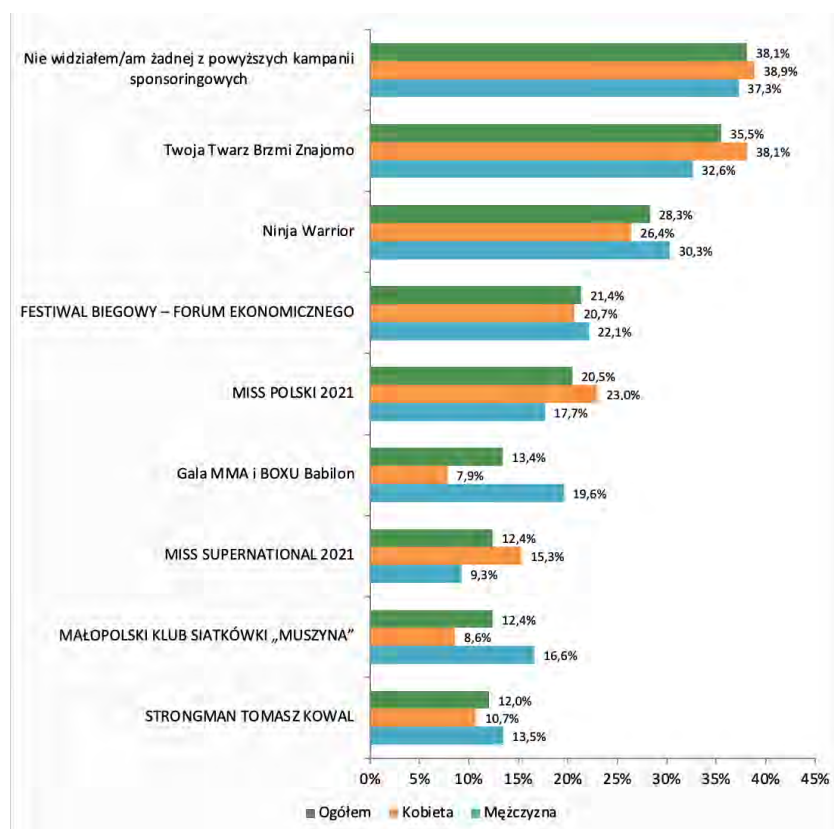
Aby zbadać efekty sponsoringu w obszarze znajomości marki, poproszono respondentów o wskazanie kampanii sponsoringowych rozpoznanych spośród zaprezentowanych materiałów, obejmujących zarówno nazwy, jak i zdjęcia poszczególnych działań promocyjnych. Aż 38,1% badanych zadeklarowało, że nie widziało żadnej z przedstawionych kampanii.

Wśród kampanii najczęściej kojarzonych z marką Muszynianka na pierwszym miejscu znalazły się programy telewizyjne „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” oraz „Ninja Warrior”. Sponsoring w „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” był przy tym częściej dostrzegany przez kobiety, a „Ninja Warrior” – przez mężczyzn.

Trzecim najczęściej rozpoznawanym działaniem był sponsoring festiwalu biegowego, dostrzegany w podobnym stopniu przez obie płcie. Pozostałe kampanie, związane głównie ze sportem, rozpoznawali zdecydowanie częściej mężczyźni. Dotyczy to między innymi gal boks i MMA Babilon, współpracy z Małopolskim Klubem Siatkówki „Muszyna” oraz ze strongmanem Tomaszem Kowalem.

²⁸⁷ Crompton, J.L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), 267–281.

Wykres 1. Widziane kampanie sponsoringowe według płci (N = 1000)



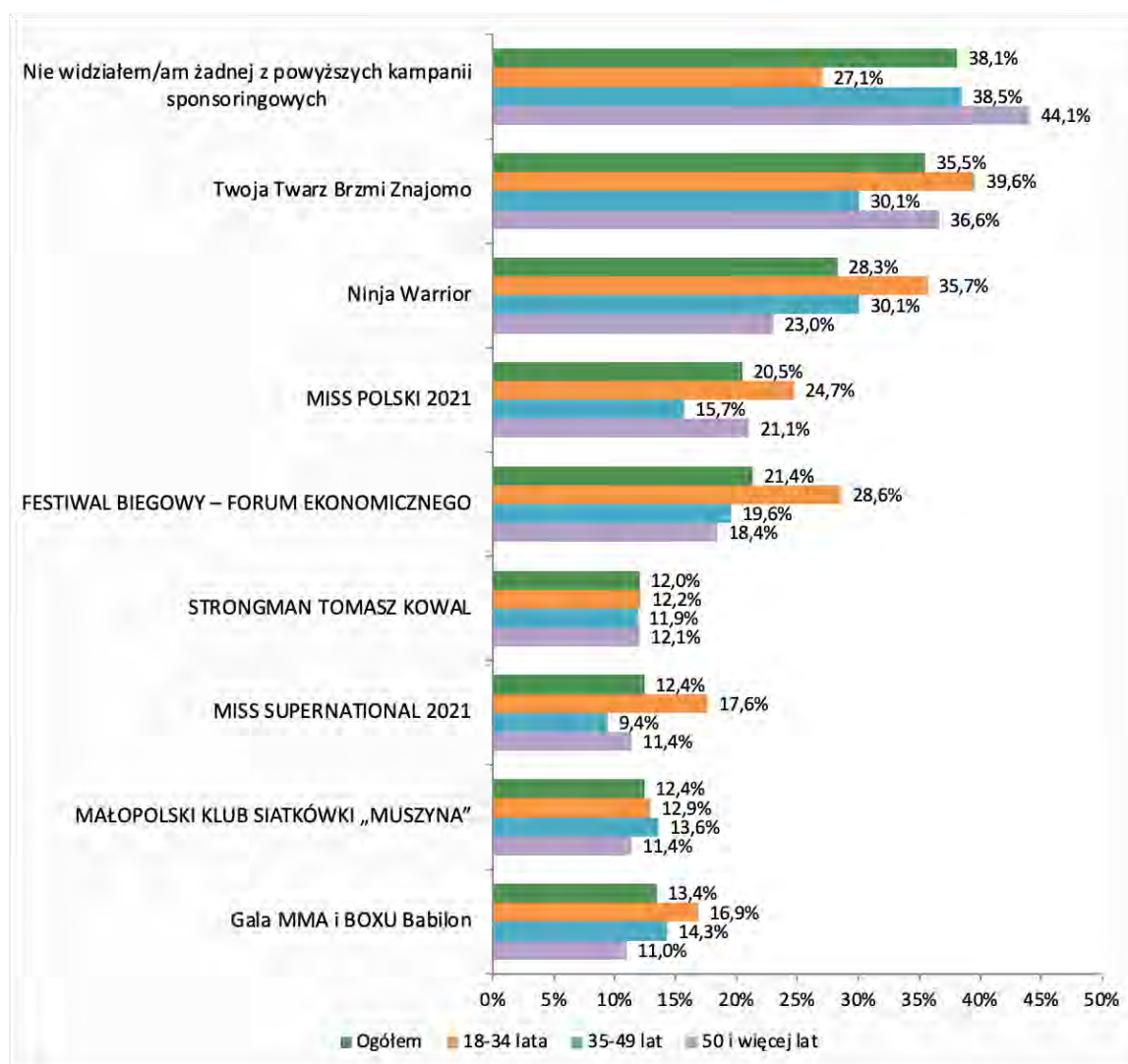
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników wykazała różnice w rozpoznawalności kampanii w zależności od wieku respondentów. Aż 44,1% osób w wieku 50 lat i więcej zadeklarowało, że nie widziało żadnej z prezentowanych kampanii. Wśród młodszych konsumentów (18–34 lata) odsetek ten był wyraźnie niższy i wynosił 27,1%.

Niemal wszystkie kampanie – w tym sponsoring programów „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” i „Ninja Warrior”, konkursów Miss Polski 2021 oraz Miss Supranational 2021, a także wydarzeń sportowych, takich jak Festiwal Biegowy czy Gala Boks i MMA Babilon – częściej dostrzegały osoby młode.

Wyjątkiem były dwie kampanie: sponsoring strongmana Tomasza Kowala oraz współpraca z Małopolskim Klubem Siatkówki „Muszyna”, które rozpoznał podobny odsetek respondentów niezależnie od grupy wiekowej.

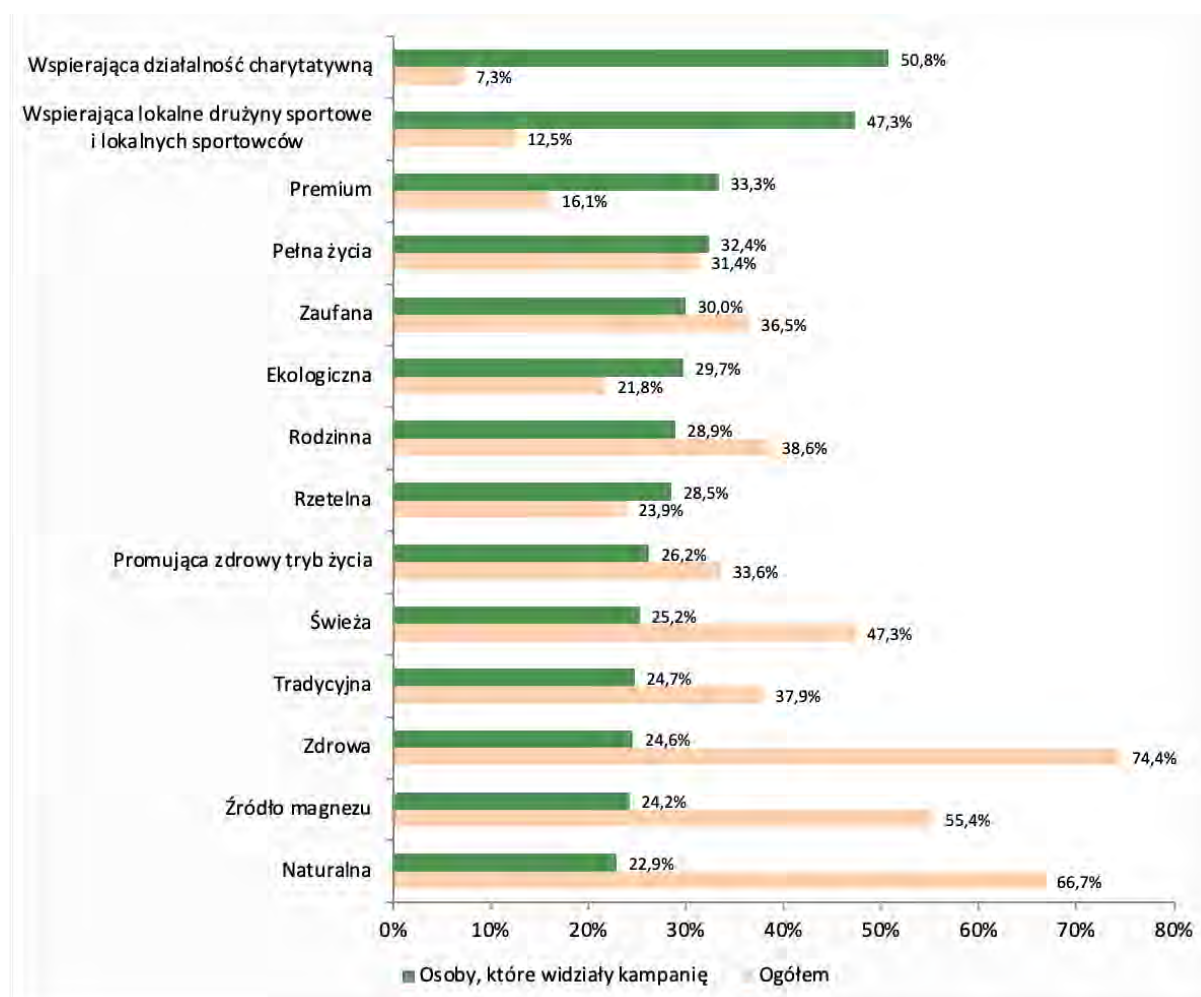
Wykres 2. Widziane kampanie sponsoringowe według wieku (N = 1000)



Źródło: opracowanie własne.

Aby ocenić wpływ sponsoringu na wizerunek marki, przeanalizowano skojarzenia respondentów z marką w kontekście dostrzeganych kampanii. Osoby, które dostrzegły sponsoring Festiwalu Biegowego przy Forum Ekonomicznym, najsilniej spośród wszystkich odbiorców kampanii wiązały Muszyniankę ze wspieraniem działalności charytatywnej. Kampanie wzmocniły też wizerunek marki jako wspierającej lokalne drużyny i sportowców oraz zwiększyły skojarzenia z Muszynianką jako marką premium. Cechy te ogół respondentów wskazywał najrzadziej, więc kampanie okazały się skuteczne w budowaniu bardziej wyrazistego i pozytywnego wizerunku.

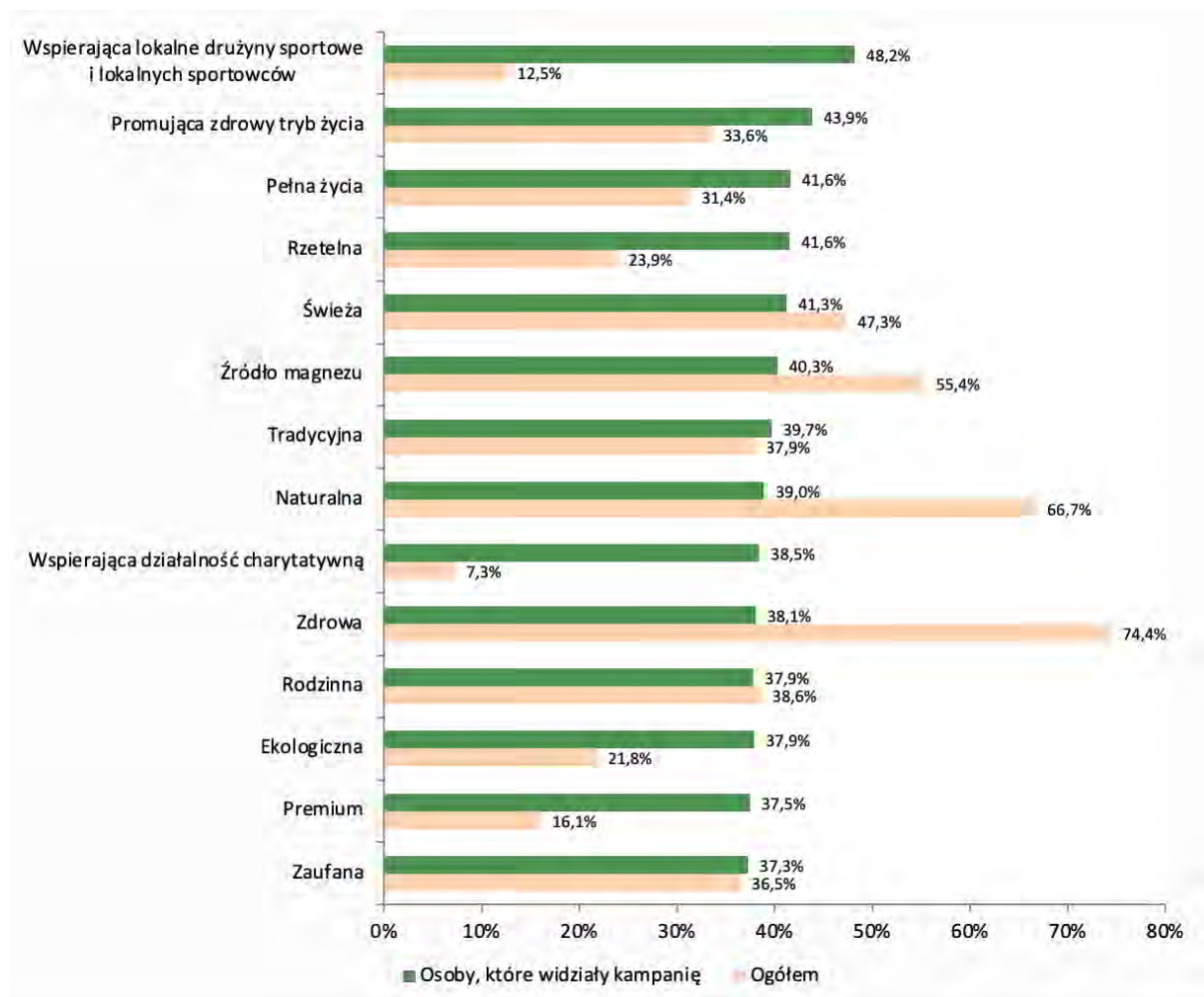
Wykres 3. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Festiwal Biegowy – Forum Ekonomiczne (N = 213)



Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które zauważyły sponsoring programu „Twoja Twarz Brzmi Znajomo”, w porównaniu z ogółem respondentów zdecydowanie częściej łączyły Muszyniankę ze wspieraniem lokalnych drużyn sportowych i sportowców. Kampania ta wzmocniła również skojarzenia z marką promującą zdrowy tryb życia, pełną energii, rzetelną, ekologiczną, wspierającą działalność charytatywną oraz premium. Wyraźna obecność Muszynianki w tej kampanii uwydatniła te cechy. Respondenci, którzy oglądali tę kampanię, wykazywali jednak nieco mniejsze przekonanie co do zdrowotnych i naturalnych właściwości Muszynianki, a także jej roli jako źródła magnezu.

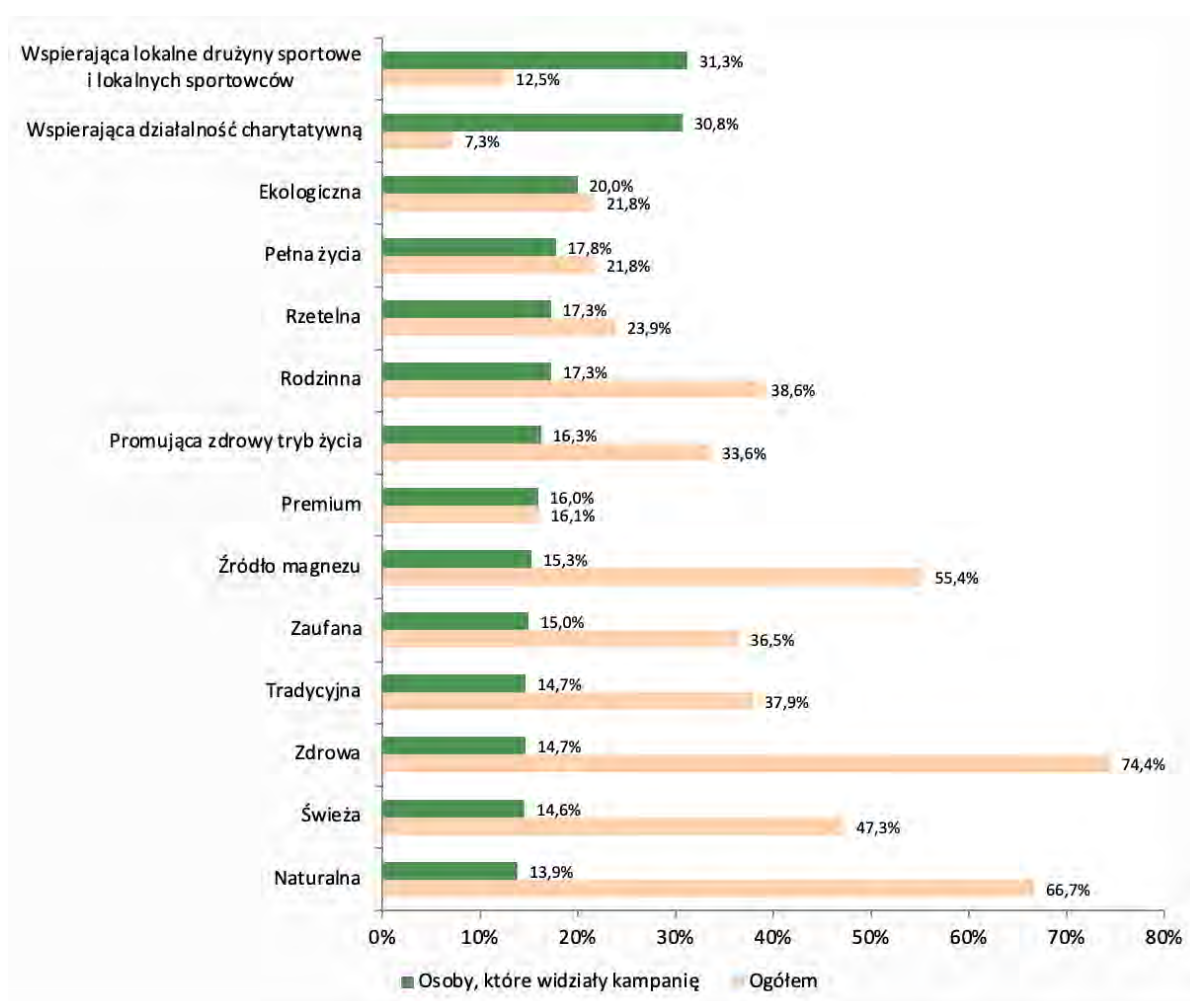
Wykres 4. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (N = 354)



Źródło: opracowanie własne.

Kampania ze strongmanem Tomaszem Kowalem miała ograniczony wpływ na akcentowanie szerokiego wachlarza cech marki. Jej odbiorcy częściej niż ogół respondentów kojarzyli Muszyniankę głównie ze wspieraniem lokalnych drużyn sportowych oraz działalności charytatywnej. Inne skojarzenia, w tym te prezentowane na plakatach kampanii – wizerunek marki premium czy źródło magnezu – wskazywali rzadziej.

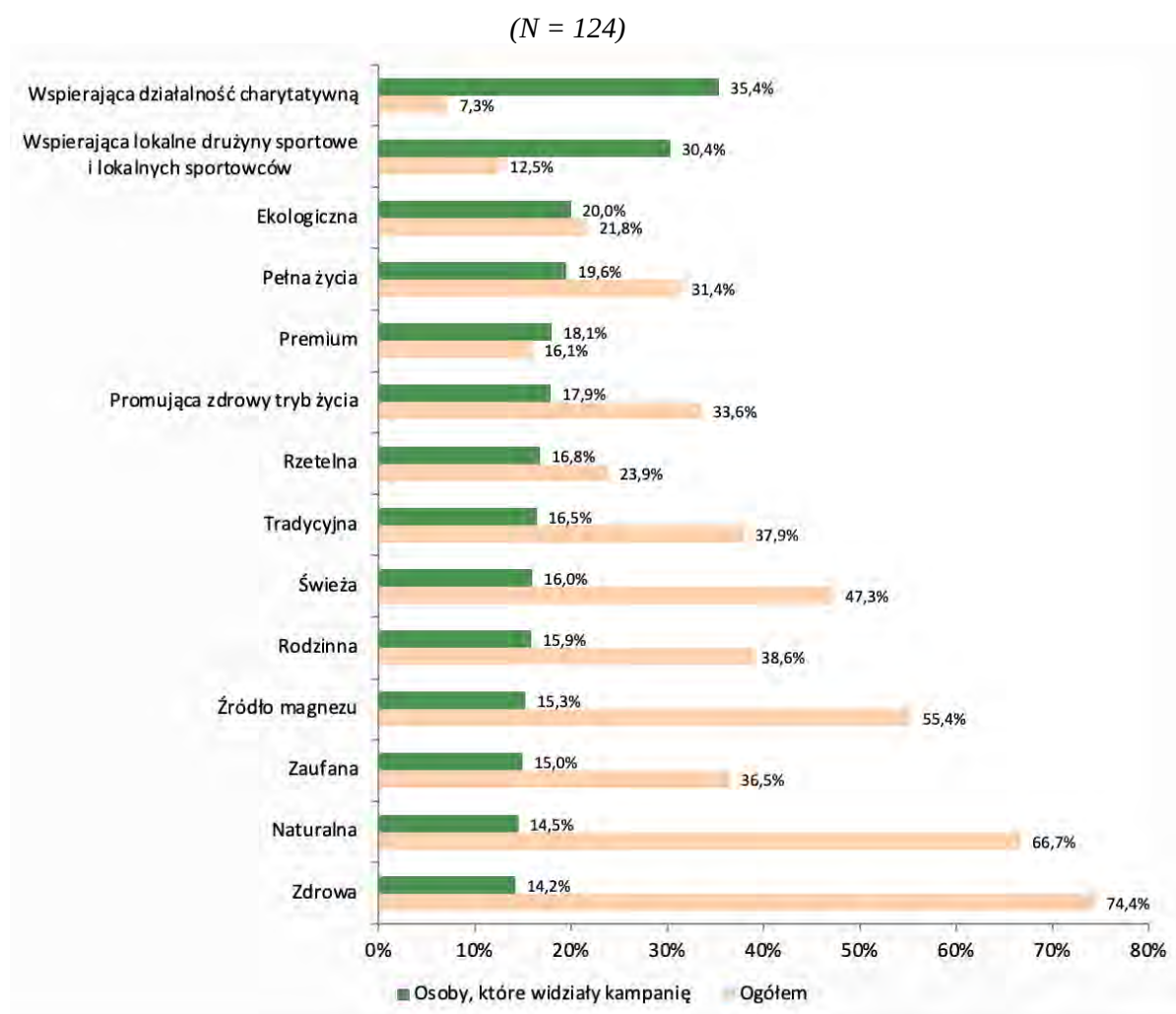
Wykres 5. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Strongman Tomasz Kowal (N = 120)



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którzy zauważyli kampanię Miss Supranational 2021, silniej niż ogół badanych wierzyli, że Muszynianka wspiera działalność charytatywną oraz lokalne drużyny sportowe i sportowców. Jednocześnie rzadziej łączyli markę z pozostałymi aspektami wskazywanymi przez innych respondentów.

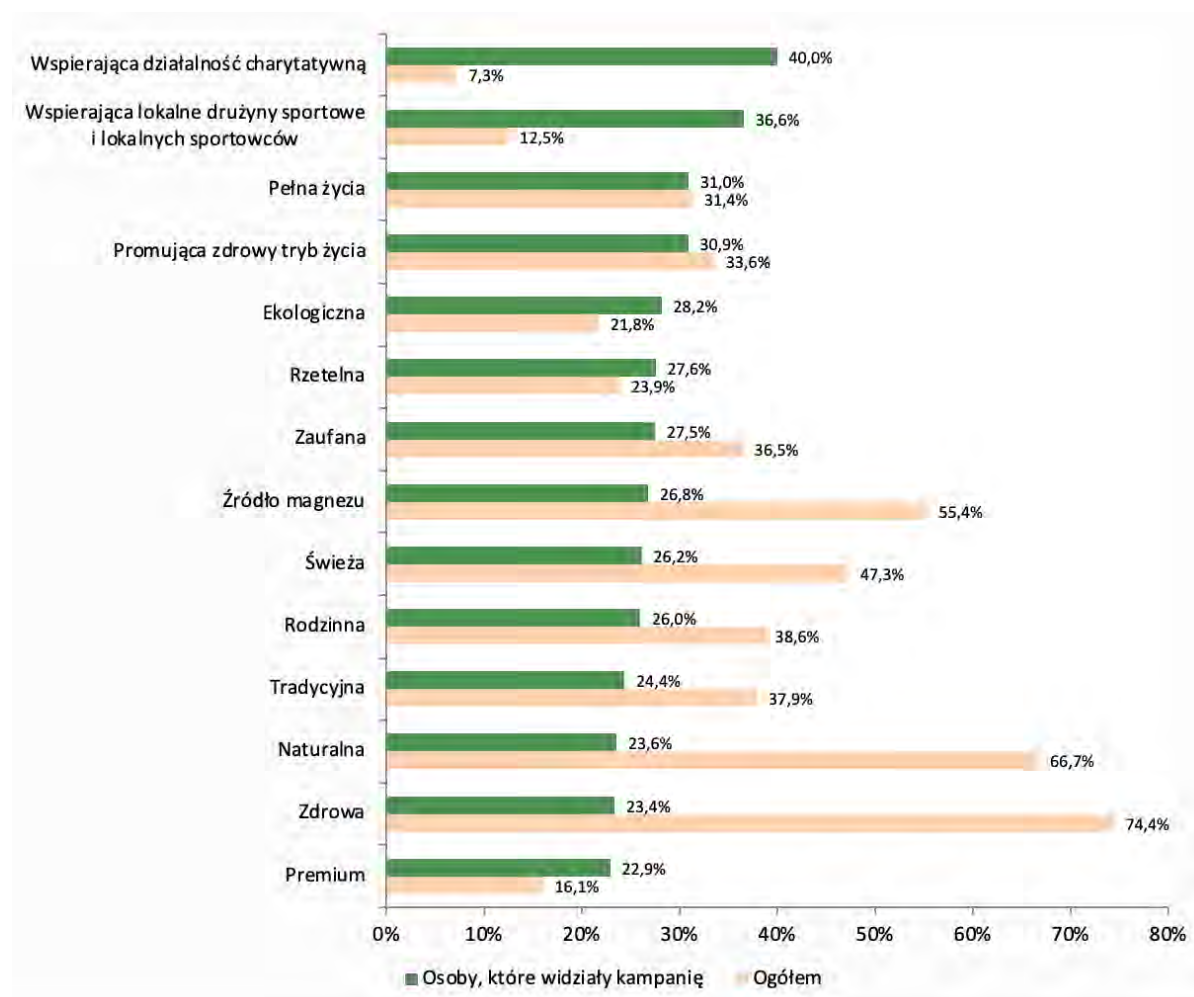
Wykres 6. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Miss Supranational 2021



Źródło: opracowanie własne.

Kampania Miss Polski 2021 w większym stopniu niż Miss Supranational 2021 uwypakowała cechy marki. Osoby, które ją dostrzegły, częściej kojarzyły Muszyniankę ze wspieraniem działalności charytatywnej oraz lokalnych drużyn sportowych i sportowców, a także z ekologią, rzetelnością i elitarnością.

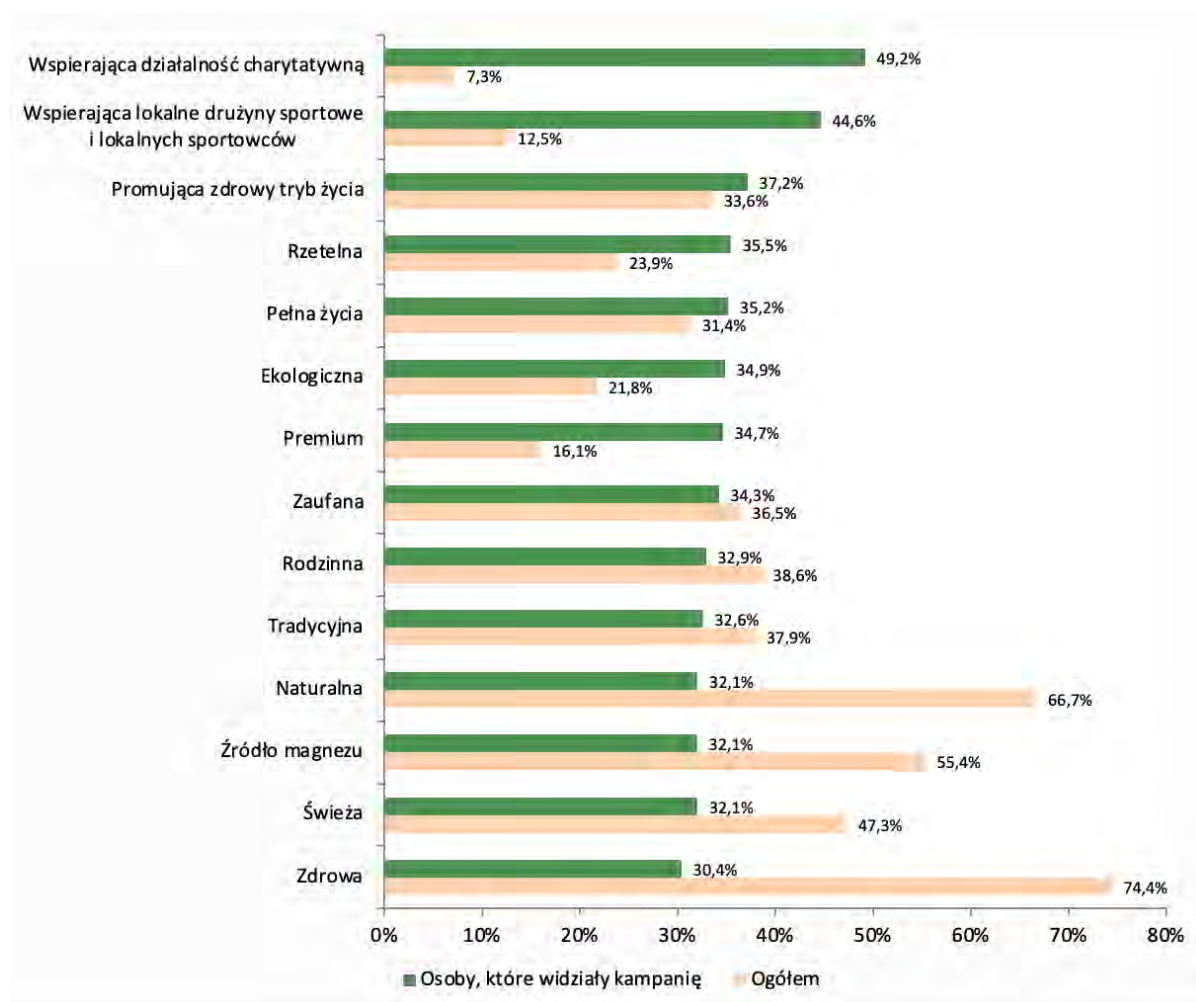
Wykres 7. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Miss Polski 2021 (N = 204)



Źródło: opracowanie własne.

Odbiorcy programu „Ninja Warrior”, podobnie jak osoby zauważające inne kampanie, zdecydowanie częściej niż ogół respondentów utożsamiali Muszyniankę ze wspieraniem działalności charytatywnej oraz lokalnych drużyn sportowych i sportowców. Kampania wywołała też inne pozytywne skojarzenia: marka promująca zdrowy tryb życia, rzetelna, pełna życia, ekologiczna oraz premium. Wynika z tego, że sponsoring „Ninja Warrior” skutecznie uwydatnił najważniejsze cechy Muszynianki. Respondenci rzadziej jednak niż ogół badanych wskazywali, że Muszynianka jest zdrową i naturalną wodą.

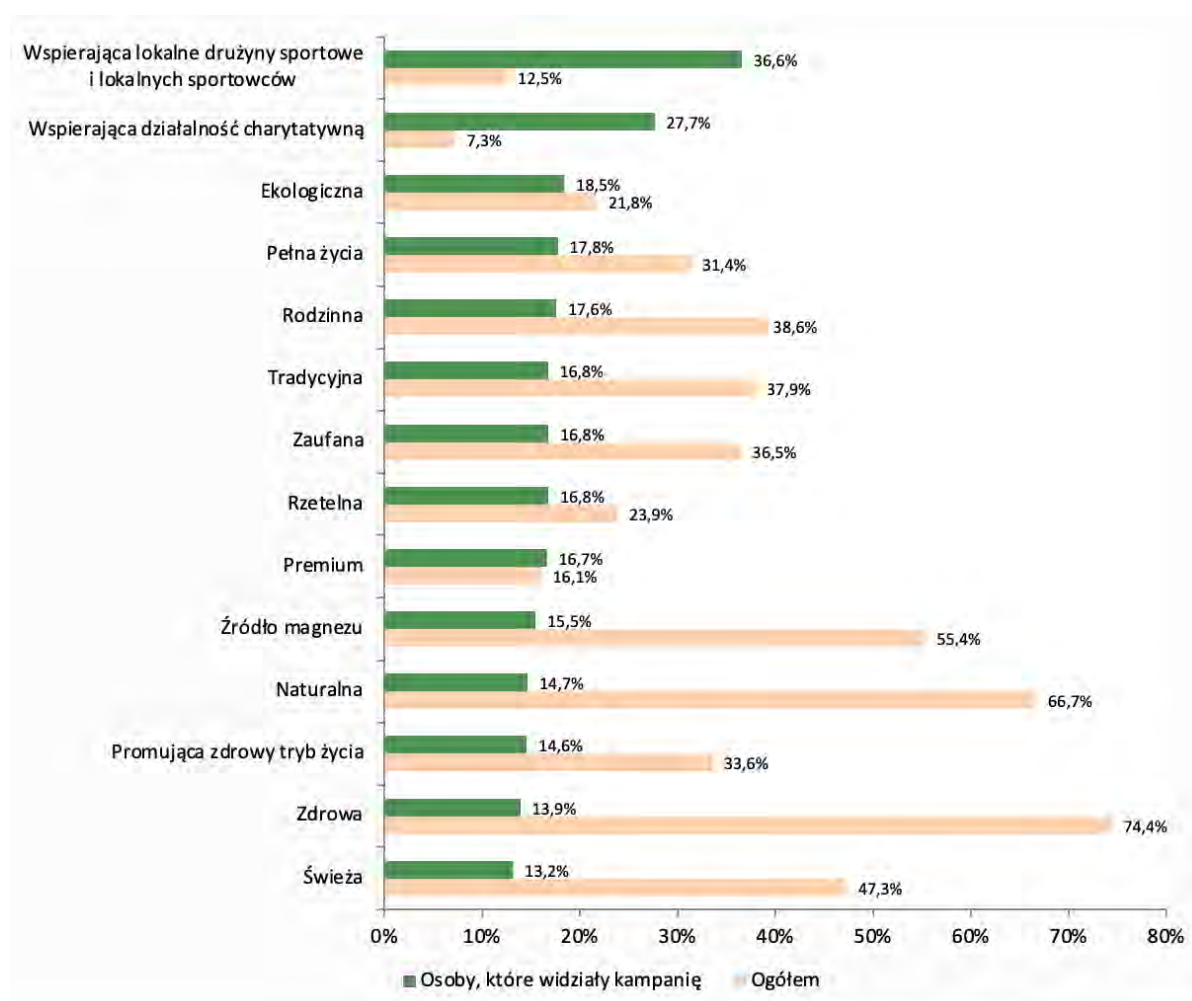
Wykres 8. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Ninja Warrior” (N = 282)



Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które zauważyły sponsoring Małopolskiego Klubu Siatkówki „Muszyna”, najczęściej kojarzyły markę ze wspieraniem lokalnych drużyn sportowych. Odsetek wskazań tego aspektu (36,6%) był jednak niższy niż przy kampaniach w programach „Ninja Warrior”, „Twoja Twarz Brzmi Znamy” czy przy Festiwalu Biegowym. Odbiorcy tej kampanii częściej niż ogół badanych utożsamiali markę z działalnością charytatywną. Pozostałe skojarzenia z marką wskazywało mniej niż 20% respondentów, przez co była to jedna z kampanii najsłabiej akcentujących cechy marki.

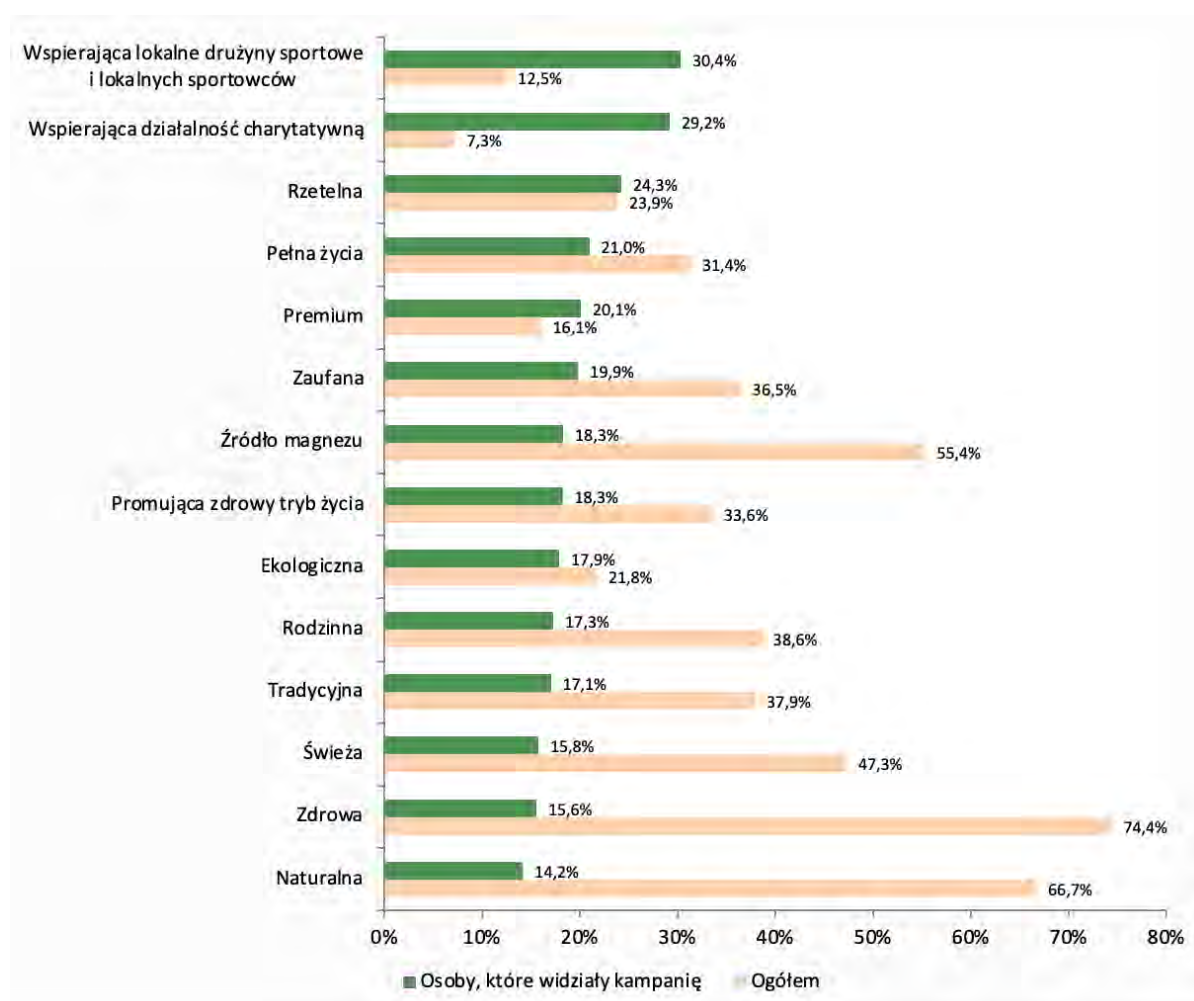
Wykres 9. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Małopolskiego Klubu Siatkówki „Muszyna” (N = 124)



Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które zauważyły sponsorowaną przez Muszyniankę Galę MMA i Boku Babilon, również utożsamiały markę ze wspieraniem lokalnych drużyn sportowych oraz działalności charytatywnej – te skojarzenia wskazało odpowiednio 30,4% i 29,2% respondentów. Odbiorcy tej kampanii silniej niż ogół badanych wierzyli też w elitarność i rzetelność Muszynianki. Pozostałe skojarzenia pojawiały się w znacznie mniejszym stopniu.

Wykres 10. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Gala MMA i Boku Babilon (N = 134)



Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań empirycznych

3.1. Metodyka badania

Przedmiotem badania była pozycja marki Muszynianka w świadomości konsumentów. Skupiono się na kilku kwestiach: rozpoznawalności marki i jej miejscu w pamięci odbiorców, przypisywanych jej cechach osobowościowych, sytuacji konkurencyjnej w segmencie wód mineralnych oraz na zadowoleniu użytkowników i trwałości ich przywiązania. Odrębnym wątkiem stały się działania sponsoringowe i ich wpływ na poziom znajomości marki²⁸⁸.

Badanie miało charakter ilościowy. Taki projekt pozwolił uzyskać dane reprezentatywne, a więc umożliwiające wnioskowanie statystyczne, i zmierzyć podstawowe wymiary kapitału marki w ujęciu konsumenckim: świadomość, skojarzenia, postrzeganą jakość oraz lojalność. Całość przedsięwzięcia zrealizowało Centrum Badawczo-Rozwojowe BIOSTAT. Ośrodek ten opracował metodologię, przygotował kwestionariusz, przeprowadził fazę terenową, a następnie przeanalizował surowe dane i sporządził raport końcowy²⁸⁹. Prace prowadzono sekwencyjnie: od założeń metodologicznych i konstrukcji kwestionariusza, przez dobór próby i właściwy pomiar, po analizę statystyczną i opracowanie wyników. Dane zebrano techniką ankiety internetowej (CAWI, ang. *Computer-Assisted Web Interview*). Respondenci samodzielnie wypełniali formularz *online*, w dogodnym dla siebie czasie, a logikę przejść między pytaniami i spójność odpowiedzi kontrolowało dedykowane oprogramowanie²⁹⁰. Badanie zrealizowano na panelu konsumenckim „Badanie Opinii”, służącym do szybkich i stosunkowo tanich pomiarów rynkowych. Próba liczyła 1000 osób dorosłych deklarujących spożycie wody butelkowanej²⁹¹.

Kwestionariusz składał się z dziewięciu pytań merytorycznych oraz metryczki. Pytania pogrupowano w moduły dotyczące rozpoznawalności i świadomości marki (pytania otwarte i zamknięte), pozycji marki i preferencji zakupowych, satysfakcji i lojalności, osobowości marki (bateria cech) oraz efektów sponsoringu (rozpoznawanie kampanii). Dobór próby uwzględniał rozkład według płci i wieku (Tabela 6).

²⁸⁸ Materiały metodologiczne badania BIOSTAT dla Muszynianka Sp. z o.o.

²⁸⁹ Raport końcowy BIOSTAT – *Badanie świadomości marki Muszynianka*.

²⁹⁰ Ibidem, rozdział metodologiczny.

²⁹¹ Ibidem.

Tabela 6. Rozkład demograficzny próby według płci i wieku

Wiek	Mężczyźni	Kobiety
18–34 lata	129	124
35–49 lat	145	142
50+ lat	203	257

Źródło: Raport BIOSTAT.

Do badania kwalifikowano osoby pełnoletnie, które podejmują lub współpodejmują decyzje o zakupie artykułów spożywczych w gospodarstwie domowym i kupują wodę butelkowaną co najmniej raz w miesiącu²⁹².

3.2. Świadomość i rozpoznawalność marki

3.2.1. Świadomość spontaniczna (*Top-of-Mind*)

Wskaźnik *Top-of-Mind* rejestruje pierwsze, całkowicie spontaniczne skojarzenie z kategorią produktową, podawane bez żadnych podpowiedzi. W kategorii wód butelkowanych najsilniejszą pozycję zajęła tu marka Żywiec Zdrój, wskazana jako pierwsza przez 26,2% badanych²⁹³. Muszynianka uzyskała 12,7%, co oznacza, że jako pierwsza przychodzi na myśl mniej więcej co ósmemu konsumentowi. W rankingu *Top-of-Mind* daje to czwarte miejsce (Tabela 7).

Tabela 7. Marki wskazane jako pierwsze w badaniu (N=1000)

Marka wody	Odsetek respondentów
Żywiec Zdrój	26,2%
Cisowianka	17,2%
Nałęczowianka	15,3%
Muszynianka	12,7%
Jurajska	3,2%
Polaris	3,1%

Źródło: Raport BIOSTAT.

²⁹² Kwestionariusz badania CAWI – kryteria kwalifikacyjne.

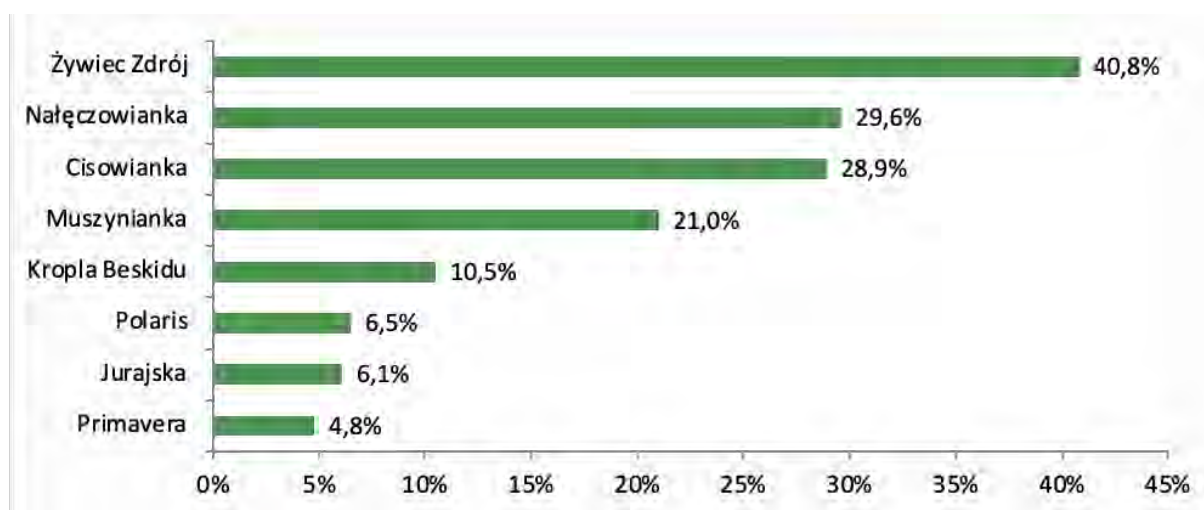
²⁹³ Raport BIOSTAT, wyniki pytania P1 – świadomość spontaniczna.

3.2.2. Świadomość spontaniczna ogółem

W odpowiedziach otwartych Muszyniankę w kontekście marek wód mineralnych samodzielnie wymieniło 21% badanych. To poziom ugruntowany, choć daleki od dominacji²⁹⁴. Bezkonkurencyjny okazał się Żywiec Zdrój z wynikiem 40,8%. Jest to jednak woda źródłana, którą znaczna część respondentów błędnie zaliczała do mineralnych. Podobnie traktowano inne wody źródlane, takie jak Primavera, Oaza czy Nestlé Pure Life, również często przywoływane w kategorii wód mineralnych. Dla blisko połowy konsumentów rozróżnienie między wodą mineralną a źródlaną nie jest więc w praktyce funkcjonalne²⁹⁵.

Jeśli ograniczyć analizę do wód mineralnych właściwych, głównymi rywalami Muszynianki pod względem spontanicznej rozpoznawalności są Nałęczowianka (29,6%) i Cisowianka (28,9%). Obie plasują się wyraźnie wyżej, co sytuuje Muszyniankę na pozycji drugoplanowej i wskazuje obszar do nadrobienia.

Wykres 11. Znajomość spontaniczna marek wód mineralnych (N=1000)



Źródło: Raport BIOSTAT.

²⁹⁴ Ibidem.

²⁹⁵ Ibidem, analiza odpowiedzi otwartych.

3.2.3. Świadomość wspomagana

W kolejnym kroku zmierzono świadomość wspomaganą: respondentom pokazano gotową listę marek i poproszono o zaznaczenie tych, które znają²⁹⁶. Wyniki są tu jednoznaczne. Najwyższą rozpoznawalność, powyżej 90% wskazań, odnotowały Cisowianka i Nałęczowianka. Muszynianka z wynikiem 89,6% również wypada bardzo dobrze, co potwierdza jej niemal powszechną obecność w świadomości rynkowej (Tabela 8).

Tabela 8. Znajomość wspomagana marek wód mineralnych (N=1000)

Marka	Odsetek znających
Cisowianka	93,2%
Nałęczowianka	91,8%
Muszynianka	89,6%
Kropla Beskidu	87,2%
Ustronianka	78,4%
Jurajska	76,1%
Polaris	74,3%

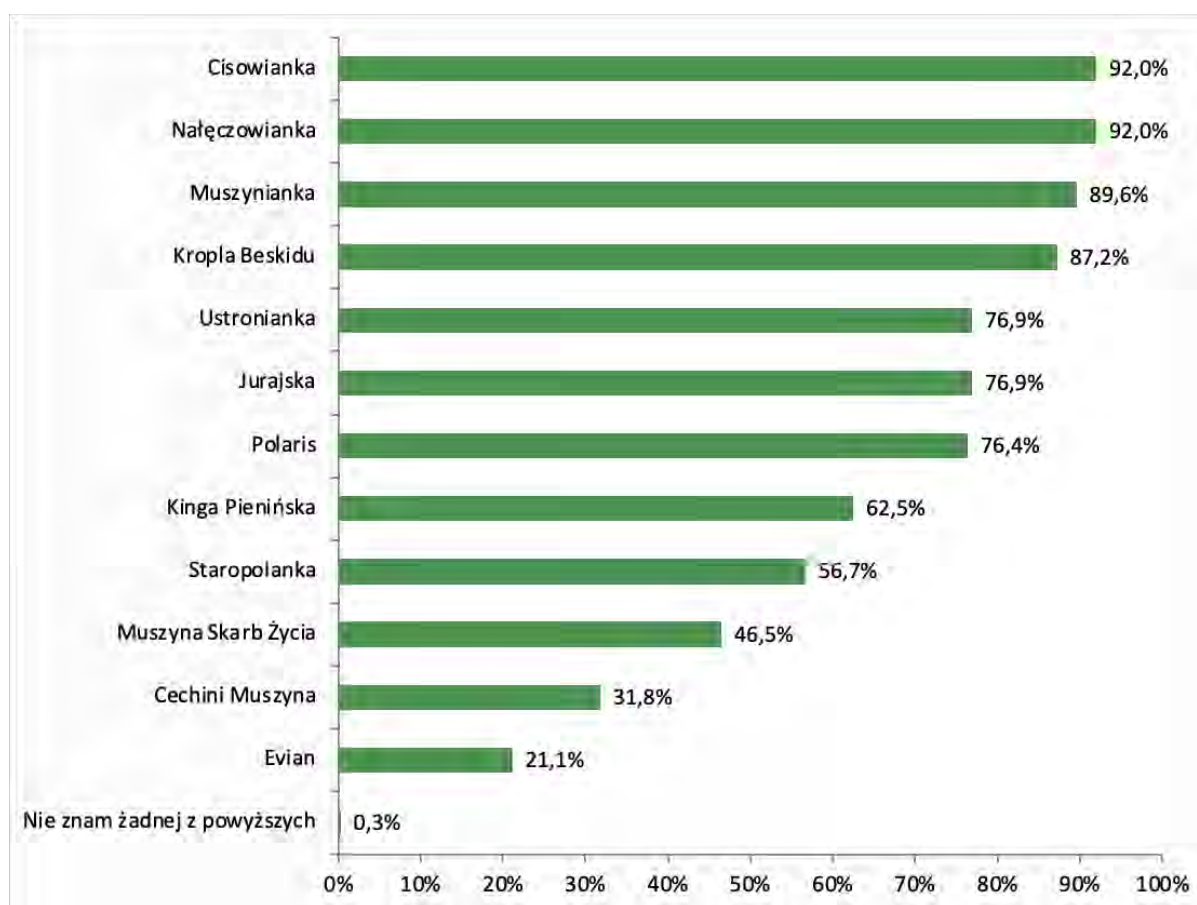
Źródło: Raport BIOSTAT.

Wysoka znajomość wspomagana nie jest jednak wyłącznie domeną liderów. Ustronianka, Jurajska czy Polaris także zostały rozpoznane przez ponad trzy czwarte badanych. Rynek wód mineralnych w Polsce cechuje więc dość wysoka rozpoznawalność głównych graczy, a sama kategoria jest dla konsumentów dobrze zarysowana²⁹⁷.

²⁹⁶ Ibidem, wyniki pytania P2 – świadomość wspomagana.

²⁹⁷ Ibidem, podsumowanie wyników świadomości marki.

Wykres 12. Znajomość wspomagana marek wód mineralnych (N=1000)



Źródło: Raport BIOSTAT.

3.3. Wizerunek i osobowość marki

3.3.1. Spontaniczne skojarzenia z marką

W tym module osoby deklarujące znajomość marek podawały swobodne skojarzenia. Dla Muszynianki, podobnie jak dla Cisowianki, Nałęczowianki i Kropli Beskidu, dominowały konotacje zdrowotne i te dotyczące naturalnego pochodzenia²⁹⁸. Najczęściej przywoływano zdrowie i właściwości prozdrowotne, naturalność i czystość, wysoką zawartość magnezu, pochodzenie z regionu uzdrowskiego (Muszyna) oraz tradycję i długą obecność na rynku. Skojarzenia te pokrywają się z głównymi wątkami komunikacji marki, co sugeruje, że przekaz marketingowy trafia tam, gdzie zamierzano.

²⁹⁸ Ibidem, analiza skojarzeń.

3.3.2. Wymiary osobowości marki

Cechy osobowościowe marki zmierzono za pomocą baterii atrybutów, którymi respondenci opisywali poszczególne wody. Analiza porównawcza objęła Muszyniankę, Cisowiankę, Nałęczowiankę i Kroplę Beskidu²⁹⁹.

Tabela 9. Cechy osobowościowe przypisywane markom wód mineralnych (%)

Cecha	Muszynianka	Cisowianka	Nałęczowianka	Kropla Beskidu
Zdrowa	74,4	63,7	63,7	56,7
Naturalna	66,7	66,7	58,3	50,5
Źródło magnezu	55,4	29,8	27,9	26,6
Tradycyjna	37,9	42,6	42,3	35,6
Zaufana	36,5	38	36,8	31,8
Premium	16,1	12,3	15,3	16,9
Rodzinna	38,6	42,7	40,4	38,3
Ekologiczna	21,8	23,0	26,8	26,8
Świeża	47,3	49,8	46,4	46,7
Promująca zdrowy tryb życia	33,6	23,7	22,1	21,9
Wspierająca sport	12,6	8,8	9,2	10,9
Pełna życia	31,4	28,5	31,0	31,3
Rzetelna	23,9	23,4	23,6	22,4

Źródło: Raport BIOSTAT.

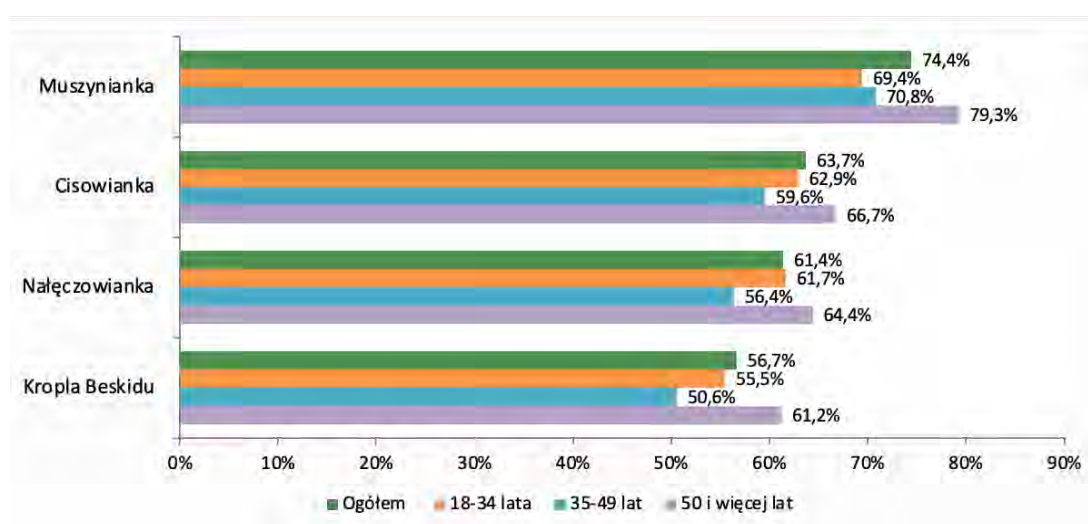
Z zestawienia widać kilka prawidłowości. Najwyraźniejsza dotyczy magnezu: Muszynianka dominuje w atrybucie „źródło magnezu” (52,3%), wyprzedzając konkurencję o ponad 20 punktów procentowych. To bezpośredni efekt konsekwentnego eksponowania tego wyróżnika. Druga prawidłowość to skojarzenie ze wspieraniem sportu (38,6%), wyraźnie częstsze niż u konkurencji, będące pochodną działań sponsoringowych. W pozostałych, podstawowych wymiarach kategorii, takich jak

²⁹⁹ Ibidem, wyniki pytania P8 – osobowość marki.

„zdrowa”, „naturalna” czy „tradycyjna”, Muszynianka osiąga wyniki zbliżone do głównych konkurentów³⁰⁰.

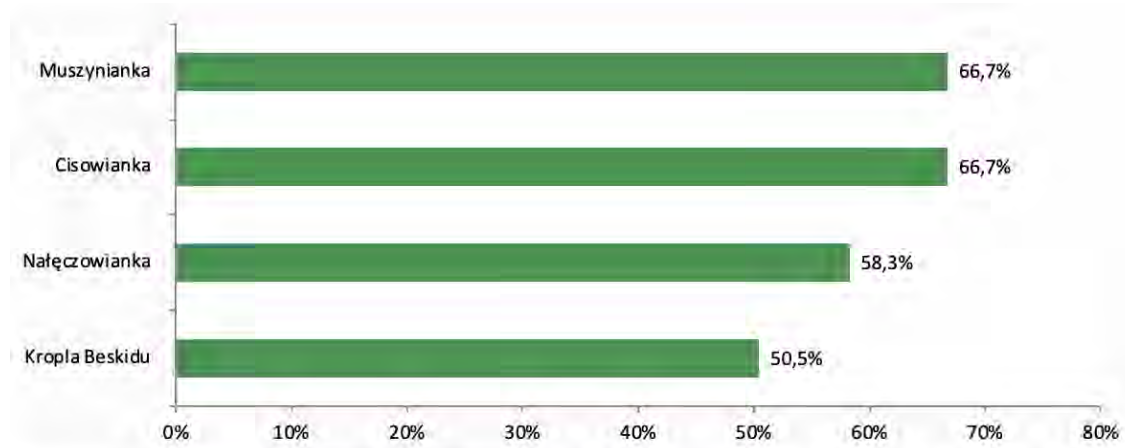
Respondenci znający daną markę wskazywali budzone przez nią skojarzenia. Muszyniankę za wodę zdrową uznało 74,4% badanych, a za produkt naturalny 66,7%. Pogłębiona analiza pokazała, że przekonanie o prozdrowotnym charakterze Muszynianki, a także innych wód mineralnych, jest najsilniejsze wśród osób w wieku 50 lat i starszych; starsi respondenci wyraźnie częściej przypisują wodom mineralnym właściwości wspierające zdrowie.

Wykres 13. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Zdrowa”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Wykres 14. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Naturalna”



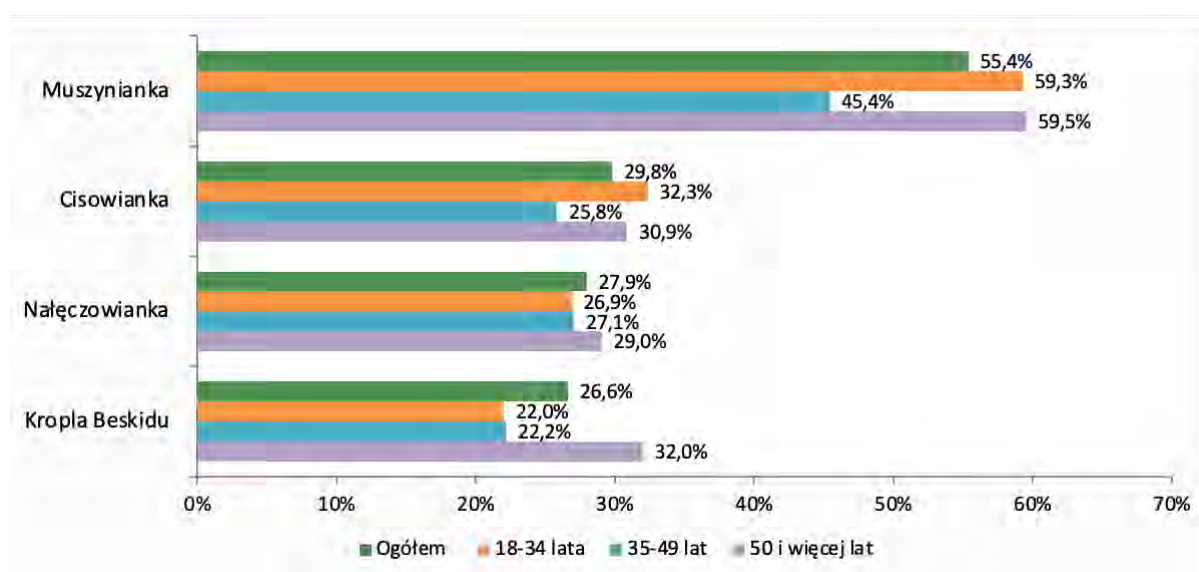
Źródło: Raport BIOSTAT.

³⁰⁰ Ibidem, analiza porównawcza wymiarów osobowości.

Na tle konkurentów Muszynianka wyróżnia się skojarzeniem z magnezem. Ponad połowa badanych wskazała ją jako źródło tego pierwiastka, podczas gdy dla pozostałych marek odsetek mieścił się w przedziale 26–30%.

Jest to realny wyróżnik marki. Skojarzenie z magnezem występuje przy tym najsilniej w dwóch grupach: wśród najmłodszych konsumentów (18–34 lata) i wśród osób powyżej 50. roku życia. Różnice okazały się istotne statystycznie, a więc nieprzypadkowe.

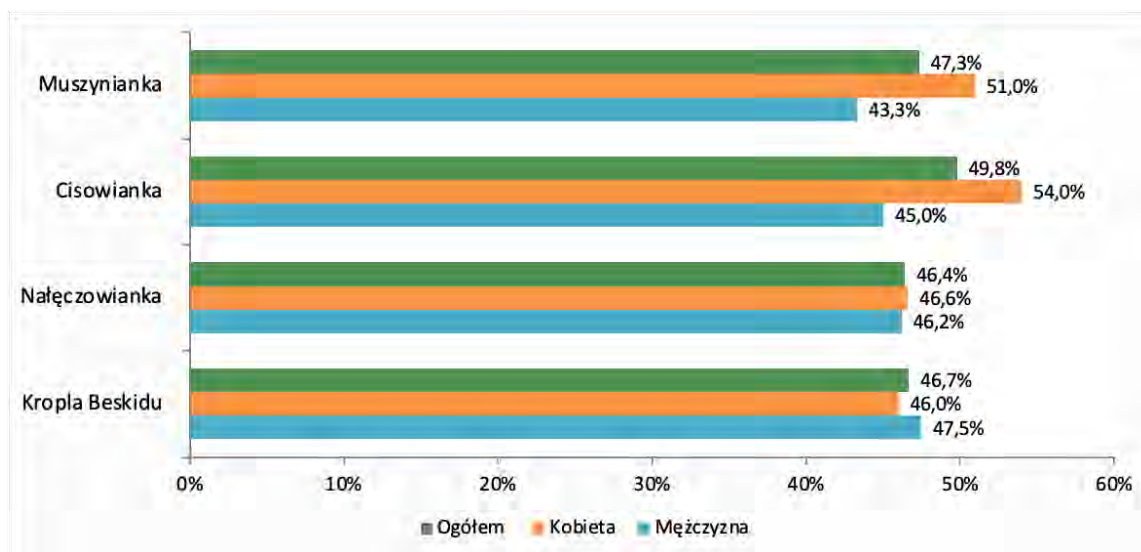
Wykres 15. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Źródło magnezu”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Świeżość to jedno z częściej wskazywanych skojarzeń dla Muszynianki, Cisowianki, Nałęczowianki i Kropli Beskidu. W przypadku Muszynianki i Cisowianki odczucie to jest silniejsze u kobiet, a różnica jest istotna statystycznie.

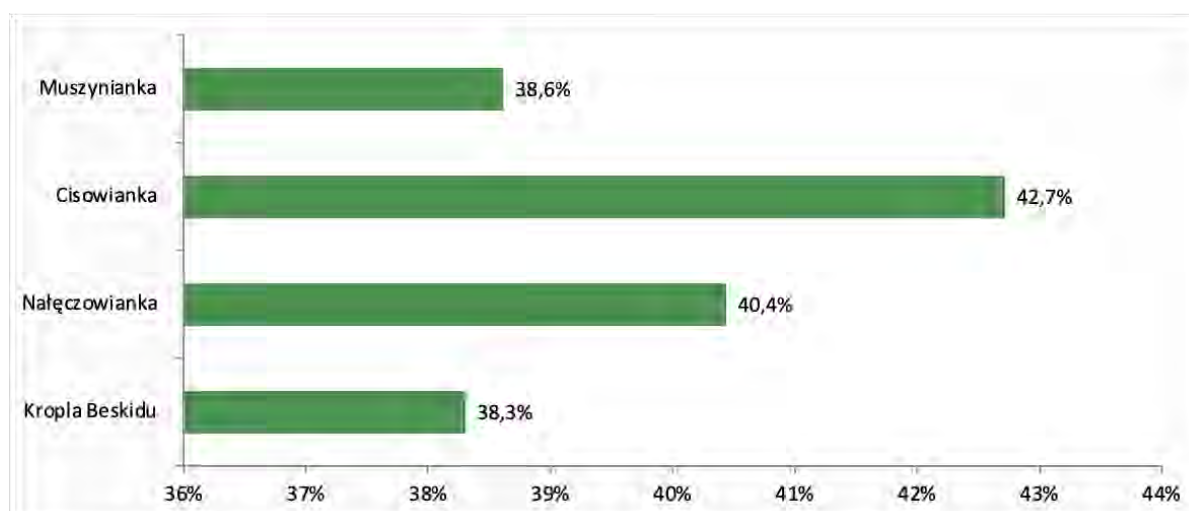
Wykres 16. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Świeża”



Źródło: Raport BIOSTAT.

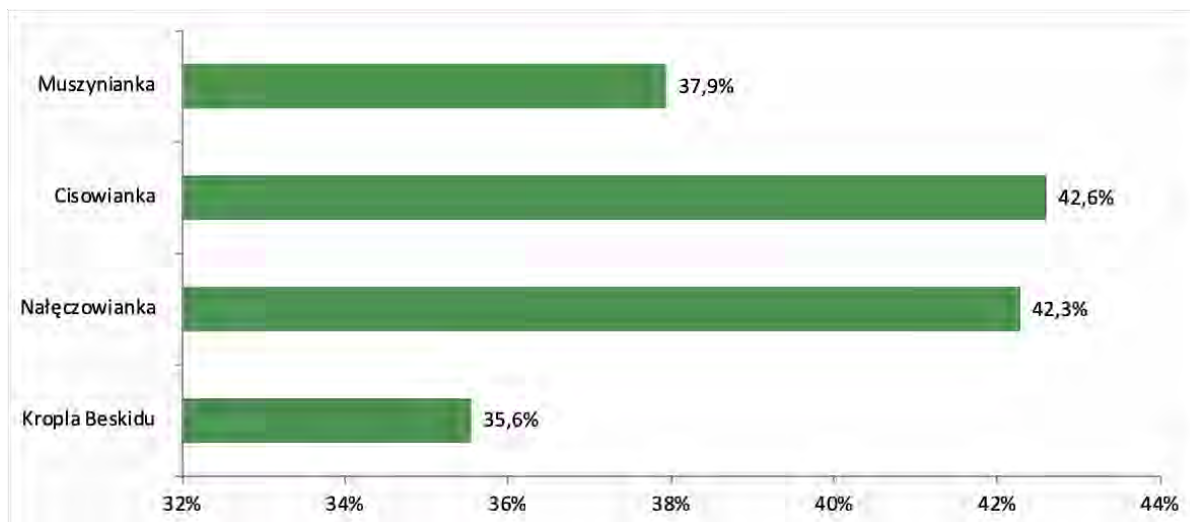
Muszynianka i Kropla Beskidu słabiej niż Cisowianka i Nałęczowianka kojarzą się z wartościami rodzinnymi i tradycją. Może to wynikać z mniej wyrazistej komunikacji w tych obszarach albo z odmiennego pozycjonowania.

Wykres 17. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Rodzinna”



Źródło: Raport BIOSTAT.

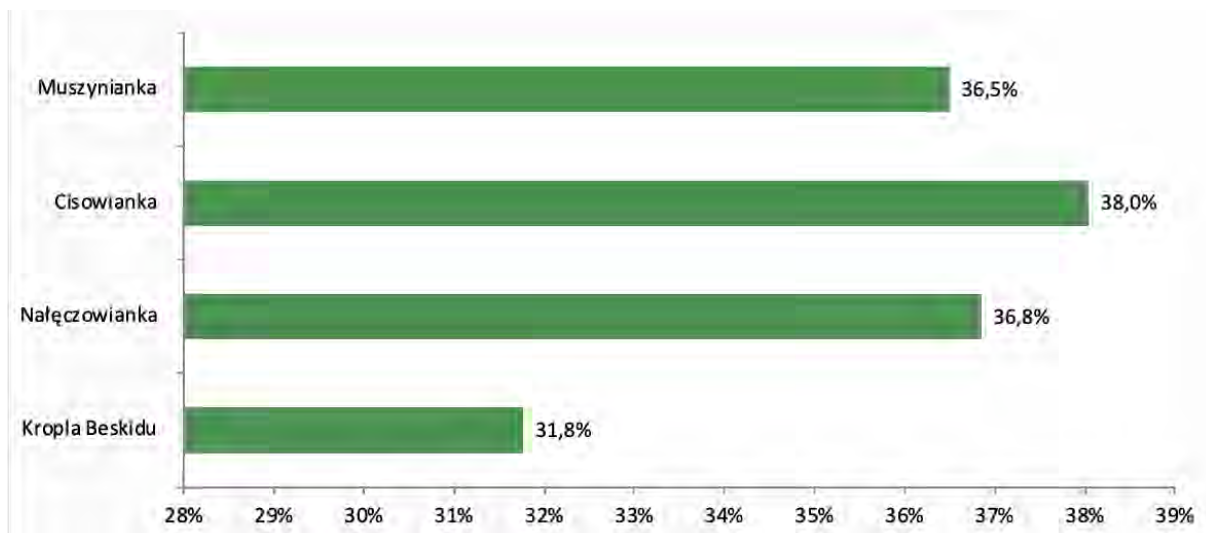
Wykres 18. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Tradycyjna”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Z zaufaniem markę Muszynianka łączy 36,5% badanych, niemal tyle samo co Cisowiankę (38,0%) i Nałęczowiankę (36,8%). Pod względem budowania relacji z konsumentem trzy marki są więc na podobnym poziomie.

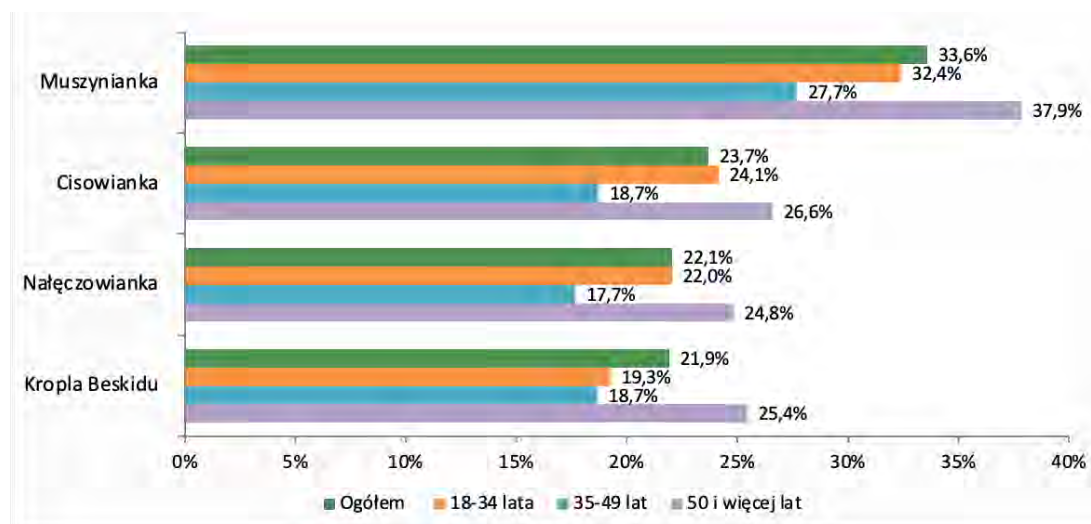
Wykres 19. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Zaufana”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Z promowaniem zdrowego stylu życia Muszyniankę wiąże 33,6% respondentów, czyli więcej niż pozostałe wody. Skojarzenie to jest najsilniejsze wśród osób powyżej 50. roku życia oraz w grupie 18–34 lata.

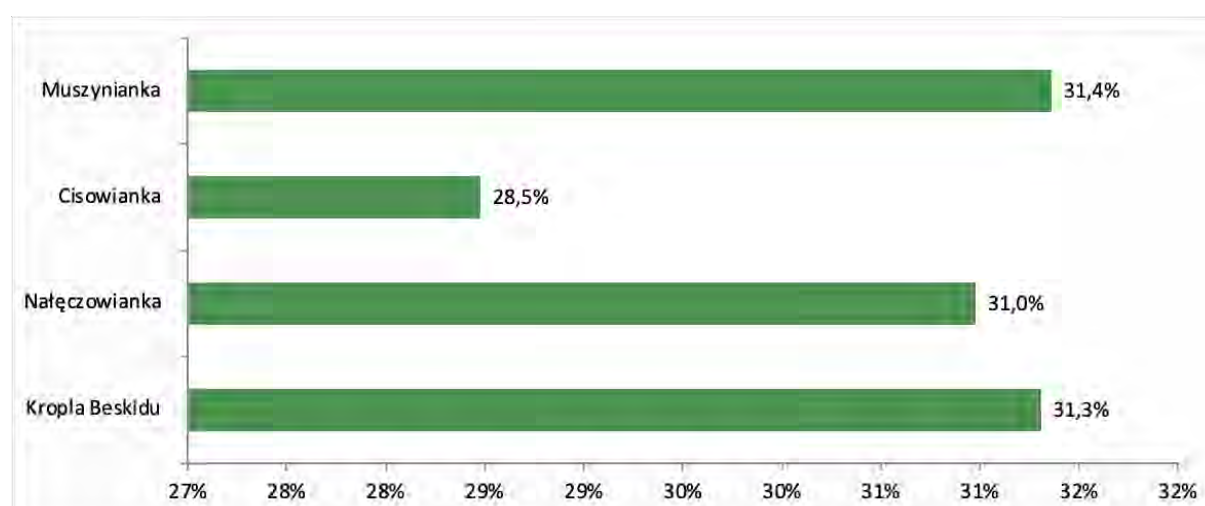
Wykres 20. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Promująca zdrowy tryb życia”



Źródło: Raport BIOSTAT.

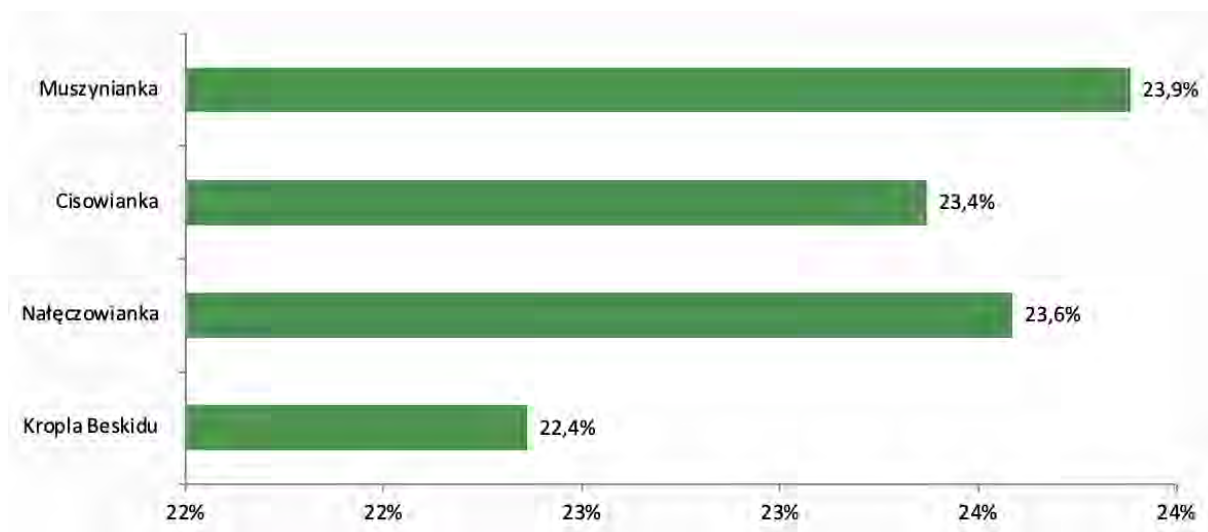
Jako „pełną życia” postrzega Muszyniankę i pozostałe marki mniej niż co trzeci badany, a jako „rzetelną” – mniej niż jedna czwarta respondentów. Energia i wiarygodność nie należą więc do najmocniejszych elementów wizerunku tych marek.

Wykres 21. Kojarzenie wybranych marek ze sformulowaniem „Pełna życia”



Źródło: Raport BIOSTAT.

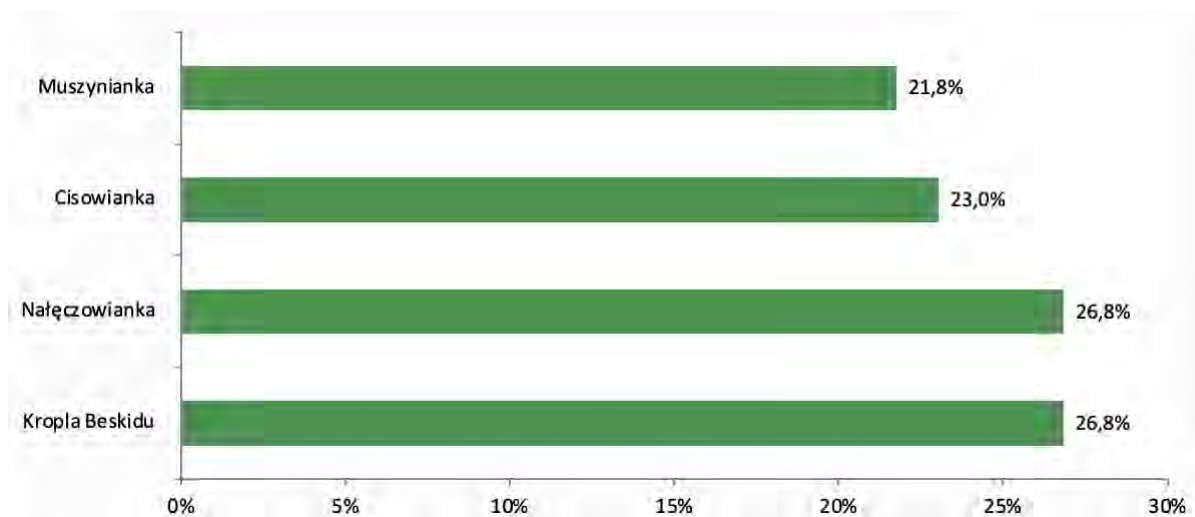
Wykres 22. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Rzetelna”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Spośród czterech analizowanych marek Muszynianka najrzadziej bywa postrzegana jako ekologiczna, choć różnice są niewielkie i wszystkie cztery wody oceniano pod tym względem podobnie.

Wykres 23. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Ekologiczna”



Źródło: Raport BIOSTAT.

Z segmentem premium najczęściej utożsamiana jest Kropla Beskidu (16,9%); następnie Muszynianka (16,1%). Najrzadziej do premium zaliczano Cisowiankę, głównego rywala Muszynianki. Elitarność marek dostrzegają częściej młodszy konsumenci (18–34 lata), a w tej grupie wiekowej Muszynianka wypada jako najczęściej uznawana za premium.

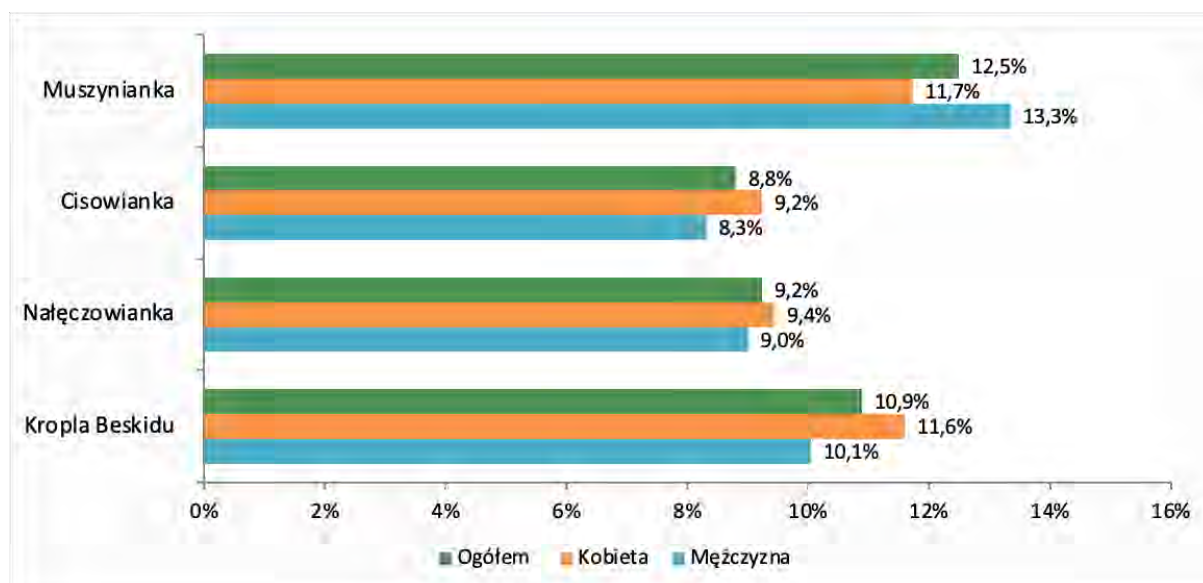
Wykres 24. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Premium”



Źródło: Raport BIOSTAT.

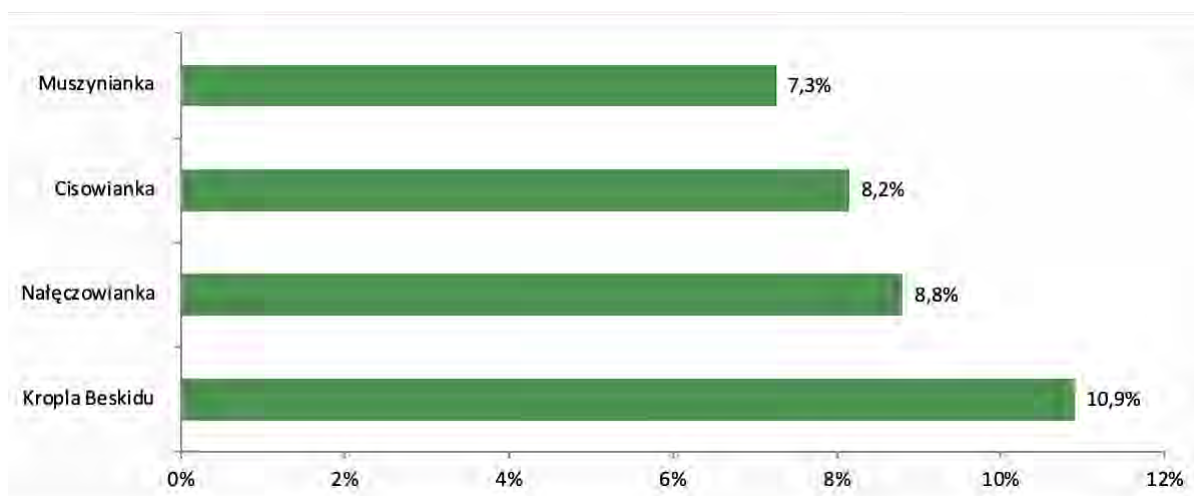
Żadnej z marek nie utożsamiano silnie z działalnością charytatywną ani ze wsparciem lokalnych drużyn sportowych. Z lokalnym sportem najczęściej kojarzono jednak Muszyniankę, przy czym tylko dla niej odnotowano wyraźną różnicę płciową – silniejsze skojarzenie wśród mężczyzn. Z działalnością charytatywną Muszyniankę wiązano natomiast najrzadziej spośród badanych marek.

Wykres 25. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Wspierająca lokalne drużyny sportowe”



Źródło: Raport BİOSTAT.

Wykres 26. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Wspierająca działalność charytatywną”



Źródło: Raport BİOSTAT.

3.4. Satysfakcja i lojalność konsumentów

3.4.1. Częstotliwość wyboru marki

Respondentów znających Muszyniankę zapytano, jak często wybierają ją przy zakupie wody mineralnej³⁰¹.

Tabela 10. Częstotliwość wyboru wody marki Muszynianka

Kategoria	Odsetek
Wybieram wyłącznie Muszyniankę	4,2%
Zazwyczaj wybieram Muszyniankę	12,8%
Wybieram zarówno Muszyniankę, jak i inne marki	34,6%
Czasami wybieram Muszyniankę, zazwyczaj inne marki	28,3%
Sporadycznie wybieram Muszyniankę	14,7%
Nigdy nie wybrałem/am Muszynianki	5,4%

Źródło: Raport BIOSTAT.

Odpowiedzi układają się w kilka segmentów. Lojalni użytkownicy, sięgający po Muszyniankę wyłącznie lub zazwyczaj, to 17,0% badanych. Regularni, kupujący ją obok innych marek, stanowią 34,6%. Okazjonalni użytkownicy, wybierający tę wodę rzadziej, to 43,0% badanych. Grupa nieużytkowników wśród znających markę jest niewielka i wynosi 5,4%. Łącznie ponad 94% respondentów znających markę przynajmniej raz po nią sięgnęło, co świadczy o wysokiej penetracji wśród świadomych konsumentów.

3.4.2. Poziom satysfakcji z atrybutów produktu

Osoby kupujące Muszyniankę przynajmniej okazjonalnie oceniały satysfakcję z wybranych cech produktu na skali od 0 do 10³⁰².

³⁰¹ Ibidem, wyniki pytania P5 – częstotliwość wyboru.

³⁰² Ibidem, wyniki pytania P6 – satysfakcja z atrybutów.

Tabela 11. Średni poziom satysfakcji z atrybutów Muszynianki

Atrybut	Średnia ocena (0–10)
Jakość	8,2
Smak	7,9
Zawartość składników mineralnych	8,4
Zawartość magnezu	8,6
Dostępność w sklepach	7,1
Cena	6,8
Wygodne opakowanie	7,4
Różnorodność oferty produktowej	7,2

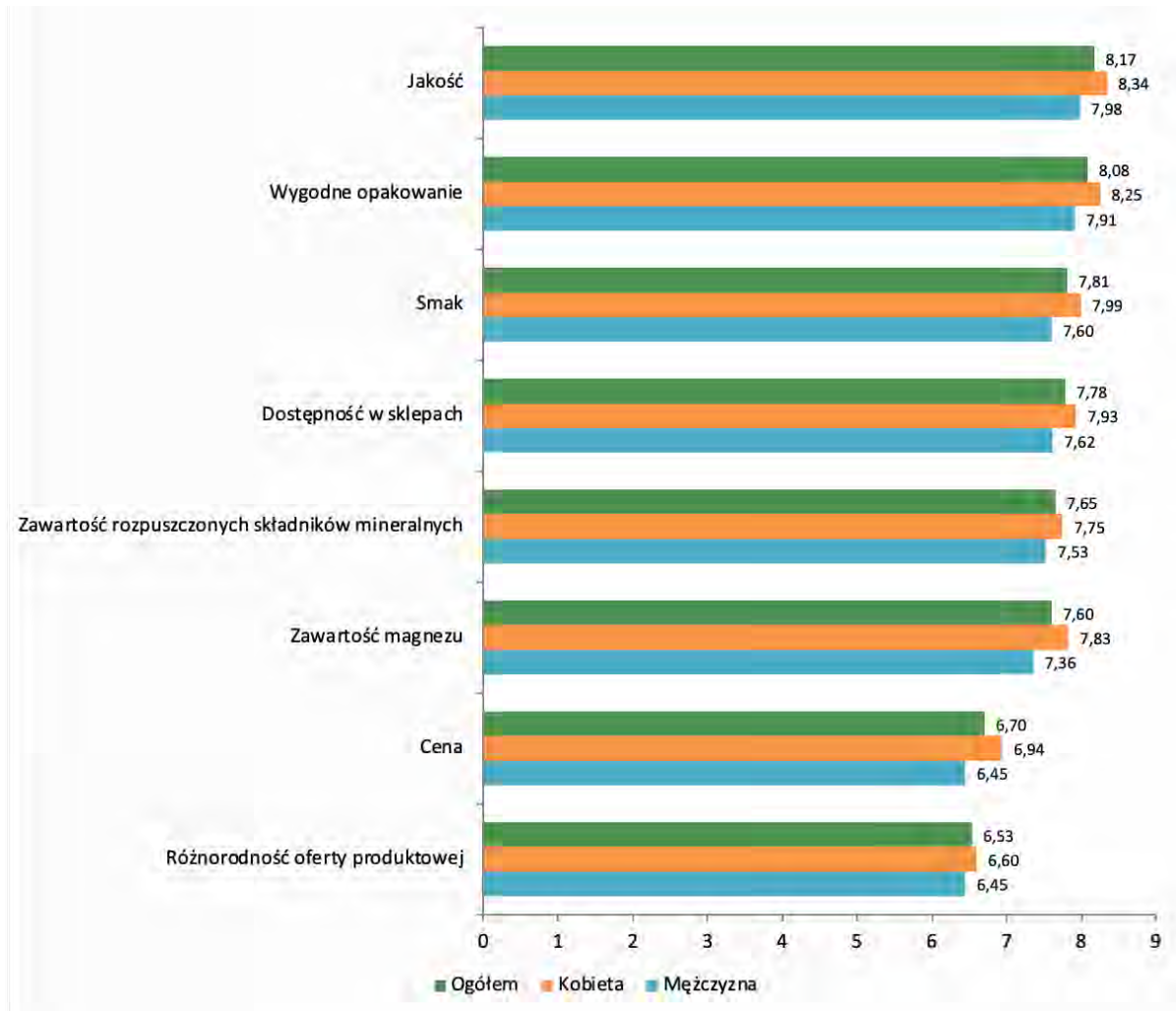
Źródło: Raport BIOSTAT.

Najwyżej oceniono cechy związane ze składem mineralnym: zawartość magnezu (8,6) i ogólną zawartość składników mineralnych (8,4). To potwierdza, że komunikowanie tych wyróżników działa. Wysoko wypadły też jakość (8,2) i smak (7,9). Słabiej oceniono cenę (6,8) i dostępność w sklepach (7,1), co może sygnalizować ograniczenia dystrybucyjne albo postrzeganie produktu jako droższego od oferty konkurencji³⁰³.

Najniżej ocenianymi aspektami były cena oraz różnorodność oferty. Wszystkie cechy kobiety oceniały wyżej niż mężczyźni, a różnice okazały się istotne statystycznie.

³⁰³ Ibidem, wnioski dotyczące satysfakcji.

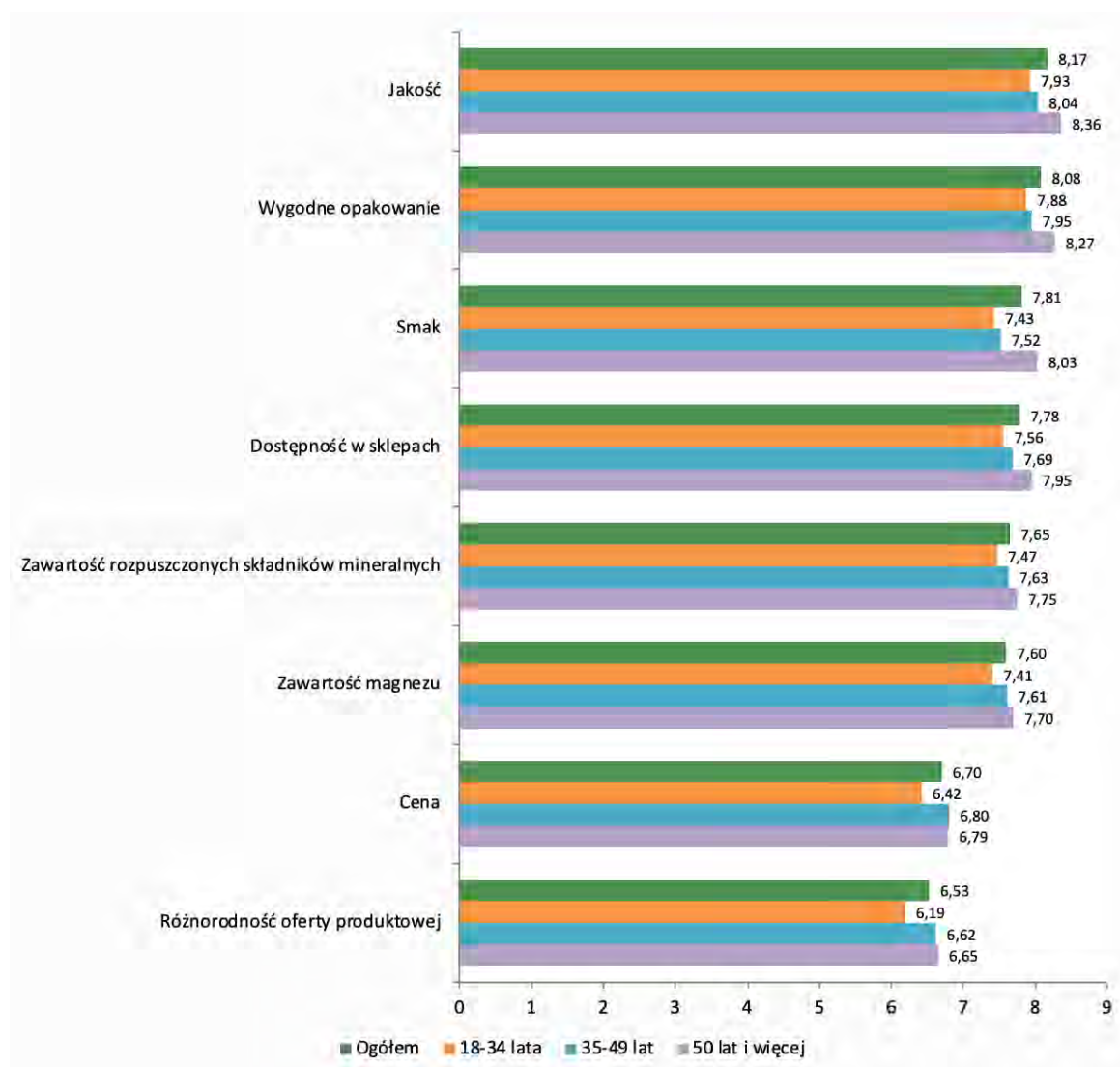
Wykres 27. Poziom satysfakcji klientów z poszczególnych aspektów według płci (N=861)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Widać też zależność od wieku: im starsi respondenci, tym wyższe oceny poszczególnych cech. Istotnie statystycznie były różnice dla trzech najlepiej ocenianych elementów, czyli jakości, wygodnego opakowania i smaku.

Wykres 28. Poziom satysfakcji klientów z poszczególnych aspektów według wieku (N=861)



Źródło: Raport BIOSTAT.

3.4.3. Skłonność do rekomendacji (NPS)

Zmierzono również wskaźnik NPS (ang. *Net Promoter Score*), oparty na pytaniu o prawdopodobieństwo polecenia Muszynianki znajomym na skali od 0 do 10³⁰⁴.

Rozkład odpowiedzi wyniósł: promotorzy (9–10) – 46,8%, pasywni (7–8) – 29,2%, krytycy (0–6) – 24,0%. Wskaźnik NPS, liczony jako różnica udziału promotorów i krytyków, osiągnął wartość +10,0.

Dodatni wynik oznacza przewagę promotorów nad krytykami. To rezultat umiarkowanie pozytywny: marka ma potencjał rekomendacyjny, ale duża grupa pasywnych stwarza zarazem szansę, czyli przyszłych promotorów, i ryzyko ich przejścia do grupy krytyków³⁰⁵.

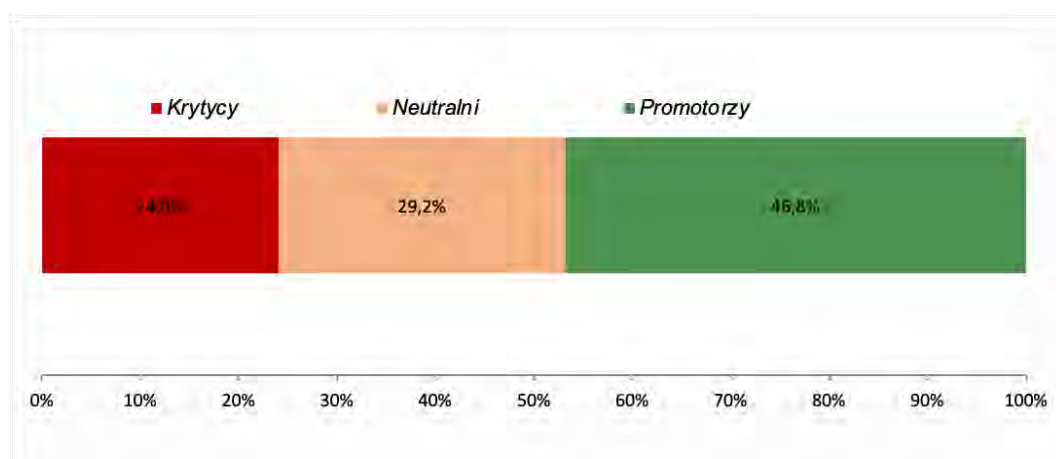
Analiza odpowiedzi wykazała, że blisko połowa klientów Muszynianki (46,8%) to promotorzy, czyli osoby, które udzieliły odpowiedzi 9 lub 10. Znacznie mniejszy odsetek stanowią krytycy (24,0%), a osoby neutralne – obojętne wobec marki – stanowią 29,2% badanych. Co istotne, krytycy wyraźnie gorzej oceniali wszystkie analizowane cechy produktu. Najniższe średnie oceny odnotowano w przypadku różnorodności oferty (4,66 pkt) i ceny (4,85 pkt), nieco lepsze wyniki uzyskały smak (5,57 pkt), zawartość składników mineralnych (5,74 pkt), zawartość magnezu (5,80 pkt), dostępność w sklepach (6,24 pkt), jakość (6,28 pkt) oraz wygodne opakowanie (6,44 pkt).

Szczegółowa analiza statystyczna potwierdziła istnienie silnej zależności pomiędzy oceną poszczególnych aspektów a prawdopodobieństwem polecenia produktu. Im wyższa była satysfakcja z danego elementu, tym większe było prawdopodobieństwo, że respondent stanie się promotorem marki. Największy wpływ na gotowość do rekomendacji miały takie cechy jak smak wody, jakość, zawartość magnezu oraz ilość rozpuszczonych składników mineralnych. Mniejszy, choć nadal istotny wpływ miały cena oraz dostępność w sklepach.

³⁰⁴ Ibidem, wyniki pytania P7 – NPS.

³⁰⁵ Ibidem, interpretacja wskaźnika NPS.

Wykres 29. Osoby krytykujące, neutralne i promujące markę Muszynianka (N=861)



Źródło: Raport BIOSTAT.

3.5. Efektywność działań sponsoringowych

3.5.1. Rozpoznawalność kampanii sponsoringowych

W ostatnim module respondentom pokazano materiały wizualne (plakaty, zdjęcia) związane z działaniami sponsoringowymi Muszynianki i poproszono o wskazanie kampanii, z którymi się wcześniej zetknęli³⁰⁶.

Tabela 12. Rozpoznawalność kampanii sponsoringowych Muszynianki

Kampania / wydarzenie	Odsetek rozpoznających
„Twoja Twarz Brzmi Znajomo”	42,8%
„Ninja Warrior”	36,4%
Miss Polski	28,7%
Miss Supranational	21,3%
Gala MMA i Boksu Babilon	18,6%
Małopolski Klub Siatkówki „Muszyna”	15,2%
Festiwal Biegowy Forum Ekonomicznego	12,4%
Strongman Tomasz Kowal	11,8%
Nie rozpoznaję żadnej kampanii	23,4%

Źródło: Raport BIOSTAT.

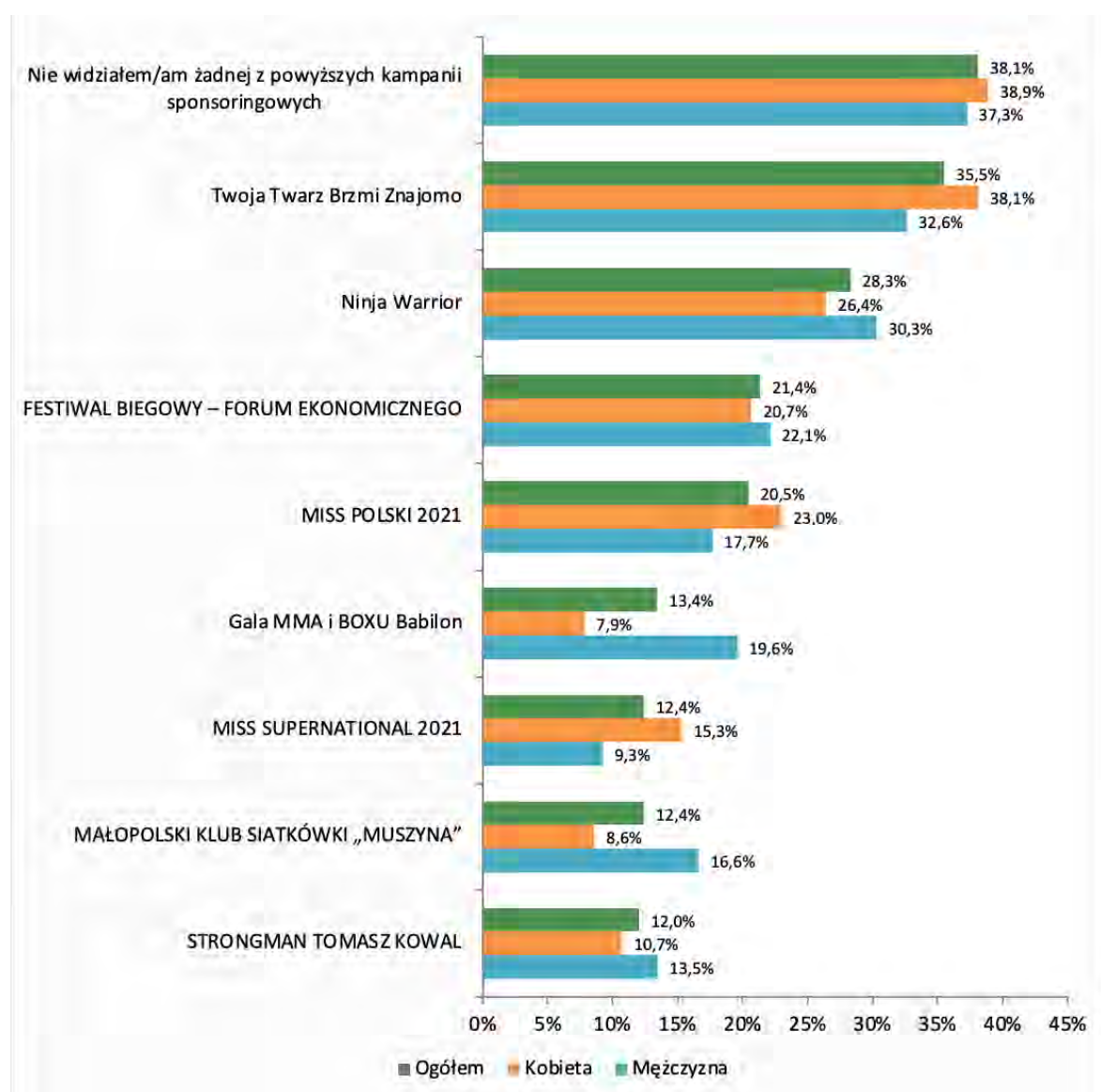
³⁰⁶ Ibidem, wyniki pytania P9 – rozpoznawalność sponsoringu.

Najlepiej rozpoznawane były kampanie powiązane z popularnymi programami telewizyjnymi: „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (42,8%) i „Ninja Warrior” (36,4%). To pokazuje skuteczność sponsoringu wydarzeń o dużym zasięgu medialnym. Umiarkowaną rozpoznawalność miały konkursy piękności (Miss Polski 28,7%, Miss Supranational 21,3%). Niżej plasowały się wydarzenia bardziej niszowe i sponsoring lokalny (MKS „Muszyna” 15,2%, festiwal biegowy 12,4%). Blisko jedna czwarta badanych (23,4%) nie rozpoznała żadnej z prezentowanych kampanii, co wyznacza spory segment osób nieeksponowanych na te działania lub ich niepamiętających³⁰⁷.

Sponsoring programu „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” częściej dostrzegały kobiety, a „Ninja Warrior” – mężczyźni. Festiwal biegowy, trzecie najczęściej rozpoznawane działanie, widziały obie płcie w podobnym stopniu. Pozostałe kampanie, głównie sportowe, rozpoznawali częściej mężczyźni; dotyczy to gal boksu i MMA, współpracy z MKS „Muszyna” oraz ze strongmanem Tomaszem Kowalem.

³⁰⁷ Ibidem, analiza efektywności działań sponsoringowych.

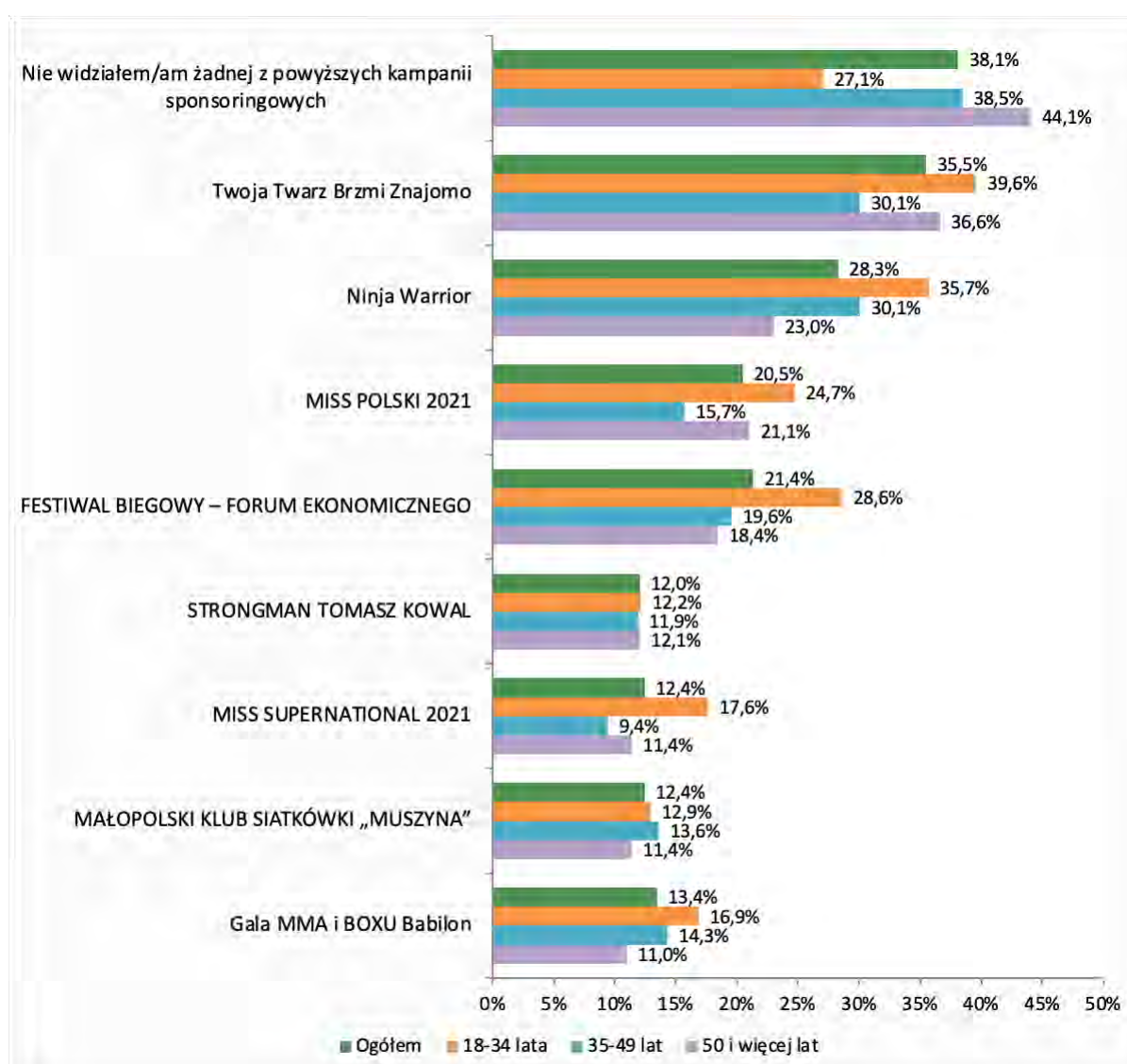
Wykres 30. Widziane kampanie sponsoringowe według płci (N=1000)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Rozpoznawalność różnicował też wiek. Wśród osób w wieku 50 lat i starszych aż 44,1% nie widziało żadnej kampanii, podczas gdy w grupie 18–34 lata odsetek ten był istotnie niższy i wyniósł 27,1%. Niemal wszystkie kampanie, w tym sponsoring programów „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” i „Ninja Warrior”, konkursów Miss Polski 2021 i Miss Supranational 2021 oraz wydarzeń sportowych takich jak Festiwal Biegowy czy Gala Boksu i MMA Babilon, częściej dostrzegały osoby młodsze. Wyjątkiem były dwie kampanie, sponsoring strongmana Tomasza Kowala i współpraca z MKS „Muszyna”, rozpoznawane w podobnym stopniu niezależnie od wieku.

Wykres 31. Widziane kampanie sponsoringowe według wieku (N=1000)

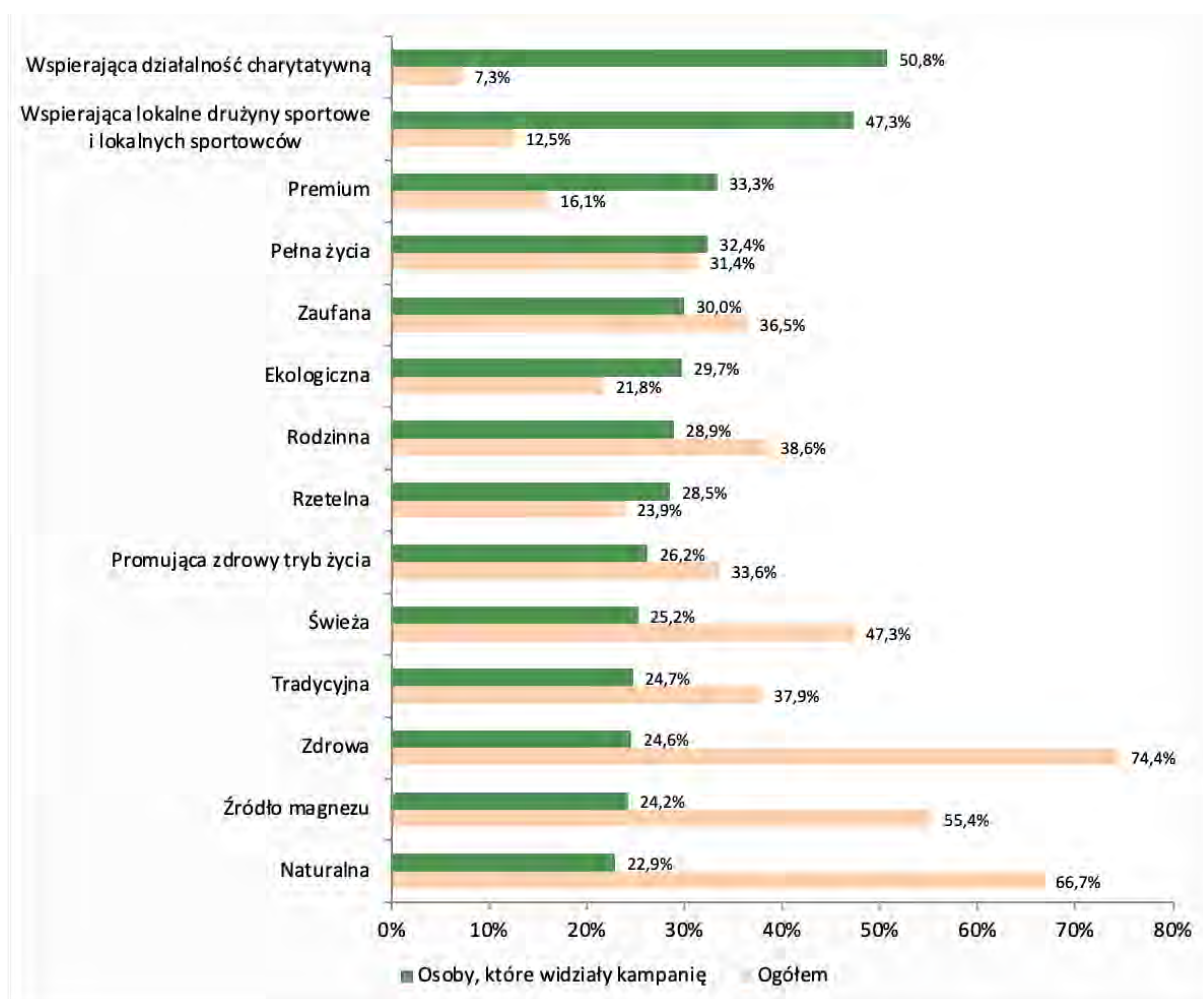


Źródło: Raport BIOSTAT.

Aby ocenić wpływ sponsoringu na wizerunek, porównano skojarzenia osób, które dostrzegły poszczególne kampanie, ze skojarzeniami ogółu badanych. Osoby, które zauważyły sponsoring Festiwalu Biegowego Forum Ekonomicznego, najczęściej spośród wszystkich odbiorców kampanii wiązały Muszyniankę ze wspieraniem działalności charytatywnej.

Kampanie wzmacniały też wizerunek marki wspierającej lokalne drużyny i sportowców oraz – dodatkowo – skojarzenie z segmentem premium. Cechy te w całej próbie wskazywano najrzadziej, więc ich wzmocnienie pokazuje, że sponsoring buduje bardziej wyspecjalizowany obraz marki.

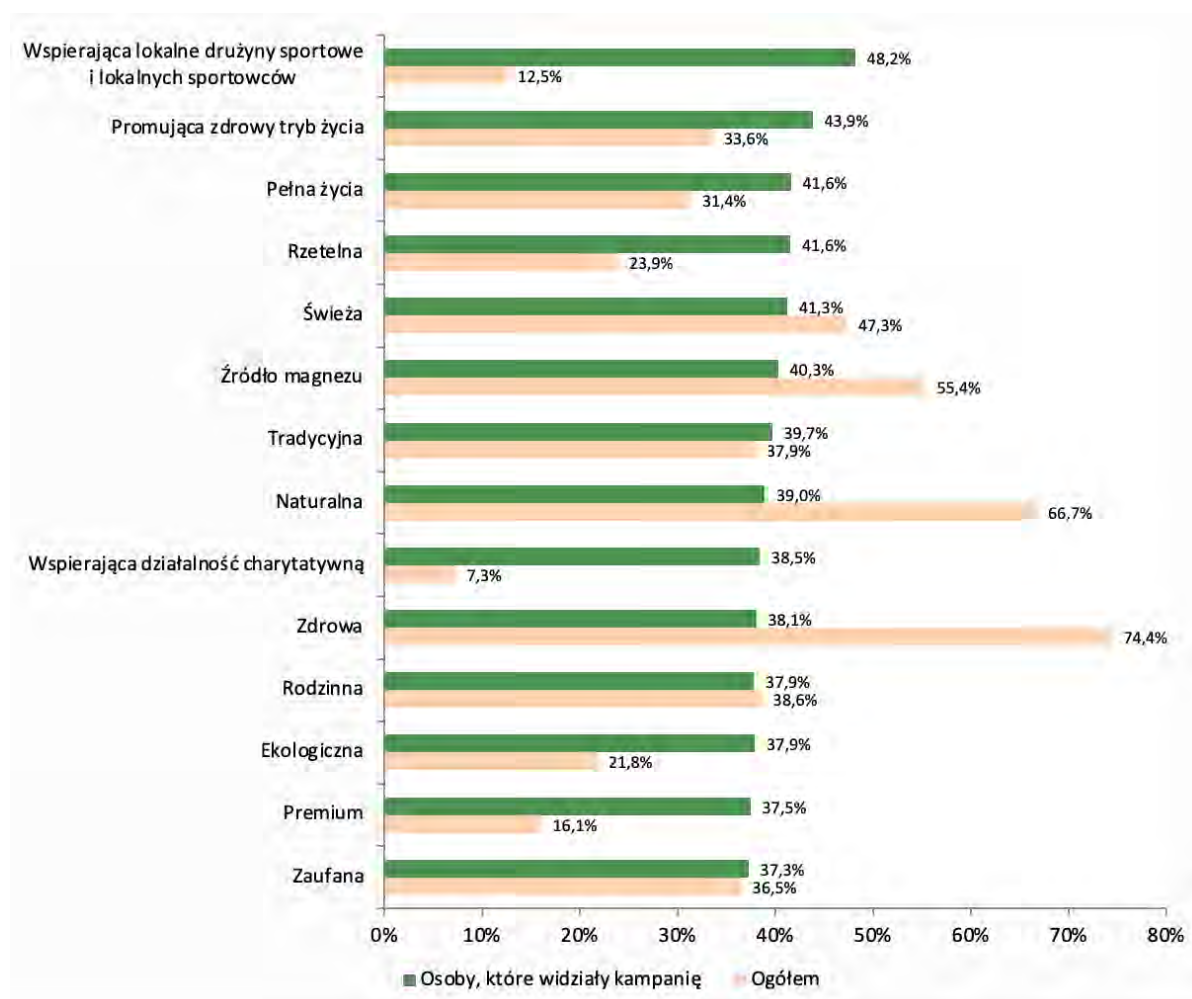
Wykres 32. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Festiwal Biegowy – Forum Ekonomicznego (N=213)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Odbiorcy kampanii w programie „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” znacznie częściej niż ogół wiąźali Muszyniankę ze wspieraniem lokalnych drużyn i sportowców. Kampania wzmocniła też skojarzenia z promowaniem zdrowego stylu życia, energią, rzetelnością, ekologią, działalnością charytatywną i segmentem premium. Z drugiej strony osoby te nieco słabiej były przekonane o zdrowotnych i naturalnych właściwościach wody oraz o jej roli jako źródła magnezu.

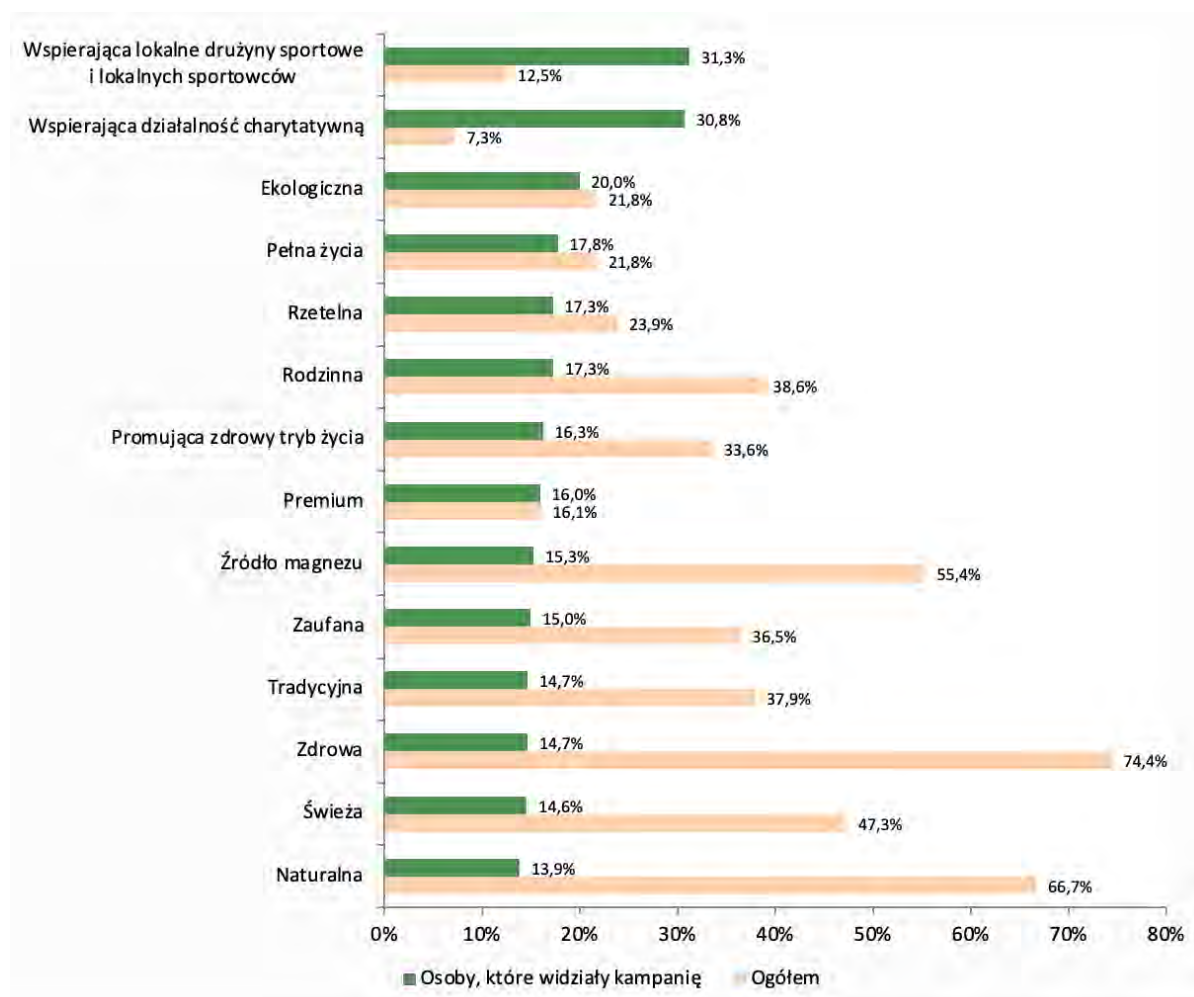
Wykres 33. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (N=354)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Sponsoring strongmana Tomasza Kowala oddziaływał wąsko. Jego odbiorcy częściej niż ogół kojarzyli markę ze wspieraniem lokalnych drużyn i działalnością charytatywną, rzadziej natomiast z premium czy magnezem, mimo że te wątki pojawiały się na plakatach.

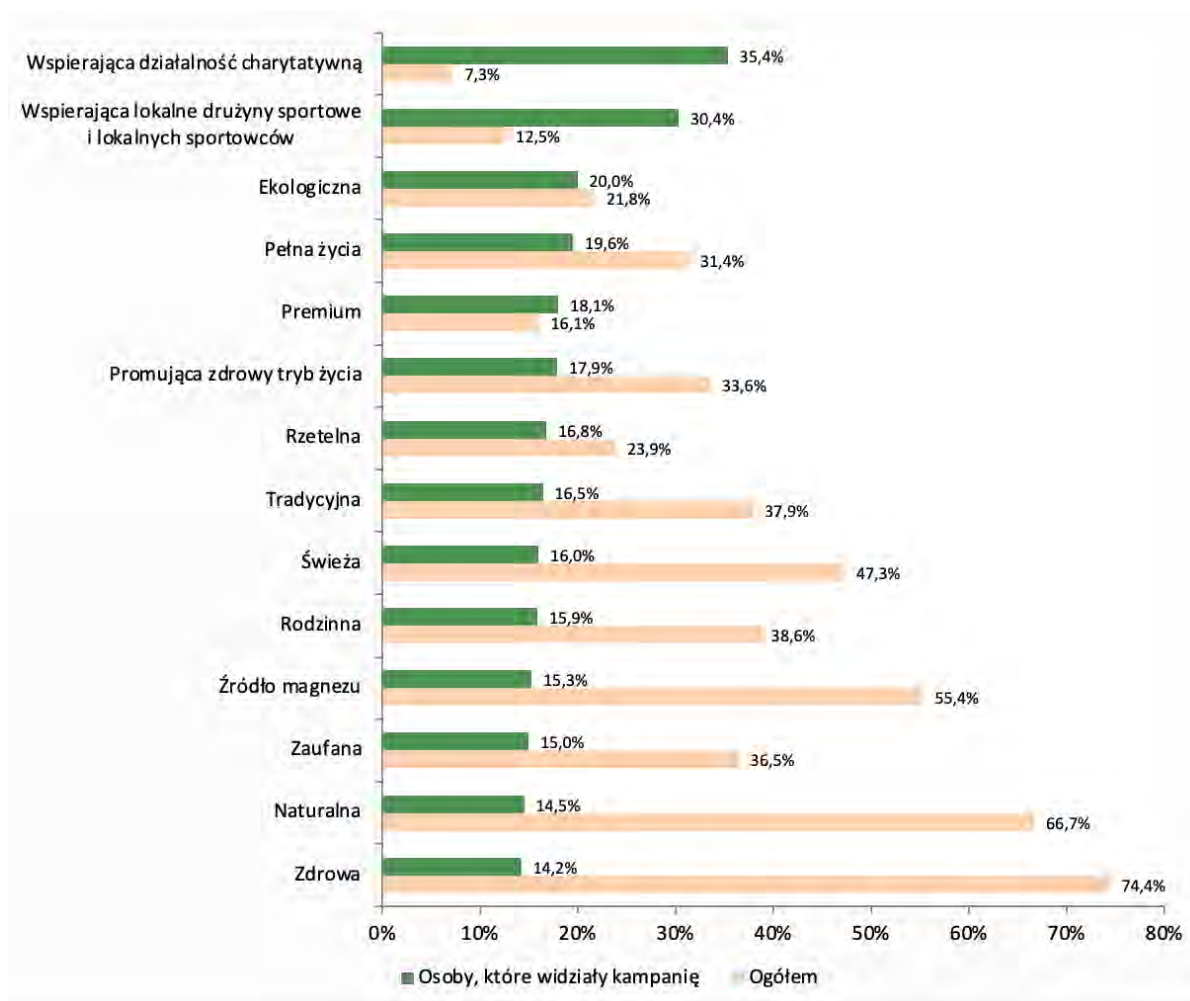
Wykres 34. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Strongman Tomasz Kowal (N=120)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Osoby, które widziały kampanię Miss Supranational 2021, silniej wiązały markę z działalnością charytatywną oraz wsparciem lokalnego sportu, a jednocześnie rzadziej z pozostałymi cechami.

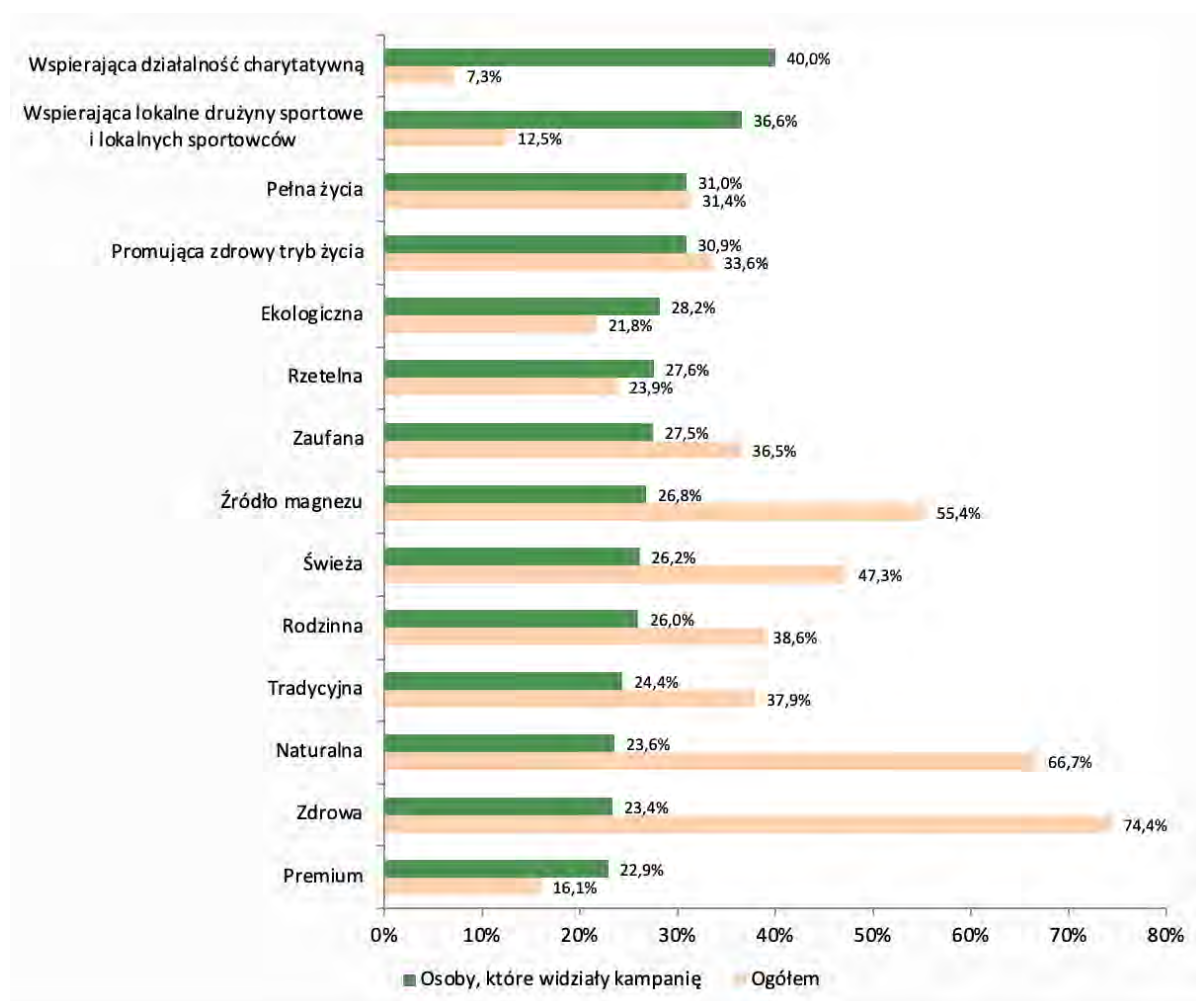
Wykres 35. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Miss Supranational 2021 (N=124)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Kampania Miss Polski 2021 uwypukliła cechy marki mocniej niż Miss Supranational. Jej odbiorcy częściej kojarzyli Muszyniankę z działalnością charytatywną i wsparciem lokalnego sportu, a także z ekologią, rzetelnością i elitarnością.

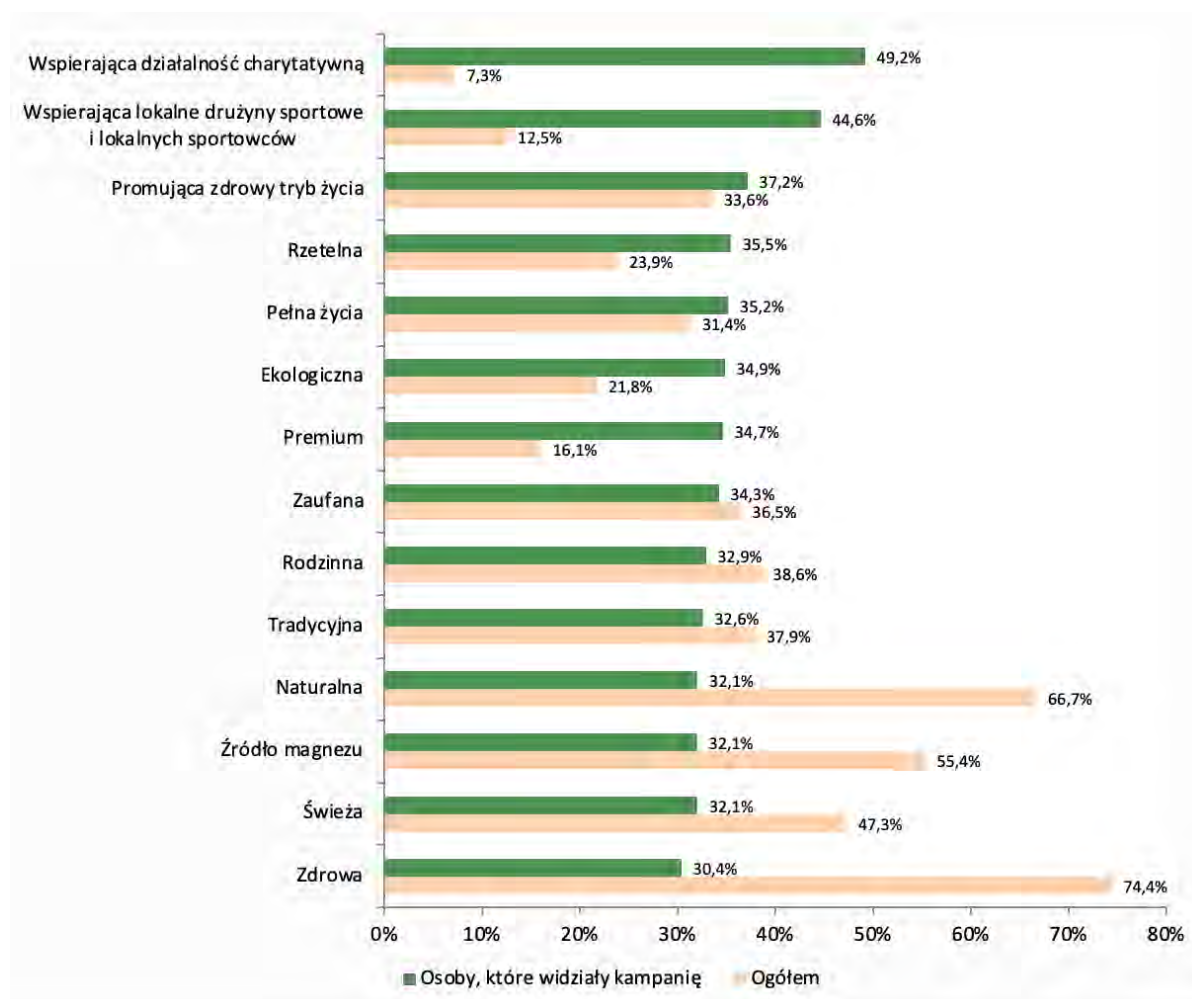
Wykres 36. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Miss Polski 2021 (N=204)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Odbiorcy programu „Ninja Warrior”, podobnie jak w innych kampaniach, częściej niż ogół wiązali markę z działalnością charytatywną oraz wsparciem lokalnych drużyn i sportowców. Pojawiały się też skojarzenia z promowaniem zdrowego stylu życia, rzetelnością, energią, ekologią i premium. Rzadziej natomiast wskazywali, że Muszynianka to woda zdrowa i naturalna.

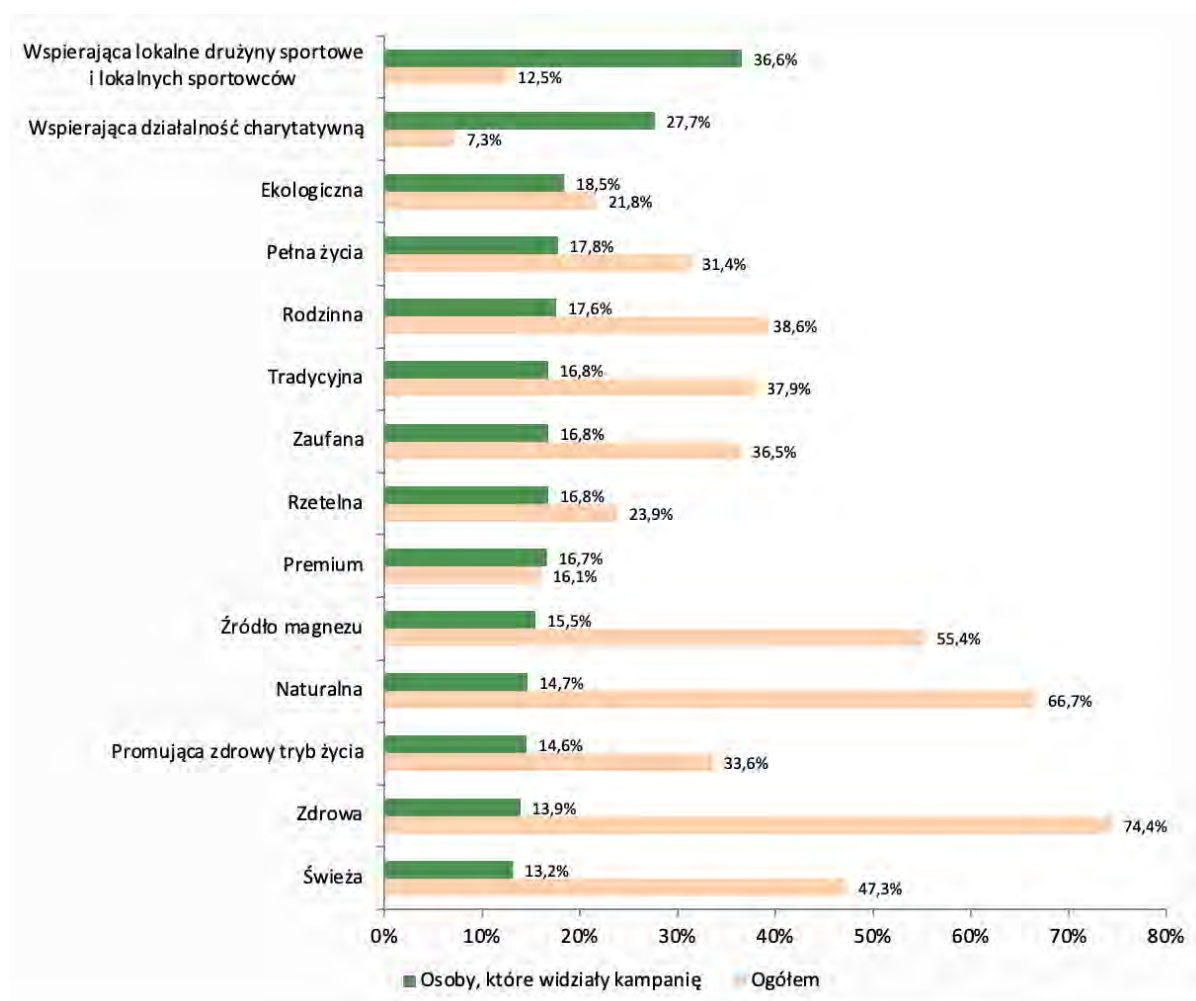
Wykres 37. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Ninja Warrior” (N=282)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Osoby, które zetknęły się ze współpracą z Małopolskim Klubem Siatkówki „Muszyna”, najczęściej kojarzyły markę ze wspieraniem lokalnych drużyn, choć odsetek tych wskazań (36,6%) był niższy niż przy „Ninja Warrior”, „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” czy festiwalu biegowym. Częściej niż ogół wiązały też markę z działalnością charytatywną. Pozostałe skojarzenia wskazywało mniej niż 20% badanych, przez co była to jedna z kampanii najsłabiej akcentujących cechy marki.

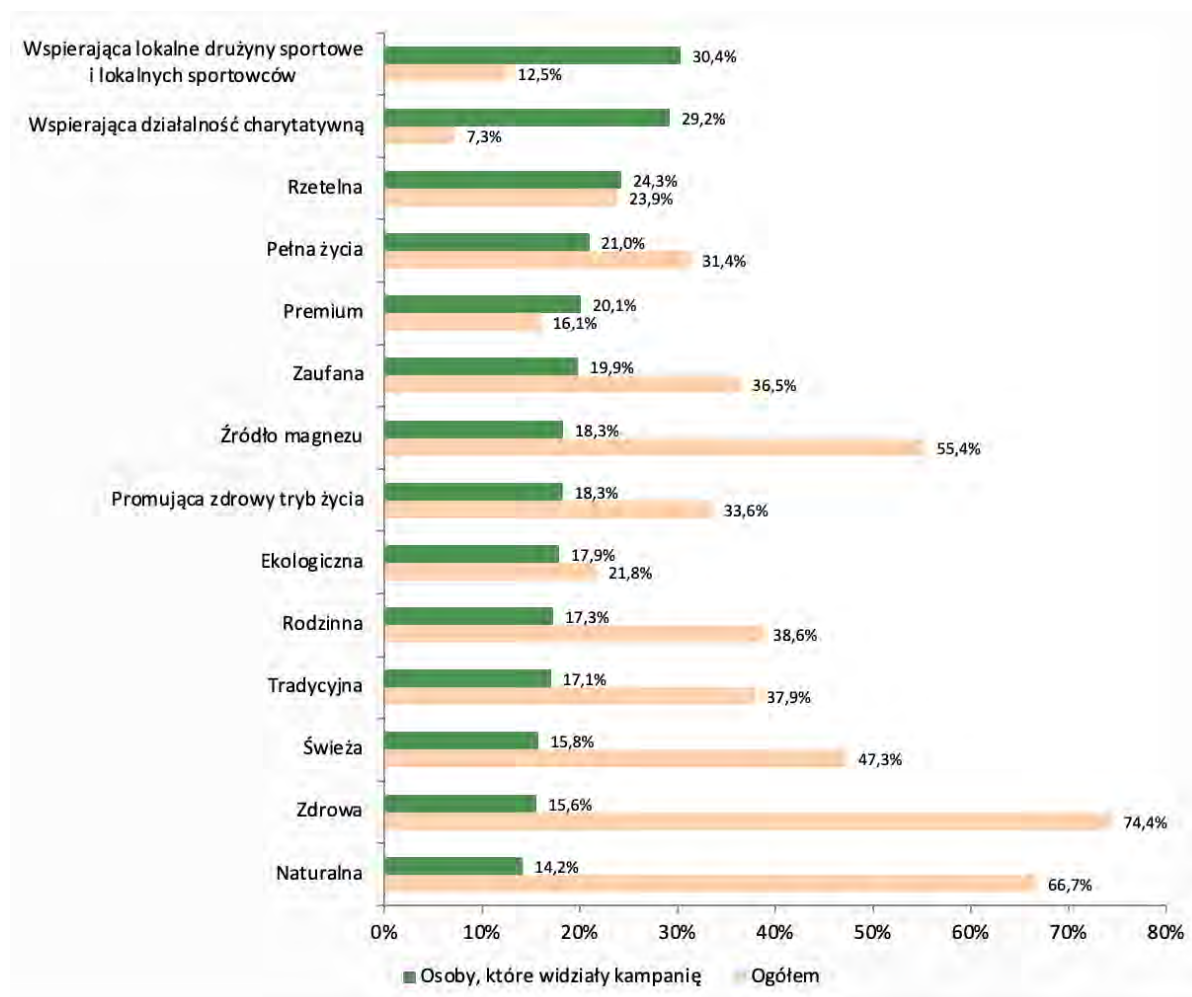
Wykres 38. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Małopolski Klub Siatkówki „Muszyna” (N=124)



Źródło: Raport BIOSTAT.

Odbiorcy Gali MMA i Boksu Babilon również kojarzyli markę ze wspieraniem lokalnych drużyn (30,4%) i działalnością charytatywną (29,2%), a przy tym silniej niż ogół z elitarnością i rzetelnością. Inne skojarzenia pojawiały się rzadko.

Wykres 39. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Gala MMA i Boks Babilon (N=134)



Źródło: Raport BIOSTAT.

3.5.2. Wpływ sponsoringu na postrzeganie marki

Dane wskazują na dodatni związek między ekspozycją na sponsoring a postawami wobec marki. Respondenci, którzy rozpoznali co najmniej jedną kampanię, wykazywali wyższą świadomość spontaniczną marki (27,3% wobec 16,2% wśród nierozpoznających), częściej deklarowali jej wybór (54,2% regularnych lub okazjonalnych użytkowników wobec 41,8%) oraz silniej wiązali ją z atrybutami „wspierająca sport” i „promująca zdrowy tryb życia”.

Tę zależność trzeba jednak czytać ostrożnie. Może ona wynikać zarówno z faktycznego wpływu sponsoringu, jak i z zależności odwrotnej, w której osoby już zaangażowane w markę chętniej zauważają i zapamiętują jej działania. Dane korelacyjne nie pozwalają rozstrzygnąć kierunku tego związku³⁰⁸.

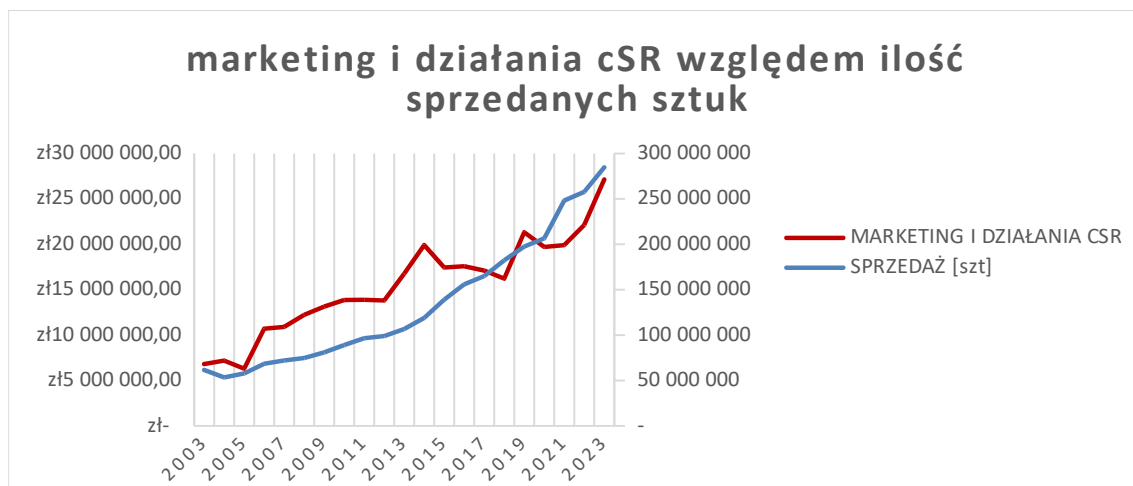
3.6. Wydatki na marketing i CSR a wyniki sprzedaży

W latach 2003–2023 wydatki na działania CSR i marketing miały zauważalny wpływ na sprzedaż marki, choć zmiany przebiegały nierównomiernie. Nakłady na CSR rosły, z wyjątkiem kilku lat (np. 2004 i 2005), gdy były nieco niższe. Wyraźny wzrost przypadł na okres 2010–2023.

Wydatki na marketing osiągnęły szczyt w latach 2010–2014, przekraczając 16 milionów złotych rocznie, a po 2016 roku, zwłaszcza w 2023 roku, sięgnęły niemal 23 milionów złotych. Łączne nakłady na CSR i marketing rosły, dochodząc w 2023 roku do 27,1 miliona złotych. Sprzedaż rosła systematycznie, poza pojedynczymi latami spadku (np. 2004–2005). Wolumen zwiększył się z 61,5 miliona sztuk w 2003 roku do 284,7 miliona sztuk w 2023 roku. Wzrost sprzedaży nie zawsze szedł w parze z proporcjonalnym wzrostem nakładów na marketing i CSR. Nakład na sprzedaż, rozumiany jako wydatki na marketing i CSR w przeliczeniu na sprzedaną jednostkę, wahał się w przedziale 0,08–0,17 zł. Po 2016 roku wskaźnik ten malał, co przy rosnącej sprzedaży wskazuje na wyższą efektywność tych działań.

³⁰⁸ Raport BIOSTAT, analiza korelacji między sponsoringiem a postawami.

Wykres 40. Nakłady na działania marketingowe i CSR oraz sprzedaż ilościowa
Muszynianki w latach 2003–2023



Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych Muszynianka Sp. z o.o.

Wykres 41. Nakłady na działania marketingowe i CSR w przeliczeniu 1 butelkę
Muszynianki w latach 2003–2023



Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych Muszynianka Sp. z o.o.

4. DYSKUSJA I ANALIZA WYNIKÓW

4.1. Wyniki badania w świetle teorii kapitału marki

Badanie empiryczne dostarcza materiału do zestawienia teorii kapitału marki z konkretnym przypadkiem polskiego producenta wody mineralnej. Na tej podstawie można ocenić zarówno pozycję Muszynianki w świadomości konsumentów, jak i skuteczność jej strategii komunikacyjnej.

W ujęciu Davida A. Aakera świadomość marki to ten wymiar kapitału, od którego zależy budowa pozostałych komponentów³⁰⁹. Wyniki badania BIOSTAT wskazują, że Muszynianka osiągnęła wysoki poziom świadomości wspomaganej (89,6%) i uplasowała się tuż za liderami rynkowymi – Cisowianką (93,2%) i Nałęczowianką (91,8%). Marka jest więc rozpoznawana przez niemal wszystkich konsumentów wody butelkowanej w Polsce. Mniej jednoznaczny obraz wyłania się z analizy świadomości spontanicznej. Wskaźnik *Top-of-Mind* dla Muszynianki wynosi 12,7%, co oznacza, że marka przychodzi na myśl jako pierwsza mniej więcej co ósmemu konsumentowi. Daje to czwarte miejsce, za Żywcem Zdrojem (26,2%), Cisowianką (17,2%) i Nałęczowianką (15,3%). Rozbieżność między wysoką świadomością wspomaganą a umiarkowaną świadomością spontaniczną odpowiada ustaleniom Kevina L. Kellera: rozpoznanie marki jest zjawiskiem powszechniejszym niż jej samodzielne przywołanie, bo wymaga mniejszego wysiłku poznawczego³¹⁰.

Na tym tle zwraca uwagę błędne klasyfikowanie wód źródłanych jako mineralnych. Żywiec Zdrój, woda źródłana, uzyskał najwyższy wskaźnik *Top-of-Mind* w kategorii wód mineralnych (26,2%). Rozróżnienie między kategoriami produktowymi w świadomości przeciętnego konsumenta praktycznie nie istnieje, co ma bezpośrednie przełożenie na strategię komunikacyjną marek pozycjonujących się jako wody mineralne właściwe³¹¹.

W teorii kapitału marki opartego na kliencie silne, korzystne i unikalne skojarzenia traktuje się jako poznawcze kotwice: to one ułatwiają odróżnienie oferty od

³⁰⁹ Aaker, D.A. (1991), op. cit.

³¹⁰ Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

³¹¹ Wyniki badania BIOSTAT – analiza odpowiedzi otwartych dotyczących spontanicznej świadomości marki.

konkurencji³¹². Analiza skojarzeń z Muszynianką ujawnia charakterystyczny profil percepcyjny, który wyróżnia markę w segmencie wód mineralnych. Dominują skojarzenia związane ze składem mineralnym produktu. W atrybucie „źródło magnezu” Muszynianka zdecydowanie prowadzi (52,3%) i wyprzedza najbliższych konkurentów o ponad 20 punktów procentowych (Nałęczowianka 31,6%, Cisowianka 28,4%, Kropla Beskidu 25,1%). Tak wyraźna przewaga to efekt konsekwentnej komunikacji tego wyróżnika, który stał się centralnym elementem tożsamości marki. Park, Jaworski i MacInnis rozróżniają marki budowane na korzyściach funkcjonalnych, symbolicznych i doświadczeniowych³¹³. W przypadku Muszynianki dominuje wymiar funkcjonalny, związany z konkretnymi właściwościami produktu (zawartość magnezu, składniki mineralne). Równolegle marka buduje skojarzenia symboliczne: ze wspieraniem sportu (38,6% wobec średnio około 20% dla konkurentów) i z promowaniem zdrowego stylu życia (44,8%). W podstawowych atrybutach kategorii – „zdrowa”, „naturalna”, „tradycyjna” – Muszynianka osiąga wyniki porównywalne z głównymi konkurentami. Marka mieści się więc w głównym nurcie kategorii wód mineralnych, a jednocześnie utrzymuje wyrazistą specjalizację w wymiarach związanych z magnezem i aktywnością sportową.

Lojalność wobec marki Aaker zalicza do tych komponentów kapitału, które decydują o jego długofalowej wartości³¹⁴. Wyniki badania pozwalają ocenić przywiązanie konsumentów do Muszynianki z kilku stron. Struktura użytkowników wygląda następująco: lojalni (wybierający wyłącznie lub zazwyczaj Muszyniankę) to 17% respondentów, regularni (sięgający również po inne marki) – 34,6%, okazjonalni – 43%. Jedynie 5,4% osób znających markę deklaruje, że nigdy jej nie wybrało. Ponad 94% świadomych marki konsumentów ma więc za sobą doświadczenie zakupowe z produktem, co świadczy o wysokiej penetracji rynku. Z kolei wskaźnik NPS (ang. *Net Promoter Score*) na poziomie +10 oznacza umiarkowanie pozytywny potencjał rekomendacyjny. Promotorów (46,8%) jest więcej niż krytyków (24,0%), ale grupa pasywna pozostaje liczna (29,2%) – marka ma przestrzeń do działań silniej angażujących konsumentów emocjonalnie. W ujęciu Fredericka F. Reichhelda dodatni NPS koreluje z długoterminowym wzrostem, jednak wartości jednocyfrowe i niskie

³¹² Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(2), 14–19.

³¹³ Park, C.W., Jaworski, B.J., & MacInnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.

³¹⁴ Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

dwucyfrowe uznaje się dopiero za umiarkowanie satysfakcjonujące³¹⁵. Analiza satysfakcji z poszczególnych atrybutów wskazuje źródła przewagi konkurencyjnej. Najwyższe oceny uzyskały właściwości bezpośrednio związane z komunikowanym wyróżnikiem: zawartość magnezu (8,6/10) i ogólna zawartość składników mineralnych (8,4/10). Wysokie noty za jakość (8,2) i smak (7,9) potwierdzają, że podstawa produktowa marki jest solidna. Niżej oceniono cenę (6,8) i dostępność w sklepach (7,1), co może sygnalizować ograniczenia dystrybucyjne albo postrzeganie produktu jako droższego od tych z oferty konkurencji.

4.2. Strategia komunikacyjna Muszynianki: specjalizacja atrybutowa i sponsoring

Wyniki badania, czytane w kontekście strategii komunikacyjnej Muszynianki, układają się w model budowania marki niszowej w segmencie zdominowanym przez silnych graczy ogólnorynkowych. Zamiast konkurować z liderami w wymiarach podstawowych (ogólna jakość, naturalność, tradycja), Muszynianka postawiła na specjalizację atrybutową i skoncentrowała przekaz na jednej właściwości produktu – wysokiej zawartości magnezu. Dane empiryczne potwierdzają skuteczność tego wyboru. W wymiarach ogólnych („zdrowa”, „naturalna”) Muszynianka osiąga wyniki zbliżone do konkurentów, natomiast w wymiarze specjalistycznym („źródło magnezu”) wyraźnie dominuje. Jest to zgodne z teorią pozycjonowania Ala Riesa i Jacka Trouta: marka może skutecznie konkurować, jeśli zajmie wyrazistą pozycję w jednym wymiarze percepcji, nawet gdy nie dominuje w całej kategorii³¹⁶. Model ten można nazwać strategią „specjalisty” albo „eksperta kategorialnego”. Muszynianka nie pretenduje do roli uniwersalnego lidera rynku wód mineralnych, lecz buduje pozycję marki kojarzonej z konkretną korzyścią funkcjonalną. W terminologii Kellera jest to „punkt różnicowania” (ang. *point of difference*) oparty na funkcjonalnym atrybucie produktu, przy jednoczesnym zapewnieniu „punktów parytetowych” (ang. *points of parity*) w wymiarach podstawowych kategorii³¹⁷.

³¹⁵ Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

³¹⁶ Ries, A., & Trout, J. (2001), op. cit.

³¹⁷ Keller, K.L. (2013), op. cit.

Sporo miejsca zajmuje w strategii komunikacyjnej Muszynianki sponsoring. Służy on zwiększaniu zasięgu marki i budowaniu określonych skojarzeń wizerunkowych. Wyniki badania pozwalają ocenić jego skuteczność w obu tych wymiarach. Najwyższą rozpoznawalność uzyskały kampanie związane z popularnymi programami telewizyjnymi: „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (42,8%) i „Ninja Warrior” (36,4%). Sponsoring wydarzeń o dużym zasięgu medialnym dobrze więc generuje ekspozycję marki. Konkursy piękności (Miss Polski 28,7%, Miss Supranational 21,3%) oraz wydarzenia sportowe o bardziej niszowym charakterze (MKS „Muszyna” 15,2%, wydarzenia biegowe 12,4%) osiągają rozpoznawalność niższą, choć nadal zauważalną.

Według teorii transferu wizerunku Kevina Gwinnera sponsoring przenosi skojarzenia z wydarzenia na markę sponsora³¹⁸. W przypadku Muszynianki efekt ten widać w silniejszym kojarzeniu marki ze wspieraniem sportu (38,6%) i promowaniem zdrowego stylu życia (44,8%) wśród osób, które zetknęły się z działaniami sponsoringowymi. Osoby rozpoznające kampanie wykazują też wyższą świadomość spontaniczną marki (27,3% wobec 16,2%) i częściej deklarują wybór produktu. Interpretacja wymaga jednak ostrożności, bo kierunek zależności przyczynowej nie jest jednoznaczny. Osoby już zaangażowane w markę mogą po prostu częściej zauważać i zapamiętywać jej działania sponsoringowe, więc obserwowane korelacje mogą częściowo odzwierciedlać zależność odwrotną. Sam fakt występowania pozytywnych korelacji między ekspozycją na sponsoring a korzystnymi postawami wobec marki przemawia jednak za ogólną skutecznością tego narzędzia.

W komunikacji Muszynianki widoczna jest spójność przekazu – w koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej traktowana jako warunek skuteczności działań *brandingowych*³¹⁹. Główne wymiary tożsamości marki (zdrowie, magnez, aktywność sportowa) są konsekwentnie komunikowane zarówno przez opakowanie, jak i przez działania sponsoringowe. Etykieta eksponuje informacje o składzie mineralnym i zawartości magnezu, czyli wspiera pozycjonowanie funkcjonalne. Sponsoring wydarzeń sportowych i programów promujących aktywność fizyczną wzmacnia z kolei skojarzenia ze zdrowym stylem życia. Zgodnie z ustaleniami Dona E. Schultza i Philipa J. Kitchena taka synergia narzędzi multiplikuje efekt pojedynczych działań i utrwala

³¹⁸ Gwinner, K.P. (1997), op. cit.

³¹⁹ Schultz, D.E., & Kitchen, P.J. (2000). *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Macmillan.

spójny wizerunek marki w kilku kanałach naraz³²⁰. Respondenci, którzy zetknęli się z działaniami sponsoringowymi, częściej przypisują Muszyniance cechy „wspierająca sport” i „promująca zdrowy tryb życia” – mechanizm transferu znaczeń działa. Co równie ważne, w tej grupie utrzymują się silne skojarzenia z magnezem. Sponsoring nie „rozmywa” więc podstawowego pozycjonowania marki, lecz je uzupełnia.

4.3. Etykieta jako kluczowe medium komunikacji marki

Jak wskazano w podrozdziale 1.3.4, opakowanie działa jak „cichy sprzedawca” – to główny punkt kontaktu między marką a konsumentem, zwłaszcza tam, gdzie właściwości organoleptyczne konkurencyjnych produktów trudno odróżnić³²¹. Wody mineralne należą do takich właśnie kategorii, więc ciężar komunikacji przenosi się na warstwę wizualną.

Teoretyczne funkcje opakowania – identyfikacyjna, informacyjna i perswazyjna – znajdują pełne odzwierciedlenie w praktyce Muszynianki. Etykieta identyfikuje markę charakterystyczną kolorystyką i wyróżniającym się logo, informuje o składzie mineralnym i zawartości magnezu, a przekonuje przez skojarzenia z naturalnością, zdrowiem i tradycją uzdrowską regionu.

Analiza semiotyczna etykiet, przeprowadzona w ramach badań do niniejszej rozprawy (zob. Aneks A), ujawnia kilka dominujących motywów (*topoi*). Topos naturalności manifestuje się w elementach graficznych kojarzonych z przyrodą oraz w kolorystyce nawiązującej do świeżości i czystości. Topos zdrowia realizują informacje o składzie mineralnym i certyfikaty jakości. Topos pochodzenia odwołuje się do geograficznego zakorzenienia marki w Muszynie i Beskidzie Sądeckim, do tradycji uzdrowskiej regionu.

Ewolucja etykiet Muszynianki, prześledzona w rozdziale drugim, odzwierciedla zmiany w kulturze wizualnej kolejnych epok i strategiczne decyzje dotyczące pozycjonowania. Od oszczędnych form graficznych okresu początkowego (lata 50. i 60.), przez ekspansję wizualną lat 70. i początku lat 80., okres uproszczenia w drugiej połowie lat 80., aż po współczesną estetykę łączącą nowoczesność z odniesieniami do

³²⁰ Ibidem.

³²¹ Por. podrozdział 1.3.5 niniejszej pracy, gdzie omówiono teoretyczne podstawy opakowania jako medium komunikacji.

tradycji – każdy etap odpowiadał konwencjom wzorniczym i oczekiwaniom konsumentów swojego czasu.

Współczesną etykietę Muszynianki można opisać formułą „wyrafinowanej prostoty”. Jasna kolorystyka, wyeksponowane logo i klarowne informacje o produkcie odpowiadają oczekiwaniom dzisiejszych konsumentów, którzy cenią przejrzystość i autentyczność. Zachowano przy tym elementy budujące ciągłość wizerunkową, dzięki czemu Muszynianka jest postrzegana jako marka tradycyjna i wiarygodna.

Wyniki badania potwierdzają skuteczność tej strategii: Muszynianka osiąga wysokie noty w wymiarach „tradycyjna” (41,2%) i „zaufana” (39,8%), a zarazem utrzymuje nowoczesny wizerunek. Jean-Noël Kapferer pisał o potrzebie równowagi między innowacyjnością a ciągłością w zarządzaniu tożsamością marki – przypadek Muszynianki dobrze tę tezę ilustruje³²².

Z perspektywy teorii kapitału marki, omówionej w podrozdziale 1.3.3, etykieta wspiera wszystkie jego wymiary. Wyrazista identyfikacja wizualna ułatwia rozpoznanie produktu na półce, a więc zwiększa świadomość marki. Informacje komunikowane na etykiecie – zawartość magnezu, certyfikaty jakości – kształtują skojarzenia. Spójny i atrakcyjny wizerunek wizualny przekłada się na postrzeganą jakość. Wreszcie pozytywne doświadczenia z produktem, którego etykieta komunikuje określone wartości, mogą wzmacniać lojalność³²³.

Osobny przypadek to rola etykiety w komunikowaniu głównego wyróżnika – wysokiej zawartości magnezu. Skojarzenie Muszynianki z magnezem jest niemal dwukrotnie silniejsze niż u konkurentów, a najwyższe oceny satysfakcji dotyczą właśnie atrybutów z nim związanych (zawartość magnezu 8,6/10, zawartość składników mineralnych 8,4/10). Etykieta buduje więc oczekiwania, które produkt następnie spełnia – i ta pętla wzmacnia kapitał marki.

4.4. Implikacje teoretyczne i praktyczne

Badanie potwierdza empirycznie kilka założeń teorii kapitału marki. Po pierwsze, pokazuje, że kapitał marki jest konstruktem złożonym z odrębnych, choć powiązanych wymiarów – świadomości, skojarzeń, postrzeganej jakości i lojalności – które mogą

³²² Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page.

³²³ Ibidem.

kształtować się na różnych poziomach dla tej samej marki. Po drugie, ilustruje rolę unikalnych skojarzeń jako źródła przewagi konkurencyjnej: dominacja Muszynianki w wymiarze „magnez” przy porównywalnych wynikach w wymiarach ogólnych to przykład skutecznego różnicowania.

Wyniki mówią też coś o relacji między ekspozycją na działania komunikacyjne a postawami wobec marki. Pozytywne korelacje między rozpoznawaniem kampanii sponsoringowych a wskaźnikami kapitału marki (świadomość spontaniczna, deklaracje wyboru, skojarzenia wizerunkowe) wspierają teoretyczne założenia o skuteczności sponsoringu. Te zależności trzeba jednak interpretować ostrożnie ze względu na możliwość odwrotnej przyczynowości.

Z perspektywy nauk o komunikacji społecznej i mediach badanie ilustruje specyfikę komunikacji marki jako procesu wielokanałowego i wielokodowego. Etykieta, sponsoring, obecność w mediach – wszystkie te elementy współtworzą przekaz, który odbiorcy dekodują w procesie kumulatywnego budowania znaczeń. Skuteczność komunikacji zależy od spójności tych elementów i od ich dopasowania do ram interpretacyjnych odbiorców.

Z przeprowadzonej analizy wynika kilka rekomendacji praktycznych – dla zarządzania marką Muszynianka, a szerzej – dla marek niszowych konkurujących z dużymi graczami rynkowymi. Kontynuacja strategii specjalizacji atrybutowej ma uzasadnienie empiryczne. Wyrażna dominacja w skojarzeniach z magnezem przy porównywalnych wynikach w wymiarach podstawowych to działający model budowania pozycji rynkowej. Rozproszenie komunikacji na zbyt wiele wymiarów mogłoby ten efekt osłabić.

Drugim obszarem jest wzmacnianie lojalności. Umiarkowany NPS (+10) i liczna grupa pasywna (41,6%) wskazują na potencjał działań silniej angażujących konsumentów emocjonalnie: budowania społeczności wokół marki, programów lojalnościowych, personalizacji komunikacji.

Trzecia rekomendacja dotyczy portfolio sponsoringowego. Najwyższą rozpoznawalność osiągają kampanie towarzyszące programom telewizyjnym o masowym zasięgu, podczas gdy sponsoring wydarzeń sportowych skutecznie buduje pożądane skojarzenia ze sportem i zdrowym stylem życia. Do rozważenia pozostaje koncentracja działań na wydarzeniach łączących duży zasięg z dopasowaniem wizerunkowym.

Czwarty wątek to dostępność produktu. Niższe oceny atrybutu „dostępność w sklepach” (7,1/10) mogą ograniczać przekładanie świadomości marki na faktyczne zakupy. Rozszerzenie dystrybucji lub lepsza ekspozycja produktu w punktach sprzedaży wspierałyby wzrost udziałów rynkowych.

Badanie, choć dużo mówi o pozycji marki Muszynianka, ma ograniczenia, które trzeba uwzględnić przy interpretacji wyników. Po pierwsze, ma charakter przekrojowy. Nie pozwala więc wnioskować ani o zmianach w czasie, ani o związkach przyczynowo-skutkowych. Korelacje między ekspozycją na sponsoring a postawami wobec marki mogą odzwierciedlać różne mechanizmy, w tym odwrotną przyczynowość – osoby bardziej lojalne chętniej zauważają działania promocyjne marki.

Po drugie, badanie opiera się na deklaracjach respondentów, a te mogą odbiegać od rzeczywistych zachowań. Dotyczy to zwłaszcza pytań o częstotliwość wyboru marki i skłonność do rekomendacji. Dane behawioralne (rzeczywiste zakupy, dane transakcyjne) wzbogaciłyby obraz.

Po trzecie, próba obejmowała wyłącznie konsumentów wody butelkowanej, co ogranicza uogólnianie wniosków na całą populację. Taki dobór jest jednak uzasadniony celem badania – analizą percepcji marki wśród faktycznych lub potencjalnych nabywców.

Dalsze badania mogą pójść w kilku kierunkach: analizy podłużnej (longitudinalnej) śledzącej zmiany kapitału marki w czasie, porównań z innymi kategoriami produktowymi w celu weryfikacji uniwersalności zidentyfikowanych mechanizmów, pogłębionych badań jakościowych nad tym, jak konsumenci odbierają i interpretują przekazy marki, wreszcie analiz efektywności kosztowej poszczególnych narzędzi komunikacji.

4.5. Model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych

4.5.1. Geneza i założenia modelu

Analiza przypadku marki Muszynianka pozwala sformułować autorską propozycję teoretyczną, która wykracza poza weryfikację istniejących modeli kapitału marki. Zebrane dane empiryczne, zestawione z osiągnięciami marki na konkurencyjnym rynku wód mineralnych, wskazują na specyficzne mechanizmy komunikacyjne umożliwiające

budowanie silnej pozycji rynkowej przy nakładach na promocję wyraźnie niższych niż w przypadku globalnych koncernów.

Punktem wyjścia jest obserwacja, że Muszynianka osiąga świadomość wspomagana na poziomie 89,6% przy rocznych wydatkach marketingowych stanowiących ułamek budżetów liderów kategorii. Równocześnie marka dominuje w specjalizacji atrybutowej – skojarzenie „źródło magnezu” przywołuje 52,3% badanych wobec około 28% dla konkurencji. Ta dysproporcja między nakładami a efektami daje modelowi podstawę empiryczną.

Model zakłada, że efektywność komunikacji marki przy ograniczonych zasobach nie jest liniową funkcją wielkości budżetu, lecz zależy od strategicznego wykorzystania pięciu wzajemnie wzmacniających się mechanizmów. Propozycja stanowi syntezę koncepcji pozycjonowania³²⁴, modelu piramidy rezonansu marki³²⁵, teorii osobowości marki³²⁶, badań nad transferem wizerunku w sponsoringu³²⁷ oraz koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej³²⁸. Prezentowany model ma charakter propozycji teoretycznej i wymaga dalszej weryfikacji empirycznej. Wyprowadzono go z pojedynczego studium przypadku, co ogranicza możliwość generalizacji. Oferuje jednak ramy pojęciowe, od których mogą wyjść badania porównawcze nad strategiami komunikacyjnymi marek o ograniczonych zasobach w różnych kategoriach produktowych.

4.5.2. Struktura modelu – pięć filarów

Proponowany model zakłada, że budowanie kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych opiera się na pięciu powiązanych filarach. Ich synergiczne oddziaływanie pozwala kompensować deficyt nakładów promocyjnych.

Filar 1: fokus strategiczny (specjalizacja atrybutowa)

Pierwszy filar opiera się na koncepcji pozycjonowania Ala Riesa i Jacka Trouta oraz na strategii marek typu *challenger* opisanej przez Morgana³²⁹. Zakłada koncentrację

³²⁴ Ries, A., & Trout, J. (2001), op. cit.

³²⁵ Keller, K.L. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.

³²⁶ Aaker, J.L. (1997), op. cit.; Gorbaniuk, O. (2011), op. cit.

³²⁷ Gwinner, K. (1997), op. cit.; Cornwell, T.B. (2020), op. cit.

³²⁸ Naik, P.A., & Raman, K. (2003), op. cit.

³²⁹ Morgan, A. (2009), op. cit., 45–102.

zasobów komunikacyjnych na jednym, wyraźnie zdefiniowanym atrybucie wyróżniającym zamiast rozpraszania przekazu na wiele wymiarów. W ujęciu komunikologicznym oznacza to konsekwentne powtarzanie jednego przesłania we wszystkich punktach styku z konsumentem.

Alexander Chernev wykazał eksperymentalnie, że produkty wyspecjalizowane w jednym atrybucie są postrzegane jako lepsze w tym wymiarze od produktów o szerokim spektrum korzyści³³⁰. Mechanizm ten sprzyja markom o ograniczonych budżetach: pozwala osiągnąć dominację percepcyjną w wybranej niszy bez konkurowania z liderami w całym spektrum atrybutów kategorii.

Weryfikacja empiryczna: Muszynianka konsekwentnie koncentruje komunikację na zawartości magnezu. Dane z badania BIOSTAT pokazują wymierne efekty – skojarzenie „źródło magnezu” osiąga 52,3% wskazań wobec 28% dla najbliższego konkurenta. To dominacja niemal dwukrotna przy wielokrotnie niższych nakładach na reklamę masową.

Filar 2: sekwencyjne budowanie kapitału marki

Drugi filar wywodzi się z modelu piramidy rezonansu marki Kellera oraz z polskich adaptacji tej koncepcji autorstwa Jacka Kalla i Grzegorza Urbanka³³¹. Marki o ograniczonych zasobach powinny budować kapitał sekwencyjnie: najpierw utrwalić świadomość i podstawowe skojarzenia, dopiero potem zabiegać o głębszy rezonans emocjonalny. Podejście to kontrastuje ze strategiami marek o dużych budżetach, które mogą równolegle budować wszystkie poziomy piramidy. Przy ograniczonych zasobach priorytetem jest mocna pozycja na niższych poziomach (świadomość, skojarzenia funkcjonalne) – to ona daje podstawę do stopniowego budowania poziomów wyższych: ocen, uczuć, rezonansu.

Weryfikacja empiryczna: Profil kapitału marki Muszynianka odpowiada temu wzorcowi. Marka ma wysoką świadomość wspomaganą (89,6%) i silne skojarzenia funkcjonalne (magnez, mineralizacja), natomiast lojalność behawioralna (17% lojalnych użytkowników) i rezonans emocjonalny pozostają na umiarkowanym poziomie. Taka struktura sugeruje świadome lub intuicyjne stosowanie strategii sekwencyjnej.

³³⁰ Chernev, A. (2007). Jack of All Trades or Master of One? Product Differentiation and Compensatory Reasoning in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 430–444.

³³¹ Kall, J. (2001), op. cit.; Urbanek, G. (2002), op. cit.

Filar 3: autentyczność jako przewaga konkurencyjna

Trzeci filar opiera się na badaniach nad postrzeganą autentycznością marki i nad efektem słabszego³³². W polskim kontekście ważne są badania Olega Gorbaniuka nad osobowością marki: polscy konsumenci szczególnie cenią wymiar „szczerości”, co mogą wykorzystywać marki regionalne i lokalne³³³.

Efekt słabszego (ang. *underdog brand biography*, UBB) opisuje mechanizm, dzięki któremu marki występujące jako lokalni gracze w starciu z dominującymi koncernami zyskują sympatię i wsparcie konsumentów. Neeru Paharia oraz współpracownicy wykazały, że narracja oparta na autentyczności, pasji założycieli i pokonywaniu trudności buduje głębsze więzi niż komunikacja typowa dla korporacji³³⁴.

Weryfikacja empiryczna: Muszynianka prowadzi narrację regionalną – odwołuje się do tradycji uzdrowiskowej Muszyny, historii spółdzielni i lokalnego pochodzenia produktu. Analiza etykiet wykazała obecność *topoi* autentyczności: heraldyki regionalnej, odniesień do tradycji, akcentowania naturalnego pochodzenia³³⁵. Dane jakościowe z badania BIOSSTAT wskazują na silne skojarzenia z „polskością” i „naturalnością”, co przemawia za skutecznością tej strategii.

Skuteczność narracji opartej na autentyczności i regionalnym pochodzeniu potwierdzają też badania Eweliny Nycz nad komunikacją polskich producentów produktów regionalnych, którzy – podobnie jak Muszynianka – budują wizerunek przez odwołania do tradycji, lokalnego zakorzenienia i wartości niematerialnych³³⁶.

Filar 4: efektywność kosztowa narzędzi komunikacji

Czwarty filar dotyczy doboru narzędzi o wysokim stosunku efektu do nakładu. Opiera się na badaniach Bettiny Cornwell nad sponsoringiem i Kevina Gwinera nad transferem wizerunku, a także na koncepcji opakowania jako medium komunikacji rozwijanej przez Ulricha Ortha i Kevena Malkewitza³³⁷.

³³² Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J. B. (2011), op. cit.

³³³ Gorbaniuk, O. (2011), op. cit., 187–205.

³³⁴ Paharia, N. et al. (2011), op. cit., 782–788.

³³⁵ Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025), op. cit.

³³⁶ Nycz, E. (2025), op. cit., 227–236.

³³⁷ Orth, U.R., & Malkewitz, K. (2008), op. cit.

Model wskazuje dwa priorytetowe rodzaje narzędzi: media własne (ang. *owned media*), przede wszystkim opakowanie – bezpłatny nośnik komunikacji przy każdym kontakcie z produktem – oraz sponsoring strategicznie dobranych wydarzeń, który przez transfer wizerunku pozwala „pożyczyć” skojarzenia taniej, niż robi to reklama masowa.

Weryfikacja empiryczna: Muszynianka opiera komunikację na obu tych narzędziach. Etykieta jest centralnym medium komunikacji atrybutów produktu (magnez, mineralizacja, pochodzenie). Sponsoring koncentruje się na wydarzeniach sportowych (Festiwal Biegowy, „Ninja Warrior”) i programach rozrywkowych, które dają wysoką rozpoznawalność (42,8% dla „Twoja Twarz Brzmi Znajomo”, 36,4% dla „Ninja Warrior”) przy nakładach niewspółmiernie niższych niż kampanie reklamowe liderów kategorii.

Filar 5: synergia zintegrowanej komunikacji marketingowej

Piąty filar wywodzi się z koncepcji zintegrowanej komunikacji marketingowej (ZKM) oraz z empirycznych badań nad synergią medialną. Prasad Naik i Kalyan Raman wykazali, że kampanie zintegrowane, prowadzone w wielu kanałach, dają efekt przewyższający sumę efektów poszczególnych kanałów³³⁸. W polskim piśmiennictwie koncepcję tę rozwinęli Jan Wiktor i Teresa Taranko³³⁹.

Dla marek o ograniczonych zasobach liczy się to, że synergia nie wymaga dużej skali wydatków, lecz spójności przekazu we wszystkich wykorzystywanych kanałach. Przy ograniczonym budżecie lepsze efekty daje głęboka integracja mniejszej liczby kanałów niż powierzchowna obecność w wielu mediach. Spójność – ten sam atrybut, ta sama tonalność, te same elementy wizualne – wzmacnia uczenie się marki przy każdej ekspozycji.

Weryfikacja empiryczna: Komunikacja Muszynianki jest pod tym względem konsekwentna. Atrybut magnezu pojawia się na etykiecie, w komunikacji sponsoringowej, w materiałach edukacyjnych („Akademia Zdrowia Muszynianki”) i w aplikacji mobilnej. Osoby deklarujące kontakt z wieloma punktami styku marki (np. etykieta i sponsoring sportowy) wykazują silniejsze skojarzenia niż osoby eksponowane na pojedyncze kanały, co potwierdza występowanie efektu synergii.

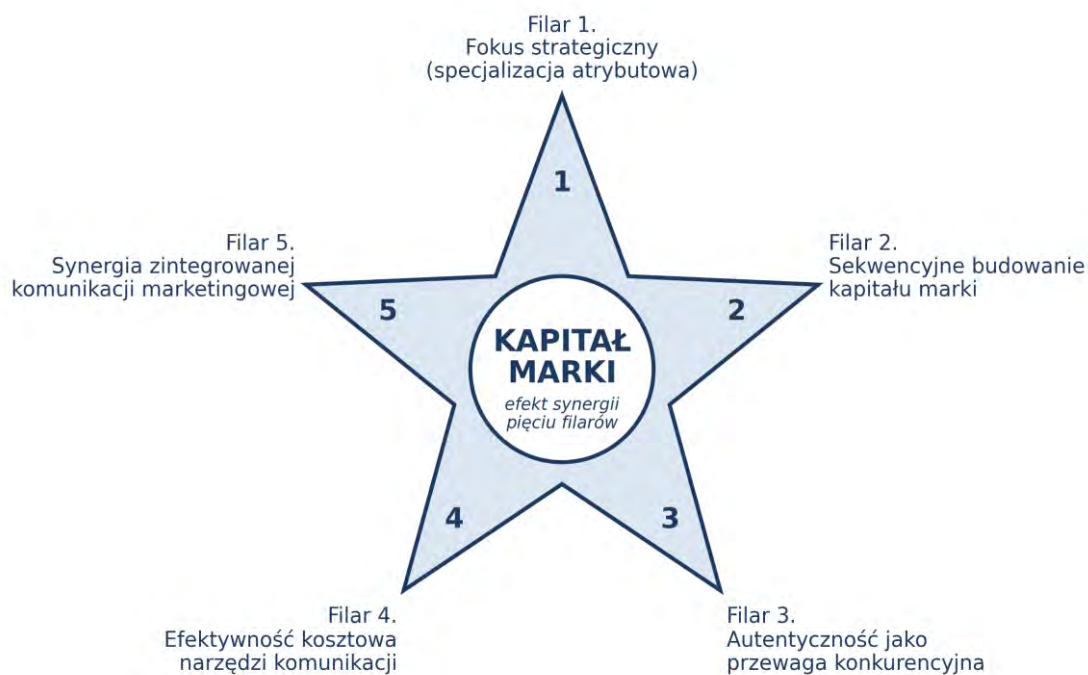
³³⁸ Naik, P.A., & Raman, K. (2003), op. cit.

³³⁹ Wiktor, J.W. (2013), op. cit.; Taranko, T. (2018), op. cit.

4.5.3. Wizualizacja i operacjonalizacja modelu

Model można przedstawić jako pięcioramienną gwiazdę (Schemat 1): każdy filar to jedno ramię, a centrum reprezentuje kapitał marki – wypadkową synergicznego oddziaływania wszystkich pięciu elementów. Z takiego ujęcia graficznego wynika, że żaden filar nie działa w izolacji; ich efektywność bierze się z wzajemnego wzmacniania.

Schemat 1. Model budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Operacjonalizacja modelu na przypadku Muszynianki

Filar	Założenie teoretyczne	Realizacja – Muszynianka
1. Fokus strategiczny	Koncentracja na jednym atrybucie wyróżniającym	Pozycjonowanie „źródło magnezu” – 52,3% skojarzeń
2. Sekwencyjne budowanie	Priorytet świadomości i skojarzeń przed rezonansem	Świadomość 89,6%, skojarzenia funkcjonalne silne, lojalność behawioralna w budowie
3. Autentyczność	Narracja regionalna i efekt słabszego (UBB)	Heraldyka lokalna, tradycja uzdrowskowa, historia spółdzielni
4. Efektywność kosztowa	Priorytet mediów własnych i sponsoringu z transferem wizerunku	Etykieta jako główne medium, sponsoring „TTBZ” (42,8%), „Ninja Warrior” (36,4%)
5. Synergia ZKM	Spójność ważniejsza niż wolumen; głęboka integracja kanałów	Jeden atrybut (magnez) w etykiecie, sponsoringu, edukacji, aplikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BIOSTAT (N=1000).

4.5.4. Implikacje teoretyczne modelu

Model ma kilka następstw teoretycznych. Po pierwsze, sugeruje, że klasyczne modele kapitału marki³⁴⁰ wymagają modyfikacji w odniesieniu do marek o ograniczonych zasobach. Zakładają one równoległe budowanie wszystkich wymiarów kapitału, podczas gdy prezentowana propozycja wskazuje na efektywność podejścia sekwencyjnego i skoncentrowanego.

Po drugie, model poszerza rozumienie pojęcia „zasobów komunikacyjnych”. Tradycyjnie utożsamia się je z budżetem reklamowym. Tu do zasobów zalicza się również aktywa niematerialne – autentyczność, spójność, historię – które mogą kompensować deficyt środków finansowych. To perspektywa ważna zwłaszcza dla marek regionalnych i lokalnych: takimi zasobami dysponują, ale rzadko korzystają z nich strategicznie³⁴¹.

Po trzecie, model łączy perspektywę komunikologiczną z marketingową. Kapitał marki jest tu czymś więcej niż aktywem ekonomicznym – to wynik procesów

³⁴⁰ Aaker, D.A. (1991), op. cit.; Keller, K.L. (1993), op. cit.

³⁴¹ Urbanek, G. (2023). *Wycena i zarządzanie wartością marki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

komunikacyjnych zachodzących w relacji marka–konsument. Opakowanie, sponsoring i inne punkty styku analizowane są jako media, nośniki znaczeń, a nie wyłącznie jako narzędzia promocji. Takie ujęcie odpowiada paradygmatowi nauk o komunikacji społecznej i mediach.

4.5.5. Ograniczenia modelu i kierunki dalszej weryfikacji

Przedstawiony model to propozycja teoretyczna, która wymaga rygorystycznej weryfikacji empirycznej. Zasadnicze ograniczenie wynika z wyprowadzenia go z pojedynczego studium przypadku – na tej podstawie nie sposób ocenić trafności zewnętrznej. Muszynianka działa w specyficznym kontekście polskiego rynku wód mineralnych, na którym marki lokalne ostro konkurują z globalnymi koncernami. Przenoszenie ustaleń na inne kategorie produktowe lub rynki geograficzne wymaga ostrożności.

Drugie ograniczenie to retrospektywny charakter analizy. Model rekonstruuje logikę działań, które mogły wynikać ze świadomej strategii, ale równie dobrze z intuicji praktyków albo ze zbiegu okoliczności. Rozstrzygnięcie kwestii intencjonalności wymagałoby pogłębionych badań jakościowych z udziałem decydentów marki.

Weryfikacja modelu powinna objąć kilka kierunków badawczych.

- Badania porównawcze innych marek typu *challenger* na polskim rynku spożywczym, pozwalające ustalić, czy podobne wzorce strategiczne występują również gdzie indziej. Kierunek ten częściowo realizują badania Nycz nad komunikacją producentów regionalnych zrzeszonych w klastrze „Podkarpackie Smaki” – wskazują one na zbieżne wzorce: koncentrację na autentyczności, narrację tradycji i priorytet bezpośrednich kanałów komunikacji³⁴². Przenoszalność ustaleń między segmentem produktów tradycyjnych a markami FMCG wymaga jednak dalszych badań.
- Eksperymenty testujące poszczególne filary w kontrolowanych warunkach, np. wpływ specjalizacji atrybutowej na percepcję marki przy różnych poziomach ekspozycji reklamowej.
- Badania podłużne (longitudinalne) śledzące dynamikę budowania kapitału marki przy strategii opartej na modelu i przy strategii tradycyjnej.

³⁴² Nycz, E. (2025), op. cit., 257–264.

- Badania międzykategorialne – czy model stosuje się w innych sektorach FMCG i poza nimi.

Mimo tych ograniczeń model oferuje ramy pojęciowe użyteczne i dla badaczy komunikacji marki, i dla praktyków zarządzających markami o niewielkich budżetach promocyjnych. Jest próbą przejścia od opisu pojedynczego przypadku do uogólnienia teoretycznego – uogólnienia, które przed uznaniem za teorię o charakterze eksplanacyjnym wymaga dalszej weryfikacji.

Model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych jest autorską propozycją teoretyczną wyprowadzoną z analizy przypadku Muszynianki. Jego pięć filarów – fokus strategiczny, sekwencyjne budowanie, autentyczność, efektywność kosztowa narzędzi oraz synergia zintegrowanej komunikacji – opisuje mechanizmy pozwalające markom o ograniczonych budżetach konkurować z liderami kategorii. Model wymaga dalszej weryfikacji empirycznej, ale daje ramy pojęciowe dla badań nad strategiami komunikacyjnymi marek niszowych i regionalnych.

ZAKOŃCZENIE

Rozprawa poświęcona była identyfikacji i charakterystyce mechanizmów komunikacyjnych, które umożliwiają regionalnej marce wody mineralnej Muszynianka budowanie pozycji rynkowej w konkurencji z globalnymi koncernami przy ograniczonych zasobach. Przeprowadzone badania – analiza semiotyczna etykiet produktów, analiza działań sponsoringowych oraz zewnętrzne badanie ilościowe BIOSTAT na próbie tysiąca konsumentów – pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze i wyprowadzić autorską propozycję teoretyczną.

Podsumowanie głównych ustaleń

Analiza przypadku Muszynianki ujawniła specyficzny model budowania kapitału marki, dzięki któremu regionalny producent skutecznie konkuruje z międzynarodowymi koncernami dysponującymi wielokrotnie większymi budżetami promocyjnymi. Najważniejsze ustalenie dotyczy struktury świadomości: marka osiąga wysoki poziom świadomości wspomaganej (89,6%) i dominuje w zakresie specjalizacji atrybutowej – skojarzenie „źródło magnezu” przywołuje 52,3% badanych, czyli niemal dwukrotnie więcej niż w przypadku najbliższego konkurenta (około 28%).

Badanie wykazało, że skuteczność strategii komunikacyjnej Muszynianki nie wynika z intensywności przekazu medialnego, lecz z trzech współdziałających mechanizmów: konsekwentnej koncentracji na jednym atrybucie wyróżniającym (zawartość magnezu), wykorzystania etykiety jako centralnego medium komunikacji oraz strategicznego doboru działań sponsoringowych, które generują pożądany transfer skojarzeń.

Analiza semiotyczna etykiet, przedstawiona szczegółowo w Aneksie A, udokumentowała ewolucję komunikacji wizualnej marki od prostych form informacyjnych w latach 50. XX wieku do współczesnej, spójnej identyfikacji, która łączy elementy tradycji (heraldyka regionalna, odwołania do uzdrowiska) z komunikatem funkcjonalnym (zawartość minerałów). Zidentyfikowane *topoi* – naturalności, zdrowia, tradycji i regionalizmu – składają się na zwartą narrację, która wzmacnia pozycjonowanie marki jako autentycznej, rodzimej alternatywy dla produktów koncernów globalnych.

Działania sponsoringowe – programy telewizyjne („Twoja Twarz Brzmi Znajomo”, „Ninja Warrior”) oraz wydarzenia sportowe (Festiwal Biegowy, MKS „Muszyna”) – osiągają wysokie wskaźniki rozpoznawalności (42,8% dla „Twoja Twarz Brzmi Znajomo”, 36,4% dla „Ninja Warrior”) i wzmacniają skojarzenia marki z aktywnością fizyczną, zdrowym stylem życia oraz wspieraniem sportu.

Odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze 1 (PB1): jakie elementy tożsamości wizualnej tworzą spójny przekaz marki Muszynianka i jak ewoluowały na przestrzeni funkcjonowania marki?

Tożsamość wizualna Muszynianki opiera się na zestawie elementów, których przekształcenia szły w parze ze zmianami strategii pozycjonowania i szerszymi tendencjami w komunikacji wizualnej. Centralne elementy to: charakterystyczna kolorystyka (dominanta niebiesko-zielona, która ewokuje czystość wody i naturalność), logotyp ze stylizowanymi elementami górskimi i heraldycznymi oraz typografia, która ewoluowała od form tradycyjnych do nowoczesnych, czytelnych krojów. Analiza diachroniczna wykazała siedem odrębnych okresów stylistycznych; każdy z nich odpowiadał określonej strategii komunikacyjnej – od prostej informacji produktowej przez akcentowanie regionalizmu po współczesne pozycjonowanie funkcjonalno-zdrowotne.

Pytanie badawcze 2 (PB2): jakie wartości i znaczenia są artykułowane w komunikacji wizualnej marki, w szczególności na etykietach produktów?

Analiza semiotyczna etykiet ujawniła cztery dominujące *topoi*. Topos naturalności realizują elementy graficzne nawiązujące do krajobrazu górskiego i wód źródłanych. Topos zdrowia jest artykułowany wprost w komunikatach o zawartości minerałów i pośrednio przez skojarzenia z aktywnością sportową. Topos tradycji przejawia się w odwołaniach do historii uzdrowiska Muszyna i długoletniej obecności produktu na rynku. Topos regionalizmu wyraża się w heraldyce lokalnej i akcentowaniu polskiego pochodzenia. Kombinacja tych *topoi* tworzy spójną narrację, która pozycjonuje Muszyniankę jako autentyczną, rodzimą markę o ugruntowanej tradycji i udokumentowanych właściwościach zdrowotnych.

Pytanie badawcze 3 (PB3): jaki jest poziom świadomości marki Muszynianka (spontanicznej i wspomaganej) na tle głównych konkurentów w kategorii wód mineralnych?

Badanie BIOSTAT wykazało, że Muszynianka zajmuje czwarte miejsce w kategorii wód mineralnych pod względem wskaźnika pierwszego skojarzenia (ang. *Top-of-Mind*) z wynikiem 12,7%, za markami Żywiec Zdrój, Cisowianka i Nałęczowianka. Świadomość spontaniczna wynosi 21%, co sytuuje markę w grupie rozpoznawalnych podmiotów z jej kategorii. Świadomość wspomagana osiąga natomiast 89,6%, co świadczy o wysokiej penetracji rynkowej i skuteczności dotychczasowych działań komunikacyjnych. Różnica między świadomością spontaniczną a wspomaganą (68,6 punktu procentowego) wskazuje na potencjał intensyfikacji komunikacji, której celem byłoby zwiększenie wyrazistości marki (ang. *salience*) w sytuacjach wyboru bez bodźca zewnętrznego.

Pytanie badawcze 4 (PB4): jakie skojarzenia i atrybuty osobowości marki dominują w percepcji konsumentów wód mineralnych?

Profil skojarzeń Muszynianki zdominował atrybut funkcjonalny „źródło magnezu” (52,3% wskazań). Kolejne pozycje zajmują: wysoka mineralizacja (47,1%), polskie pochodzenie (41,3%), naturalność (38,9%) oraz wspieranie sportu (38,6%). W wymiarze osobowości marki, według modelu Aaker w adaptacji Gorbaniuka, Muszynianka jest postrzegana przede wszystkim jako marka szczera i kompetentna. Szczerość przejawia się w skojarzeniach z autentycznością i tradycją, kompetencja zaś wynika z percepcji produktu jako skutecznego źródła minerałów. Słabiej reprezentowane są wymiary ekscytacji i wyrafinowania, co odpowiada pozycjonowaniu marki jako produktu funkcjonalnego, a nie aspiracyjnego.

Pytanie badawcze 5 (PB5): jak działania sponsoringowe wpływają na wizerunek marki i w jaki sposób realizuje się transfer skojarzeń?

Analiza efektywności sponsoringu wykazała zróżnicowane poziomy rozpoznawalności poszczególnych aktywacji: „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (42,8%), „Ninja Warrior” (36,4%), Miss Polski (28,7%), MKS „Muszyna” (15,2%). Ważniejszy od samych wskaźników okazał się mechanizm transferu skojarzeń – osoby deklaruujące kontakt ze sponsoringiem sportowym częściej niż ogół badanych przypisywały marce atrybuty związane z aktywnością fizyczną, dynamiką i zdrowym stylem życia. Sponsoring

wydarzeń sportowych skuteczniej niż sponsoring programów rozrywkowych wzmacniał funkcjonalne pozycjonowanie marki; programy rozrywkowe budowały głównie rozpoznawalność i sympatię, bez wyraźnego wpływu na percepcję atrybutów produktowych.

Pytanie badawcze 6 (PB6): jaka jest skuteczność strategii komunikacyjnej marki mierzona poziomem satysfakcji i lojalnością konsumentów?

Wskaźniki satysfakcji i lojalności potwierdzają skuteczność strategii komunikacyjnej, choć ujawniają też obszary do poprawy. Najwyższe oceny satysfakcji dotyczą wymiarów bezpośrednio powiązanych z komunikowanymi atrybutami: zawartości magnezu (8,6/10) i mineralizacji (8,4/10). Niższe oceny uzyskały wymiary niepowiązane z komunikacją: cena (6,8/10) i dostępność (7,1/10). Wskaźnik rekomendacji (ang. *Net Promoter Score*) na poziomie +10 wskazuje na umiarkowanie pozytywne nastawienie konsumentów, z przewagą promotorów nad krytykami. Struktura lojalności obejmuje 17% lojalnych użytkowników, 34,6% regularnych nabywców i 43% okazjonalnych konsumentów. Wyniki te potwierdzają silną bazę użytkowników, a zarazem znaczny potencjał konwersji nabywców okazjonalnych w lojalnych.

Odpowiedź na główne pytanie badawcze

Główne pytanie badawcze pracy brzmiało: jakie mechanizmy komunikacyjne umożliwiają regionalnej marce produktu codziennego użytku budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach w konkurencji z globalnymi koncernami? Przeprowadzone badania pozwalają wskazać trzy takie mechanizmy.

Mechanizm 1: specjalizacja atrybutowa (fokus strategiczny). Muszynianka konsekwentnie koncentruje komunikację na jednym wyróżniającym atrybucie – zawartości magnezu. Strategia ta pozwala osiągnąć dominację percepcyjną w wybranym wymiarze (52,3% skojarzeń wobec około 28% dla konkurencji) bez konieczności konkurowania z liderami kategorii na wszystkich polach wizerunkowych. Mechanizm ten jest zgodny z koncepcją pozycjonowania Riesa i Trouta oraz strategiami marek typu *challenger* opisanymi przez Morgana.

Mechanizm 2: opakowanie jako centralne medium komunikacji. Przy ograniczonym dostępie do mediów masowych etykieta jest podstawowym nośnikiem

przekazu marki. Analiza semiotyczna wykazała, że etykieta artykułuje główne *topoi* (naturalność, zdrowie, tradycja, regionalizm) i eksponuje atrybut wyróżniający przy każdym kontakcie konsumenta z produktem. Jest to medium wyjątkowo efektywne kosztowo – nie wymaga odrębnych nakładów przy kolejnych ekspozycjach.

Mechanizm 3: sponsoring z transferem skojarzeń. Strategicznie dobrane działania sponsoringowe (wydarzenia sportowe, programy telewizyjne związane z aktywnością fizyczną) przenoszą pożądane skojarzenia na markę. Dane empiryczne potwierdzają, że osoby eksponowane na sponsoring sportowy silniej kojarzą Muszyniankę z atrybutami zdrowia i aktywności fizycznej. Mechanizm ten pozwala „pożyczać” skojarzenia przy nakładach znacząco niższych niż w klasycznych kampaniach reklamowych.

Na podstawie tych ustaleń w rozdziale czwartym sformułowano autorską propozycję teoretyczną – model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych, oparty na pięciu filarach: fokusie strategicznym, sekwencyjnym budowaniu kapitału marki, autentyczności jako przewadze konkurencyjnej, efektywności kosztowej narzędzi oraz synergii zintegrowanej komunikacji marketingowej. Model ma charakter propozycji teoretycznej i wymaga dalszej weryfikacji empirycznej. Zgodnie z logiką studium przypadku jest on rezultatem generalizacji analitycznej – wyprowadzenia ram pojęciowych z pogłębionej analizy pojedynczego przypadku – a nie generalizacji statystycznej. Weryfikacja modelu wymaga badań porównawczych obejmujących inne marki typu *challenger* oraz badań eksperymentalnych, w których poszczególne mechanizmy byłyby testowane w kontrolowanych warunkach.

Wkład teoretyczny pracy

Praca wnosi wkład do teorii komunikacji marki przez sformułowanie autorskiej propozycji teoretycznej – modelu budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych (Rozdział czwarty, podrozdział 4.5). Model, wyprowadzony z analizy przypadku Muszynianki, identyfikuje pięć filarów skutecznej komunikacji marek o ograniczonych budżetach: fokus strategiczny (specjalizację atrybutową), sekwencyjne budowanie kapitału marki, autentyczność jako przewagę konkurencyjną, efektywność kosztową narzędzi komunikacji oraz synergię zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Model poszerza rozumienie pojęcia zasobów komunikacyjnych: wskazuje na znaczenie zasobów niematerialnych – autentyczności, spójności, historii – które mogą kompensować deficyt środków finansowych. Integruje też perspektywę komunikologiczną z marketingową, ponieważ traktuje kapitał marki jako wynik procesów komunikacyjnych, a nie wyłącznie jako aktywne ekonomiczne. Takie ujęcie odpowiada paradygmatowi nauk o komunikacji społecznej i mediach, w którym osadzona jest rozprawa.

Ograniczenia badania

Przeprowadzone badanie ma ograniczenia, których świadomość jest niezbędna do właściwej interpretacji wyników.

Ograniczenie I: pojedyncze studium przypadku. Wnioski wyprowadzone z analizy jednej marki w specyficznym kontekście (polski rynek wód mineralnych) wymagają ostrożności przy generalizacji. Zewnętrzna trafność ustaleń wymaga weryfikacji w badaniach porównawczych obejmujących inne marki regionalne oraz inne kategorie produktowe.

Ograniczenie II: pozycja badacza. Autor pracy pełni funkcję menedżerską w badanym przedsiębiorstwie, co sytuuje badanie w nurcie badań od wewnątrz (ang. *insider research*). Mimo triangulacji źródeł i oparcia głównych ustaleń na zewnętrznym badaniu ilościowym nie można wykluczyć wpływu tej pozycji na interpretację wyników.

Ograniczenie III: przekrojowy charakter badania. Badanie BIOSTAT dostarcza danych o stanie percepcji marki w jednym momencie i nie pozwala śledzić dynamiki zmian. Ustalenie związków przyczynowo-skutkowych między działaniami komunikacyjnymi a efektami wizerunkowymi wymagałoby badań longitudinalnych.

Ograniczenie IV: jednostronność źródła empirycznego. Główne ustalenia empiryczne opierają się na jednym badaniu ilościowym (BIOSTAT, N = 1000). Choć próba jest reprezentatywna dla populacji konsumentów wód butelkowanych, wzmocnienie wiarygodności wyników wymagałoby triangulacji z danymi z innych źródeł, w tym z badaniami jakościowymi.

Kierunki dalszych badań

Zidentyfikowane ograniczenia oraz ustalenia badawcze wyznaczają kierunki dalszych prac naukowych.

Kierunek 1: badania porównawcze. Weryfikacja modelu wymaga badań obejmujących inne marki typu *challenger* na polskim rynku dóbr szybkozbywalnych (ang. FMCG), na przykład Wedla wobec Mondelez czy Tymbarku wobec koncernów napojowych. Identyfikacja podobnych wzorców strategicznych – lub ich braku – pozwoliłaby ocenić zewnętrzną trafność modelu.

Kierunek 2: badania eksperymentalne. Testowanie poszczególnych filarów modelu w kontrolowanych warunkach laboratoryjnych, na przykład wpływu specjalizacji atrybutowej na percepcję marki przy różnych poziomach ekspozycji reklamowej, dostarczyłoby dowodów o charakterze przyczynowo-skutkowym.

Kierunek 3: badania longitudinalne. Śledzenie dynamiki budowania kapitału marki w czasie pozwoliłoby ocenić skuteczność strategii opartej na proponowanym modelu w porównaniu ze strategią tradycyjną (intensywną komunikacją masową).

Kierunek 4: badania międzykategorialne. Weryfikacja stosowalności modelu poza kategorią wód mineralnych – w innych sektorach dóbr szybkozbywalnych oraz w usługach – pozwoliłaby określić zakres jego generalizowalności.

Kierunek 5: perspektywa nadawcy. Pogłębione badania jakościowe z udziałem decydentów marki pozwoliłyby zrekonstruować intencjonalność strategii i ustalić, w jakim stopniu zidentyfikowane mechanizmy wynikały ze świadomych decyzji, a w jakim były emergentnym efektem intuicji praktyków.

Rozprawa wykazała, że regionalna marka produktu codziennego użytku może skutecznie budować pozycję rynkową przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych. O skuteczności decyduje nie intensywność przekazu, lecz jego spójność, precyzja pozycjonowania i kreatywne wykorzystanie dostępnych narzędzi komunikacji – przede wszystkim opakowania i strategicznie dobranego sponsoringu. Przypadek Muszynianki ilustruje mechanizmy, które – choć wyprowadzone z pojedynczego studium przypadku – mogą być inspiracją zarówno dla badaczy komunikacji marki, jak i dla praktyków zarządzających markami o ograniczonych budżetach promocyjnych. Proponowany model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów

komunikacyjnych wymaga dalszej weryfikacji empirycznej, ale oferuje ramy pojęciowe dla badań nad strategiami komunikacyjnymi marek niszowych i regionalnych – tematem, który w erze fragmentaryzacji mediów i rosnącego znaczenia autentyczności zyskuje na aktualności.

SPIS TABEL

Tabela 1. Komponenty tożsamości marki.....	21
Tabela 2. Muszynianka – naturalna woda mineralna wysokozmineralizowana, 1,5 l (nisko- i średnionasycona CO ₂)	73
Tabela 3. Muszynianka Plus, 1,5 l i 0,6 l (nisko- i średnionasycona CO ₂).....	74
Tabela 4. Muszynianka Zdrój, 1,5 l, 1,0 l, 0,7 l i 0,3 l (nisko- i średnionasycona CO ₂)	74
Tabela 5. Porównanie rynku wód butelkowanych w Polsce w latach 2023 i 2026.....	81
Tabela 6. Rozkład demograficzny próby według płci i wieku	101
Tabela 7. Marki wskazane jako pierwsze w badaniu (N=1000).....	101
Tabela 8. Znajomość wspomagana marek wód mineralnych (N=1000)	103
Tabela 9. Cechy osobowościowe przypisywane markom wód mineralnych (%)	105
Tabela 10. Częstotliwość wyboru wody marki Muszynianka	114
Tabela 11. Średni poziom satysfakcji z atrybutów Muszynianki	115
Tabela 12. Rozpoznawalność kampanii sponsoringowych Muszynianki	119
Tabela 13. Operacjonalizacja modelu na przypadku Muszynianki	146

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Logotyp Muszynianki	67
Rysunek 2. Muszynianka 1,5l niskonasyciona CO ₂	67
Rysunek 3. Muszynianka 1,5l średnionasyciona CO ₂	68
Rysunek 4. Lokalizacja wystąpień szczaw i wód kwasowęglowych w Karpatach polskich na tle budowy geologicznej	72
Rysunek 5. Certyfikat Super Marka 2023.....	75
Rysunek 6. Konsumencki Lider Jakości.....	76
Rysunek 7. Muszynianka Zdrój, nisko- i średnionasyciona dwutlenkiem węgla 0,3l i 0,7l.....	77

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Widziane kampanie sponsoringowe według płci (N = 1000)	90
Wykres 2. Widziane kampanie sponsoringowe według wieku (N = 1000).....	91
Wykres 3. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Festiwal Biegowy – Forum Ekonomiczne (N = 213).....	92
Wykres 4. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (N = 354)	93
Wykres 5. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Strongman Tomasz Kowal (N = 120).....	94
Wykres 6. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Miss Supranational 2021 (N = 124)	95
Wykres 7. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Miss Polski 2021 (N = 204)	96
Wykres 8. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Ninja Warrior” (N = 282).....	97
Wykres 9. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Małopolski Klub Siatkówki „Muszyňa” (N = 124)	98
Wykres 10. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Gala MMA i Boku Babilon (N = 134).....	99
Wykres 11. Znajomość spontaniczna marek wód mineralnych (N=1000).....	102
Wykres 12. Znajomość wspomagana marek wód mineralnych (N=1000).....	104
Wykres 13. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Zdrowa”	106
Wykres 14. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Naturalna”	106
Wykres 15. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Źródło magnezu?”.....	107
Wykres 16. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Świeża”	108
Wykres 17. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Rodzinna”	108
Wykres 18. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Tradycyjna”	109
Wykres 19. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Zaufana”	109

Wykres 20. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Promująca zdrowy tryb życia”	110
Wykres 21. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Pełna życia”	110
Wykres 22. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Rzetelna”	111
Wykres 23. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Ekologiczna”	111
Wykres 24. Kojarzenie wybranych marek ze słowem „Premium”.....	112
Wykres 25. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Wspierająca lokalne drużyny sportowe”	113
Wykres 26. Kojarzenie wybranych marek ze sformułowaniem „Wspierająca działalność charytatywną”	113
Wykres 27. Poziom satysfakcji klientów z poszczególnych aspektów według płci (N=861).....	116
Wykres 28. Poziom satysfakcji klientów z poszczególnych aspektów według wieku (N=861).....	117
Wykres 29. Osoby krytykujące, neutralne i promujące markę Muszynianka (N=861).....	119
Wykres 30. Widziane kampanie sponsoringowe według płci (N=1000)	121
Wykres 31. Widziane kampanie sponsoringowe według wieku (N=1000).....	122
Wykres 32. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Festiwal Biegowy – Forum Ekonomicznego (N=213).....	123
Wykres 33. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Twoja Twarz Brzmi Znajomo” (N=354)	124
Wykres 34. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Strongman Tomasz Kowal (N=120).....	125
Wykres 35. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Miss Supranational 2021 (N=124).....	126
Wykres 36. Skojarzenia osób, które widziały kampanię Miss Polski 2021 (N=204)	127
Wykres 37. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową w programie „Ninja Warrior” (N=282).....	128

Wykres 38. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Małopolski Klub Siatkówki „Muszyna” (N=124)	129
Wykres 39. Skojarzenia osób, które widziały kampanię sponsoringową Gala MMA i Boku Babilon (N=134).....	130
Wykres 40. Nakłady na działania marketingowe i CSR oraz sprzedaż ilościowa Muszynianki w latach 2003-2023.....	132
Wykres 41. Nakłady na działania marketingowe i CSR w przeliczeniu 1 butelkę Muszynianki w latach 2003-2023.....	132

SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1. Model budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych.....	145
--	-----

BIBLIOGRAFIA

Źródła

Raport końcowy BIOSTAT – *Badanie świadomości marki Muszynianka*.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 31 marca 2011 r. w sprawie naturalnych wód mineralnych, wód źródlanych i wód stołowych, Dz.U. 2011 nr 85 poz. 466.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20110850466>

Monografie i podręczniki

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.

Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Altkorn, J. (2004). *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu.

Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Barthes, R. (2000). *Mitologie*. Wydawnictwo KR.

Beverland, M.B. (2009). *Building Brand Authenticity: 7 Habits of Iconic Brands*. Palgrave Macmillan.

Cornwell, T. B. (2020). *Sponsorship in Marketing: Effective Partnerships in Sports, Arts and Events*. Routledge.

Dejnaka, A. (2002). *CRM: Zarządzanie kontaktami z klientami*. Helion.

Dejnaka, A. (2003). *Internet w marketingu*. Helion.

Florek, M. (2014). *Kapitał marki miasta: Pomiar i możliwości wykorzystania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Garbarski, L. (2011). *Zachowania nabywców*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Garbarski, L. (Red.). (2011). *Marketing: Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Gilmore, J.H., & Pine, B.J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Harvard Business School Press.
- Gorbaniuk, O. (2011). *Personifikacja marki: perspektywa psychologiczna i marketingowa*. Wydawnictwo KUL.
- Górska-Warsewicz, H. (2011). *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. Difin.
- Grębosz, W. (2009). Wizerunek marki i jej wartości a rozwój zrównoważony. W R. Grądzki & M. Matejun (Red.), *Rozwój zrównoważony-zarządzanie innowacjami ekologicznymi* (s. 61–68). Wydawnictwo Media Press.
- Grzegorzczuk, A. (Red.). (2004). *Marka: wartość marki i jej znaczenie*. Vademecum Marketera.
- Grzybowska, B. (2012). *Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce — ujęcie regionalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego.
- Huhtamo, E., & Parikka, J. (Ed.). (2011). *Media Archaeology: Approaches, Applications, and Implications*. University of California Press.
- Jarosz, M. i in. (Red.). (2020). *Normy żywienia dla populacji Polski i ich zastosowanie*. Warszawa: Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny.
- Kall, J. (2001). *Silna marka: istota i kreowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kall, J., Kłeczek, R., & Sagan, A. (2013). *Zarządzanie marką*. Wolters Kluwer Polska.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Keller, K.L. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.

- Kłeczek, R., Kowal, W., & Woźniczka, J. (2007). *Marka: Od zera do lidera*. Oficyna Wydawnicza Forum.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Kress, G., & van Leeuwen, T. (2006). *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. Routledge.
- Maison, D. (2004). *Utajone postawy konsumenckie*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Maison, D., & Baran, T. (2014). *Pomiar i determinanty siły marki*. Vizja Press&IT.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morgan, A. (2009). *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*. John Wiley & Sons Inc.
- Mruk, H., & Rutkowski, I.P. (1999). *Strategia produktu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pilditch, J. (1973). *The Silent Salesman: How to Develop Packaging that Sells*. Business Books.
- Rajchel L. (2012). *Występowanie szczaw i wód kwasowęglowych w Karpatach polskich*. Wydawnictwo Akademii Górniczo – Hutniczej w Krakowie.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Rudawska, E. (2005). *Lojalność klientów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Schultz, D.E., & Kitchen, P.J. (2000). *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Palgrave Macmillan.
- Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I., & Lauterborn, R.F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books.
- Szromnik, A. (2012). *Marketing terytorialny: Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer Polska.

- Szymoniuk, B. (2006). *Komunikacja marketingowa: Instrumenty i metody*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Taranko, T. (2018). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Urbanek, G. (2002). *Zarządzanie marką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanek, G. (2008). *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urbanek, G. (2019). *Zarządzanie wartością i wycena marki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Urbanek, G. (2023). *Wycena i zarządzanie wartością marki*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wiktor, J.W. (2013). *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wiktor, J.W. (2001). *Promocja: System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Witek-Hajduk, M. (2001). *Zarządzanie marką*. Difin.
- Wszendybył-Skulska, E. (2014). *Marketing bez tajemnic*. Placet.
- Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Artykuły naukowe

- Aaker, J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356.
- Adamus-Matuszyńska, A., & Dzik, P. (2022). Analiza porównawcza tożsamości wizualnej marek terytorialnych województw wielkopolskiego i śląskiego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 62, 239–258.
- Amoako, G.K. (2019). Relationship marketing, orientation, brand equity and firm value: The mediating role of customer value – An emerging market perspective. *Journal of Relationship Marketing*, 18(4), 280–308.

- Ampuero, O., & Vila, N. (2006). Consumer perceptions of product packaging. *Journal of Consumer Marketing*, 23(2), 100–112.
- Azzari, V., & Pelissari, A. (2021). Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 669–685.
- Bąk, M. (2011). Marka jako składnik majątku niewidzialnego – rozważania z perspektywy rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 46, 319–332.
- Banaszak, A., & Banaszak, S. (2017). Marka i tożsamość marki. *Przegląd Piekarski i Cukierniczy*, 65(12), 30–31.
- Bartczak, M. (2019). Definiowanie tożsamości marki oraz implikacje praktyczne przyjętych założeń na przykładzie historycznej marki słodczych Solidarność. *Marketing i Rynek*, 2, 45–53.
- Chernev, A. (2007). Jack of All Trades or Master of One? Product Differentiation and Compensatory Reasoning in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 430–444.
- Chierici, R., Del Bosco, B., Mazzucchelli, A., & Chiacchierini, C. (2019). Enhancing brand awareness, reputation and loyalty: The role of social media. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 216–228.
- Clement, J. (2007). Visual influence on in-store buying decisions: an eye-track experiment on the visual influence of packaging design. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 917–928.
- Crompton, J.L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23(3), 267–281.
- Czarniecka-Skubina, E., & Kosowska, A. (2021). Kolor ma znaczenie. *Przegląd Gastronomiczny*, 9, 20–23.
- Czczotko, M., Kudlińska-Chylak, A., Danielak, P., & Górską-Warsewicz, H. (2017). Postrzeganie marki a sytuacja ekonomiczna nabywców. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(34), 47–58.

- Dabbous, A., & Barakat, K.A. (2020). Bridging the online offline gap: Assessing the impact of brands' social network content quality on brand awareness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101966–101968.
- Danesi, M. (2013). Semiotizing a product into a brand. *Social Semiotics*, 23(4), 464–476.
- Das, S. (2020). Innovations in digital banking service brand equity and millennial consumerism. In K. Sandu, Ed., *Digital Transformation and Innovative Services for Business and Learning* (pp. 62–79). Business Science Reference.
- De Jans, S., Van de Sompel, D., De Veirman, M., & Hudders, L. (2020). # Sponsored! How the recognition of sponsoring on Instagram posts affects adolescents' brand evaluations through source evaluations. *Computers in Human Behavior*, 109, 106342. DOI:10.1016/j.chb.2020.106342.
- Dziadkiewicz, A. (2019). Znaczenie designu opakowania w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. *Przedsiębiorczość-Edukacja*, 15(2), 125–138.
- Florek, M., & Janiszewska, K. (2015). Marka i jej tożsamość jako źródło wartości dodanej obszaru metropolitalnego. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(8), 49–66.
- France, S.L., Davcik, N.S., & Kazandjian, B.J. (2025). Digital brand equity: The concept, antecedents, measurement, and future development. *Journal of Business Research*, 192, 115273. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115273.
- Góralski, B. (2013). Wycena marki metodą Brand-driven Earnings. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 291, 160–168.
- Gorbaniuk, O., & Razmus, W. (2009). Wymiary osobowości marek w percepcji polskich konsumentów. *Roczniki Psychologiczne*, 12(1), 89–105.
- Gorbatov, S., Khapova, S.N., Oostrom, J.K., & Lysova, E.I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, 74(3), 505–542.
- Górska-Warsewicz, H. (2013). Zarządzanie tożsamością marek w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa*

- Wiejskiego w Warszawie. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, (10 [59]), 239–255.
- Górska-Warsewicz, H. (2018). Percepcja wód mineralnych przez polskich konsumentów. *Żywność. Nauka. Technologia. Jakość*, 25(2), 45–58.
- Grzybek, O. (2015). Komu potrzebna jest wycena marki? *Studia Ekonomiczne*, 245, 103–110.
- Grzybowska-Brzezińska, M., & Rudzewicz, A. (2013). Wpływ opakowania na decyzje nabywcze konsumentów na rynku produktów żywnościowych. *Marketing i Rynek*, 2, 28–33.
- Gupta, P., & Verma, S. (2025). Influencer Marketing: A Comprehensive Review and Future Research Direction. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 14(3), 284–310.
- Gustafson, T., & Chabot, B. (2007). Brand awareness. *Cornell Maple Bulletin*, 105(1).
- Gwinner, K. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), 145–158.
- Hofman, I. (2022). Marka w nauce. *ACADEMIA – Magazyn Polskiej Akademii Nauk*, 1(69), 22–26.
- Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21(2), 95–108.
- Kaczorowska-Spychalska, D., & Gregor, B. (2018). Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich. W B. Gregor, & D. Kaczorowska-Spychalska (Red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania* (s. 57–80). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaushal, V., & Ali, N. (2020). University reputation, brand attachment and brand personality as antecedents of student loyalty: A study in higher education context. *Corporate Reputation Review*, 23, 254–266.
- Kędziorek, W., & Matusiak, R. (2019). Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 30, 71–91.

- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10(2), 14–19.
- Keller, K.L. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), 448–465.
- Keller, K.L., & Brexendorf, T.O. (2019). Measuring brand equity. *Handbuch Markenführung*, 1409–1439. DOI:10.1007/978-3-658-13342-9_72.
- Klugowska, A. (2023). Etykiety produktów spożywczych jako przykład multimodalnej komunikacji perswazyjnej w okresie międzywojennym. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Litteraria Polonica*, 66(1), 89–112.
- Kowalska, P. (2016). Zintegrowany produkt turystyczny w działaniach promocyjnych gminy Uniejów i jego rola w budowaniu marki miejsca. *Biuletyn Uniejowski*, 5, 107–128.
- Kozak, M., & Mazurek, M. (2011). Marka obszaru recepcji turystycznej: wartość marki, tożsamość marki, rozszerzanie marki i co-branding. *Folia Turistica*, 25(2), 44–58.
- Krawczyk-Sokołowska, J. (2012). Znaczenie zaangażowania społecznego firmy w kształtowaniu tożsamości marki. *Marketing i Zarządzanie*, 20, 165–172.
- Kuźniar, W. (2018). Kreowanie wartości marki terytorialnej w kontekście koncepcji współtworzenia wartości. *Pogranicze. Studia Społeczne*, 33, 53–64.
- Lawreszuk, A., & Szydło, J. (2025). Sztuczna inteligencja jako narzędzie marketingu online – przyszłość tworzenia treści i angażowania klientów. *Akademia Zarządzania*, 9(2), 363–382.
- Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025). Food Labels as Media and Artistic Artifacts – A Case Study of Muszynianka Water Labels. *Arts*, 14(5), 122.
- Lotko, A., & Luft, R. (2019). Analiza związku wizerunku marki samochodu osobowego z lojalnością klientów z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych. *Marketing i Rynek*, 6, 24–33.

- Łukasik, P., & Schivinski, B. (2015). Effects of Store Brand Perceived Risk on Buyers' Behavior – Four Decades of Research Overview. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H: Oeconomia*, 49, 117–124.
- Łukaszewicz, M. (2018). Tożsamość marki jako odzwierciedlenie tożsamości jej kreatora/dyrektora kreatywnego. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), 290–301.
- Mardosz-Grabowska, A. (2020). Rola wartości w funkcjonowaniu społeczności marek. Studium przypadku marki IKEA i społeczności IKEAhackers. *Zarządzanie Mediami*, 8(1), 41–56.
- Maricic, M., Kostic-Stankovic, M., Bulajic, M., & Jeremic, V. (2019). See it and believe it? Conceptual model for exploring the recall and recognition of embedded advertisements of sponsors. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 333–352.
- Marques, C., da Silva, R.V., Davcik, N.S., & Faria, R.T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497–507.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.
- Mokras-Grabowska, J. (2019). Recreational space – forms, transformations and innovative trends in development. *Geography and Tourism*, 1(7), 7–16.
- Molęda, M. (2012). Design w strategii marki. *Marketing i Rynek*, 19(3), 21–26.
- Naik, P.A., & Raman, K. (2003). Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 375–388.
- Newerli-Guz, J. (2013). Konsument produktów luksusowych–wybrane zagadnienia. *Marketing i Zarządzanie*, 32, 229–235.
- Niedźwiedziński, M., Klepacz, H., & Szymańska, K. (2016). Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych. *Marketing i Zarządzanie*, 45, 339–349.
- Orth, U.R., & Malkewitz, K. (2008). Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions. *Journal of Marketing*, 72(3), 64–81.

- Pabian, A. (2024). Rozwój komunikacji marketingowej we współczesnej kulturze cyfrowej w oparciu o technologie nowej generacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej*, 1(13), 44–50.
- Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J.B. (2011). The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 775–790.
- Palomba, A. (2022). Building OTT brand loyalty and brand equity: Impact of original series on OTT services. *Telematics and Informatics*, 66(3), 101733.
- Park, C.W., Jaworski, B.J., & MacInnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145.
- Paszkiewicz, A. (2007). Dochodowa metoda wyceny marki na przykładzie procedury Interbrand. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4, 59–69.
- Pieters, R., & Warlop, L. (1999). Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation. *International Journal of Research in Marketing*, 16(1), 1–16.
- Pietrzak, E. (2020). Wpływ koncepcji i pozycji marki produktu na proces budowania marki pracodawcy. W T. Domański (Red.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu* (s. 126–147). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of Brand Management*, 28, 99–115.
- Płatek, T. (2011). Marka i jej wizerunek. *Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego*, 2, 30–39.
- Prabucki, B. (2012). Między tożsamością etniczną a marką globalną. Antropologiczna analiza klubu FC Barcelona jako katalońskiej marki etnicznej. *Sprawy Narodowościowe*, 41, 167–182.
- Priporas, C.V., Stylos, N., & Kamenidou, I.E. (2020). City image, city brand personality and generation Z residents' life satisfaction under economic crisis: Predictors of city-related social media engagement. *Journal of Business Research*, 119, 453–463.

- Rak, A. (2012). Kreowanie marki w sporcie. *Marketing i Zarządzanie*, 20, 173–181.
- Ran, Y., & Wan, E.W. (2023). Enjoyment or autonomy? The interactive effect of brand ritual and brand personality on consumer purchase. *Psychology & Marketing*, 40(1), 89–106.
- Reichheld, F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Rooney, P. (2005). Researching from the inside – does it compromise validity? A discussion. *Level3*, 3, 1–19.
- Rudawska, E. (2007). Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania lojalności. *Marketing i Rynek*, 1, 14–19.
- Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging: marketing logistic or marketing tool? *British Food Journal*, 107(9), 670–684.
- Sagan, A. (2009). Wymiary postrzegania marki. *Marketing i Rynek*, 16(8), 2–8.
- Schivinski, B. (2021). Eliciting brand-related social media engagement: A conditional inference tree framework. *Journal of Business Research*, 130, 594–602.
- Shetty, K., & Fitzsimmons, J.R. (2022). The effect of brand personality congruence, brand attachment and brand love on loyalty among HENRY's in the luxury branding sector. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 26(1), 21–35.
- Silayoi, P., & Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1495–1517.
- Smoleń, T. (2017). Elementy tożsamości marki instytucji na rynku kultury-analiza składowych w oparciu o model sześciokąta tożsamości marki JN Kapferera. *Marketing i Rynek*, 9 (CD), 365–372.
- Sobocińska, M. (2019). Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 143–155.
- Stangierska, D. (2013). Otoczenie fizyczne usługi gastronomicznej i jego konsekwencje wizerunkowe – przykład marki sieci restauracji casual dining. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 662–671.

- Szczukariew, W. (2010). Wody mineralne Beskidu Sądeckiego – charakterystyka hydrogeochemiczna. *Przegląd Geologiczny*, 58(4), 321–328.
- Szews, P. (2024). Sztuczna inteligencja w digital marketingu. *Media i Społeczeństwo*, 20(1/1), 169–185.
- Szymankowska, A. (2013). Specyfika zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 694–704.
- Uchman, T. (2022). Kolor jako zjawisko komunikacyjne we współczesnym dyskursie publicznym na przykładzie manifestacji oraz kampanii społecznej. *Półrocznik Językoznawczy Tertium*, 7(2), 75–97.
- Ulidis, M. (2016). Funkcja tone of voice w projektowaniu komunikacji marki. W M. Graszewicz (Red.), *Teorie Komunikacji i Mediów* (s. 9-19). Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Underwood, R.L. (2003). The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 62–76.
- Urbanek, G. (2012). Wpływ marki na wyniki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 261, 466–477.
- Urbanek, G. (2015). Marka a zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 386, 343–356.
- Vinyals-Mirabent, S., Kavaratzis, M., & Fernández-Cavia, J. (2019). The role of functional associations in building destination brand personality: When official websites do the talking. *Tourism Management*, 75, 148–155.
- Węgrzyn, H., & Bołtuć, P. (2017). Wycena marki metodą dochodową na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego–studium przypadku. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 100, 539–551.

- Włodarczyk, K., & Górska, A. (2022). Wizualne aspekty komunikacji marki z klientami (na przykładzie marki Piwo Rewalskie). *Media Biznes Kultura*, 2(12), 167–184.
- Wołek, Ł., & Koczorowski, K. (2019). Obraz marki w głowie klienta. *Marketing w Praktyce*, 3, 43.
- Wrona, K. (2015). Visual identity and rebranding. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 16(2), 91–119.
- Zdon-Korzeniowska, M. (2012). Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 19, 130–141.
- Zieliński, M., & Kubacki, M. (2014). Marka we współczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 66, 705–719.
- Żynda, W. (2015). Pozycjonowanie produktu na rynku — istota i strategię. *Marketing i Rynek*, 8, 692–699.

Rozprawy doktorskie

- Nasionkowska, E. (2019). *The importance of the brand in the purchasing decision process* [Rozprawa doktorska, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych w Płocku, Politechnika Warszawska].
- Nycz, E. (2025). *Model komunikacji produktów regionalnych, tradycyjnych i ekologicznych w procesie budowy wizerunku ich producentów*. [Rozprawa doktorska, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie].

Raporty i źródła branżowe

- 5 mld zł w butelce, czyli polski rynek wody*, wiadomoscispozywcze.pl (dane NielsenIQ).
<https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/9507/5-mld-z-w-butelce-czyli-polski-rynek-wody/>
- Rynek wody butelkowanej*, hurtidetal.pl (dane CMR).
https://hurtidetal.pl/article/art_id,32613-61/rynek-wody-butelkowanej/place,1/
- System kaucyjny miesza w branży: produkcja piwa i napojów spadła na początku 2026 r.*, portalspozywczy.pl (dane GUS, NielsenIQ).

- <https://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/system-kaucyjny-miesza-w-branzy-produkcja-piwa-i-napojow-spadla-na-poczatku-2026-r,287893.html>
- System kaucyjny wyrócił rynek napojów. Branża mówi o skutkach*, rp.pl.
<https://pro.rp.pl/raporty-ekonomiczne/art44197181-produkcja-napojow-mocno-w-dol-system-kaucyjny-mocno-namieszal-w-branzy>
- Konieczna korekta systemu kaucyjnego w 2026 r.*, [chronmyklimat.pl](https://www.chronmyklimat.pl) (analizy m.in. EY).
<https://www.chronmyklimat.pl/gospodarka/3084-konieczna-korekta-systemu-kaucyjnego-w-2026-r>
- MDL Kancelaria Prawna, *System kaucyjny w Polsce – co musi wiedzieć każdy przedsiębiorca w 2026 roku?* <https://mdl-kancelariaprawna.pl/porady-prawne/system-kaucyjny-w-polsce-co-musi-wiedziec-kazdy-przedsiębiorca-w-2026-roku/>
- Kto jest liderem rynku wód butelkowanych w Polsce?* [portalspozywczy.pl](https://www.portalspozywczy.pl) (dane Euromonitor International, 2015).
<https://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/kto-jest-liderem-rynku-wod-butelkowanych-w-polsce,113293.html>
- Woda zdobywa polski rynek*, [wodapress.pl](https://www.wodapress.pl). <https://www.wodapress.pl/woda-zdobywa-polski-rynek/Jak się w Polsce zarabia na wodzie butelkowanej>, [polityka.pl](https://www.polityka.pl).
<https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1717344,1,jak-sie-w-polsce-zarabia-na-wodzie-butelkowanej.read>
- BizRaport. (2024). *Analiza finansowa Muszynianka Sp. z o.o.*
- CMO Barometer 2025/2026 (2025). Badanie Serviceplan Group, Uniwersytetu St. Gallen i Heidrick & Struggles (N = 805 liderów marketingu z 15 krajów).
- EMIS. (2024). *Company Profile: Muszynianka Sp. z o.o.*
- Euromonitor International (2023). *Bottled Water in Poland*.
- HubSpot (2024). *State of Marketing 2024*. HubSpot Inc.
- Kierunek Spożywczy (2017). *Muszynianka inwestuje w nowoczesność*.
- Later (2025). *2025 Influencer Marketing Report*. Later Inc.
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska. *Jak działa system kaucyjny i co się zmieni od 2026?*, [gov.pl](https://www.gov.pl). <https://www.gov.pl/web/klimat/jak-dziala-system-kaucyjny-i-co-sie-zmieni-od-2026>
- Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego PZH – PIB. *Naturalne wody mineralne, źródlane i stolowe – fakty i mity*. [pzh.gov.pl](https://www.pzh.gov.pl). <https://www.pzh.gov.pl/naturalne-wody-mineralne-zrodlane-i-stolowe-fakty-i-mity/>

Nielsen. (2023). *Rynek wód butelkowanych w Polsce — raport roczny*.

NielsenIQ. (2024). *Raport: Rynek wód butelkowanych w Polsce 2024*.

Rynek napojów bezalkoholowych w Polsce. Sprzedaż i trendy, wiadomoscispozywcze.pl (dane NielsenIQ, Euromonitor International). <https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/13824/rynek-napojow-bezalkoholowych-w-polsce-sprzedaz-i-trendy/>

Raport napojowy 2025 – Polacy wydają na te produkty niemal 28 mld zł rocznie, wiadomoscispozywcze.pl. <https://wiadomoscispozywcze.pl/artykuly/15213/raport-napojowy-2025-polacy-wydaja-na-te-produkty-niemal-28-mld-z-rocznie/>

Stowarzyszenie Content Marketing Polska. (2025). *Raport: Kondycja Content Marketingu 2025*. SCMP/iSlay.

Superbrands Polska. (2024). *Muszynianka – profil marki*.

Książek, M. (2023, kwiecień). *Napoje, soki, wody – dane, liczby, preferencje*. Hurt & Detal, 4(206), (dane NielsenIQ). https://hurtidetel.pl/article/art_id,39083-60/napoje-soki-wody-%E2%80%93-dane-liczby-preferencje/

Sprout Social. (2025). *Q1 2025 Pulse Survey*. Sprout Social.

Polacy wypili 4,5 mld litrów tych napojów w 2024 r. »Rynek dalej będzie się rozwijał«, portalspozywczy.pl. <https://www.portalspozywczy.pl/napoje/wiadomosci/polacy-wypili-4-5-mld-litrow-tych-napojow-w-2024-r-quot-rynek-dalej-bedzie-sie-rozwijal-quot,274697.html>

Źródła wewnętrzne

Certyfikaty i wyróżnienia Muszynianki: Super Marka 2023, Konsumencki Lider Jakości 2022; materiały korporacyjne.

Dane wewnętrzne przedsiębiorstwa Muszynianka Sp. z o.o.

Dokumenty archiwalne Spółdzielni Pracy „Muszynianka”.

Etykieta produktu Muszynianka — skład mineralny.

Historia przedsiębiorstwa — materiały wewnętrzne.

Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

Informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.; dane techniczne zakładów produkcyjnych.

Krajowy Rejestr Sądowy — wpis przekształcenia z dnia 2.09.2019.

Krajowy Rejestr Sądowy — wpis zmiany nazwy z dnia 14.07.2005.

Materiały marketingowe Muszynianka Sp. z o.o.

Materiały prasowe i informacje korporacyjne Muszynianka Sp. z o.o.

Materiały prasowe Muszynianka Sp. z o.o. (2014–2015).

Materiały prasowe Muszynianka Sp. z o.o. (2015).

Muszynianka (2025). Specyfikacja produktu.

Raporty roczne z lat 1990–2000.

Netografia

InPost: słowo paczkomat nie odmienia się przez przypadki. www.rp.pl.
<https://www.rp.pl/biznes/art37954861-inpost-slowo-paczkomat-nie-odmienia-sie-przez-przypadki>

Muszynianka (2025). *Oferta produktowa*. <https://muszynianka.pl/produkty>

Karta produktu „Muszynianka. woda24.pl. <https://www.woda24.pl/muszynianka>

Karta produktu „Woda Muszynianka”: (skład mineralny). wodamoda.pl.
<https://wodamoda.pl>

ANEKS A

Artykuł: Food Labels as Media and Artistic Artifacts — A Case Study of Muszynianka Water Labels

Informacje bibliograficzne:

Longawa, P., Adamski, A., & Wiśniowski, J. (2025). Food Labels as Media and Artistic Artifacts – A Case Study of Muszynianka Water Labels. *Arts*, 14(5), 122. <https://doi.org/10.3390/arts14050122>

Status publikacji: Opublikowany 11 października 2025 r.

Czasopismo: *Arts* (MDPI) – czasopismo recenzowane, indeksowane w bazach Scopus i Web of Science (ESCI)

Licencja: Creative Commons Attribution (CC BY 4.0)

Streszczenie

Etykiety produktów spożywczych są powszechnymi elementami życia codziennego. Jednak z punktu widzenia badaczy komunikacji (zwłaszcza komunikacji wizualnej) stanowią niezwykle interesujące artefakty kulturowe, usytuowane na przecięciu komunikacji, *designu*, technologii i regulacji prawnych. Artykuł analizuje ewolucję etykiet Muszynianki, wiodącej polskiej marki wody mineralnej, z perspektywy archeologii mediów. Traktuje etykiety jako podwójne artefakty – medialne (nośniki informacji, obiekty regulacyjne) i artystyczne (elementy sztuki użytkowej, *designu*).

Artykuł podkreśla znaczenie materialności, nielinearności historii oraz analizy technologiczno-regulacyjnego „archiwum”. Rozwija koncepcję etykiet jako złożonych, multimodalnych przekazów, szczególnie w kontekście historycznym. Autorzy przeprowadzili analizę wizualną ewolucji etykiet Muszynianki, umieszczając je w szerszych trendach projektowych. Do zbadania powtarzających się motywów wizualnych i narracyjnych zastosowano metodę analizy *topoi*, identyfikując trzy

podstawowe *topoi*: Topos Natury/Górskiego Pochodzenia, Topos Zdrowia/Witalności/Czystości oraz Topos Nowoczesności/Technologii.

Słowa kluczowe: etykiety żywności; archeologia mediów; artefakt medialny; artefakt artystyczny; komunikacja wizualna; *design*; Muszynianka; analiza *topoi*; materialność mediów; multimodalność; nauki o mediach i komunikacji

Znaczenie artykułu dla rozprawy

Artykuł stanowi integralną część dokumentacji empirycznej niniejszej rozprawy doktorskiej z następujących powodów:

1. **Pogłębiona analiza komunikacji wizualnej marki** — artykuł zawiera szczegółową, 28-stronicową analizę ewolucji etykiet Muszynianki, obejmującą materiały archiwalne niedostępne publicznie, udostępnione przez przedsiębiorstwo na potrzeby badań.
2. **Innowacyjna metodologia** — zastosowanie perspektywy archeologii mediów oraz metody analizy *topoi* stanowi oryginalny wkład metodologiczny, uzupełniający analizy przeprowadzone w głównej części rozprawy.
3. **Triangulacja danych** — ustalenia artykułu dotyczące komunikowanych wartości (natura, zdrowie, nowoczesność) korespondują z wynikami badania ilościowego BIOSTAT, stanowiąc ich jakościowe uzupełnienie.
4. **Wymóg publikacyjny** — artykuł spełnia wymóg posiadania publikacji naukowej związanej z tematyką rozprawy, stawiany doktorantom.

Struktura artykułu

1. **Introduction** (Wprowadzenie) — uzasadnienie podjęcia tematu, cele badawcze
2. **Theoretical Framework** (Ramy teoretyczne)
 - 2.1. Media Archaeology — podstawy metodologiczne archeologii mediów
 - 2.2. Label as a Media Artifact and Art Artifact — koncepcja etykiety jako podwójnego artefaktu
3. **Case Study: Visual Evolution of Muszynianka Water Labels** (Studium przypadku)
 - 3.1. Company Background — historia przedsiębiorstwa
 - 3.2. Analysis of Visual Evolution of Labels — analiza ewolucji wizualnej
4. **Technical Analysis of Labels** (Analiza techniczna etykiet)
 - 4.1. Colors — analiza kolorystyki
 - 4.2. Shape and Form — kształty i formy

- 4.3. Theme and Narrative — tematyka i narracja
- 4.4. Composition — kompozycja
- 4.5. Typography — typografia
- 4.6. Rhythm and Perspective — rytm i perspektywa
- 4.7. Chiaroscuro and Light — światłocień
- 4.8. Dimensions and Shapes — wymiary etykiet (tabela)
- 4.9. Labels on Glass Bottles — etykiety na butelkach szklanych
- 4.10. Visual Changes to the Logo — zmiany logo

5. **Analysis of Topoi on Muszynianka Labels** (Analiza topoi)

- 5.1. Methodology — metodologia analizy topoi
- 5.2. Identified Topoi:
 - 5.2.1. Topos of Nature/Mountain Origin
 - 5.2.2. Topos of Health/Vitality/Purity
 - 5.2.3. Topos of Modernity/Technology

6. **Conclusions** (Wnioski)

Material ilustracyjny

Artykuł zawiera 19 rycin przedstawiających etykiety Muszynianki z różnych okresów (od lat 70. XX wieku do 2016 roku) oraz tabelę zbiorczą wymiarów i kształtów etykiet.

Pełny tekst artykułu

Pełny tekst artykułu w wersji PDF dostępny jest:

- W wersji elektronicznej rozprawy – jako załącznik PDF;
- Na stronie wydawcy: <https://doi.org/10.3390/arts14050122>
- W otwartym dostępie zgodnie z licencją CC BY 4.0

Article

Food Labels as Media and Artistic Artifacts—A Case Study of Muszynianka Water Labels

Patrycja Longawa , Andrzej Adamski * and Jacek Wiśniowski 

Faculty of Media and Social Communication, University of Information Technology and Management in Rzeszów, ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, Poland; plongawa@wsiz.edu.pl (P.L.)

* Correspondence: aadamski@wsiz.edu.pl

Abstract

Food labels are common elements of everyday life. However, from the point of view of communication researchers (especially visual communication), they are incredibly interesting cultural artifacts, located at the intersection of communication, design, technology, and regulation. This article analyzes the evolution of the labels of Muszynianka, a leading mineral water brand in Poland, from the perspective of media archaeology. It treats labels as dual artifacts—media (information carriers, regulatory objects) and artistic (elements of applied art, design). This article emphasizes the importance of materiality, the non-linearity of history and the analysis of the technological–regulatory “archive.” It develops concepts of labels as complex, multimodal messages, especially in a historical context. The authors conducted a visual analysis of the evolution of Muszynianka’s labels, placing them within broader design trends. To explore recurring visual and narrative motifs, a topoi analysis method was used to identify three basic topoi: Topos of Nature/Mountain Origin, Topos of Health/Vitality/Purity, and Topos of Modernity/Technology.

Keywords: food labels; media archaeology; media artifact; art artifact; visual communication; design; Muszynianka; topoi analysis; media materiality; multimodality; media and communication studies



Academic Editor: Andrew M. Nedd

Received: 7 May 2025

Revised: 2 October 2025

Accepted: 9 October 2025

Published: 11 October 2025

Citation: Longawa, Patrycja, Andrzej Adamski, and Jacek Wiśniowski. 2025. Food Labels as Media and Artistic Artifacts—A Case Study of Muszynianka Water Labels. *Arts* 14: 122. <https://doi.org/10.3390/arts14050122>

Copyright: © 2025 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

Food product labels are virtually ubiquitous in everyday life. We usually see them as functional carriers of basic information or marketing tools (Bednarz Doiczmanowa n.d.; Klugowska 2023). Their ubiquity and apparent simplicity often obscure their more complex nature if we look at them as communication tools deeply embedded in historical, technological, cultural, and regulatory layers (Parikka 2012; Zielinski [2002] 2010). Labels mediate information; capture the attention of consumers and influence their purchasing choices; and reflect broader cultural, technological, and aesthetic trends. Thus, they can be considered an interesting object of cognitive research (Jasiołek 2021).

Traditional research on labels often focuses on their immediate functions or semiotic analysis of visual signs (e.g., Barthes 2000). These perspectives are valuable, but they do not exhaust the complexity of looking at the label as a medium. They often neglect the material dimension and historical trajectory of label formation (Ernst 2012; Huhtamo and Parikka 2011). This article departs from this approach toward a media archaeology perspective. Such an approach allows us to uncover the deeper temporality, material specificity, and forgotten developmental paths and cultural roles of these seemingly trivial artifacts (Parikka 2012; Zielinski [2002] 2010).

Analyzing labels through the lens of media archaeology reveals them as complex objects. Their material forms, evolving functions and embedded technologies reflect and simultaneously shape broader cultural discourses on food, health, trust, technology, and consumption. Thus, the purpose of this article is to present the concept of the label in the methodological perspective of media archaeology as a double artifact (media and artistic). The steps to achieve the main objective will be first to analyze the communicative complexity of historical labels and then to apply this framework to a case study of the evolution of Muszynianka water labels, including topoi analysis.

2. Theoretical Framework

2.1. Media Archaeology

Media archaeology, which is important to understand, isn't a single, neatly packaged theory. It's more accurate to describe it as a diverse grouping of different research methodologies, as noted by [Huhtamo and Parikka \(2011\)](#). Despite this variety, these approaches generally share the aim of investigating media history in a way that goes beyond the standard, linear narratives we often hear about progress ([Parikka 2012](#); [Zielinski \[2002\] 2010](#)). In essence, media archaeology tries to make sense of "new" media by deeply examining "old" media, with a focus on revitalizing forgotten techniques and the material elements of communication ([Ernst 2012](#)). So, it's a perspective that really highlights the complicated and discontinuous nature of how media evolves. Where traditional media history tends to emphasize those linear narratives, looking at key innovators or innovations, analyzing content, and considering socio-cultural effects, media archaeology, conversely, centers on materiality, the technological situations involved, its non-linearity, those paths not taken, and the technical details of the medium ([Parikka 2012](#); [Zielinski \[2002\] 2010](#)). Rather than just looking for that sense of continuity, it really seeks out the ruptures and alternative ways things might have gone. You'll find figures like Siegfried [Zielinski \(\[2002\] 2010\)](#), Erkki Huhtamo ([Huhtamo and Parikka 2011](#)), Jussi [Parikka \(2012\)](#), Wolfgang [Ernst \(2012\)](#), and [Friedrich Kittler \(1985\)](#) frequently associated with this field.

Media archaeology is based on several fundamental ideas:

- **Materiality.** This means that it emphasizes the physical and technical aspects of media—their equipment, infrastructure, materials, and technological processes ([Ernst 2012](#); [Parikka 2012](#)). In this view, media are not neutral channels, but material entities whose structure and properties actively shape communication. Wolfgang [Ernst \(2012\)](#) speaks of the "techno-logos" of media, their internal logic resulting from their construction. According to him, the materiality of the medium itself has the capacity to act.
- **Non-linearity/anarcheology.** In this approach, media archaeology rejects the idea of simple, linear progress in media history ([Parikka 2012](#); [Zielinski \[2002\] 2010](#)). It explores the "deep past" of media. In doing so, it draws attention to turning points, discontinuities, alternative paths of development, and forgotten possibilities ([Zielinski \[2002\] 2010](#)). Siegfried [Zielinski \(\[2002\] 2010\)](#) proposes "variantology"—the search for different variants instead of a single line of development—and "an-archeology"—the rejection of the search for a single source (arché). It is about discovering the "new" in the "old."
- **Ephemerality and forgetting.** Media archaeology also draws attention to transient, disposable, rapidly aging, and forgotten media ([Huhtamo and Parikka 2011](#)). Of key importance is the study of so-called "losers," "dead ends," and the aging of technology ([Parikka 2012](#)). Jussi [Parikka \(2012\)](#), in turn, speaks of "zombie media" that return in new contexts.

- Archive (l'archive). According to [Ernst \(2012\)](#), an archive is not only a collection of documents but, above all, a system of operating principles, technical standards, and algorithms that underlie the functioning of media at a given time. It is the technical and logical foundation of the media system.
- The influence of Foucault and Kittler: Media archaeology has its roots in the thinking of Michel Foucault (archaeology of knowledge, discursive formations, power/knowledge relations) ([Parikka 2012](#); [Zielinski \[2002\] 2010](#)). [Friedrich Kittler \(1985\)](#) complemented this perspective by emphasizing the decisive role of technology in shaping discourses and subjectivity. According to him, “media determine our situation.”

2.2. Label as a Media Artifact and Art Artifact

The term “media artifact” in media studies refers to any object, text, image, or practice that mediates communication or is a carrier of meaning within a specific media system ([Huhtamo and Parikka 2011](#)). This reference can include material devices (equipment), visual and textual content, as well as concepts. Cultural artifacts, including labels, function as media because they shape human perception and cognitive practices. In this way, they become elements of the “media ecology” ([Parikka 2012](#)). A product label is a material object and, at the same time, a carrier of content, a communication tool, and a cultural product. Fulfilling these conditions allows it to be treated as a media artifact.

The legal definition contained in Regulation (EU) No. 1169/2011 ([The European Parliament 2011](#)) defines a label as a sign, symbol, illustration, or description placed on or attached to packaging (Article 2). “Labeling” covers all information accompanying a product ([The European Parliament 2011](#), Article 2). These legal regulations focus on the informative and regulatory functions. However, a label is also a key marketing and branding tool ([Jasiołek 2021](#); [Klugowska 2023](#)). In this article, a label is understood broadly: as a material and visual element that performs informational, marketing, and regulatory functions.

In addition to their media function, labels have an aesthetic dimension. This allows them to be analyzed as deliberately designed visual objects belonging to the field of applied art or graphic design ([Klugowska 2023](#); [Myczkowska-Szczerska 2018b](#)). They use visual language (form, color, typography, image) to attract attention, persuade, and convey brand values ([Bergstrom 2009](#)). The aesthetics of a label are crucial in the consumer’s purchasing decision-making process. Through their color scheme, composition, and typography, labels often influence the buyer’s emotions ([Klugowska 2023](#)). Analyzing a label as an art artifact allows us to understand how its visual aspects build meaning. Visual analysis methods such as semiotics, iconography, composition analysis, typography, and color theory can be used here ([Myczkowska-Szczerska 2018a](#); cf. [Rose 2016](#)). It should also be noted that label designs reflect broader trends in graphic design and art, due to the fact that labels, like all other products of human design, are in a sense “children” of their era and the cultural, social, and political trends prevailing at the time, but also of the technical possibilities (e.g., printing) ([Rypson 2011](#)).

The perspective of media archaeology allows us to analyze labels as media and artistic artifacts ([Parikka 2012](#)). Their materiality is key in this approach. It is this materiality that provides a common ground for informational and artistic communication ([Ernst 2012](#)). Technology (printing, materials) is both a driving force and a limitation for both dimensions analyzed ([Huhtamo and Parikka 2011](#)). Thus, the history of labels is a multi-layered process of overlapping regulatory, aesthetic, and technological layers ([Zielinski \[2002\] 2010](#)). Media archaeology reveals deep, material, and historical connections between media and artistic functions—a label is not first a medium and then an artifact of art, but is both at the same time.

An excerpt from an article by Anna Klugowska (2023) perfectly captures the complexity of labels as objects of study. Although the article deals directly with labels from the interwar period in Poland, the cited excerpt has a universal dimension:

Labels created in the interwar period constitute a multidimensional record of the everyday reality of those times. They are examples of multimodal communication using two different semiotic systems: text and image. The visual layer with a persuasive function dominates in the communication of labels, affecting the emotional sphere of the recipient. Visuality is communicated through text typography and image composition. The contextual connections in the image, textual, and functional layers of labels are so multifaceted that a crystal structure seems simple in comparison. For this reason, labels have enormous research potential. Their multidimensionality in terms of content, form, and function requires an interdisciplinary approach and perspectives covering linguistics, design, art history (iconography and iconology), marketing, and communication. Some of these disciplines have defined a common research perspective, namely, the relationship of text with other co-occurring semiotic systems, primarily the visual system (Klugowska 2023, p. 106).

Developing this idea, Klugowska (2023) emphasizes that labels from the interwar period are, for her, a multidimensional record of everyday life. They encode a range of information—not only about products and producers but also about prevailing aesthetic tastes (e.g., references to Art Nouveau, Cubism), social norms (stereotypical images), cultural aspirations (exotic motifs), and economic and legal realities (advertising, trademark protection). Furthermore, labels are a multimodal message. They combine words and images, whose mutual relations are crucial for the interpretation of the message they contain (cf. Kress and van Leeuwen 2006, cited in: Klugowska 2023). Therefore, a multimodal analysis is necessary to fully understand their message (Klugowska 2023; Poprawa 2020).

In addition, labels have a persuasive function. Their visual layer affects the emotions of the recipient through aesthetics and composition. Advertising designers from that period consciously exploited this fact (Homolacs 1927; Zakrzewski 1937; Tilgner 1935). For this reason, labels as a subject of analysis require an interdisciplinary, or perhaps even transdisciplinary, approach. Their complexity (which Klugowska describes as a “crystal structure”) means that a complete analysis of labels requires the use of tools from various fields: linguistics, design, art history, marketing, and communication (Klugowska 2023). This postulate is fully in line with the interdisciplinary nature of media archaeology.

3. Case Study: Visual Evolution of Muszynianka Water Labels

The evolution of Muszynianka labels provides a concrete example of how these artifacts changed under the influence of time, technology, and communication strategies. The brand was selected as a case study as a starting point for further, more comprehensive analyses of this type (e.g., monograph or doctoral dissertation). On the other hand, the motivation for this choice was the desire to share an analysis of archival resources that have not previously functioned in the academic space and are at the disposal of one of the authors.

3.1. History and Present of the “Muszynianka” Brand

The company’s beginnings date back to 23 June 1951, when the Food Industry Labor Cooperative “POSTEP” was established, associating 21 members, initially focusing on tailoring services (Muszynianka 2025f). In subsequent years, the cooperative dynamically expanded its activities to various craft and service industries (Muszynianka 2025d). In 1959, “POSTEP” took over the assets of the liquidated “POPRAD” Cooperative in Muszyna, simultaneously abandoning unprofitable service establishments (Muszynianka 2025a).

Mineral water production began in the 1970s, but for a long time remained a marginal activity (Muszynianka 2025e).

The breakthrough came in the 1990s. Faced with declining profitability in other production branches and growing consumer demand for mineral water, the cooperative made a strategic decision to focus on large-scale water bottling (Muszynianka 2025c). This decision was a response to clear market trends and allowed the use of the natural resources of the Muszyna region, known for its mineral waters for centuries (Mila Muszyna 2025). On 14 July 2005, another name change occurred—to Muszynianka Labor Cooperative, which better reflected the main business profile (Muszynianka 2025a). Then, in September 2019, a fundamental transformation of the company's legal form took place—Muszynianka Labor Cooperative became “Muszynianka” Ltd. (Małopolska 2025). The decision to concentrate on mineral water initiated a period of intensive investments in the modernization and expansion of production capacity. Key stages included the launch of production at Plant No. 2 in 2000, where bottling of “MUSZYNIANKA PLUS” water began (Muszynianka 2025a), the installation of a modern Krones bottling line in 2005, capable of filling 18,000 bottles per hour (Muszynianka 2025d), the launch of a second production line in 2017, and the start of production in Krynica-Zdrój in 2019 (Małopolska 2025), finally the introduction of 1 L bottles and glass packaging to the offer (Superbrands 2025a). Muszynianka currently has one of the most modern production lines in Poland and Europe, with a total capacity exceeding 70,000 bottles per hour (Kierunek Spożywczy 2025).

The main product of the Muszynianka brand is mineral water, obtained from boreholes located in the Poprad Landscape Park (Muszynianka 2025e). Muszynianka is classified as highly mineralized, alkaline, magnesium–calcium water (WODA24 2025). Its distinguishing feature is a high content of magnesium and calcium. For example, Muszynianka contains 128.3 mg/L of magnesium and 208.0 mg/L of calcium (Muszynianka 2025b). The company's product range is diversified, including water with varying degrees of carbon dioxide saturation, in different types of packaging, and several product lines (Muszynianka, Muszynianka PLUS, Muszynianka Zdrój) (Muszynianka 2025g).

According to market research, Muszynianka belongs to the strict forefront of brands in the Polish bottled water market, being at the same time a leader in the segment of highly mineralized waters (Muszynianka 2025d). Market share data indicate a strong position of the company, with an estimated share of about 2% in 2023 (BizRaport 2025). The company exports its products to many countries, including the United States, Canada, Australia, as well as European and Arab markets (Superbrands 2025b). In 2023, the company's revenues reached 358.5 million PLN, which means an increase of 14.8% compared to the previous year (EMIS 2025). Net profit in the same year amounted to 77.8 million PLN, continuing the positive growth trend (BizRaport 2025). The company is characterized by a very strong capital position—equity at the level of 336 million PLN constituted about 94% of the balance sheet total, with a low debt level of only 6% (BizRaport 2025).

3.2. Analysis of Visual Evolution of Labels

3.2.1. Early Period: Simplified Geometry and Technical Limitations

The earliest label (Figure 1—year undetermined) demonstrates typical features of design under technological and material constraints. Simple, geometric composition, flat color areas, and massive typography suggest an emphasis on basic informational function. The ecru color may indicate the quality of available paper. From a media archaeology perspective, this label is material evidence of specific production conditions (Ernst 2012).



Figure 1. The earliest label from an undetermined year of origin (year xxx).

3.2.2. 1990s: Market Experiments and Search for Identity

Labels from this period reflect the dynamic changes in transformation and market development.

1991–1992 (Figure 2): New shapes (oval) appear, and typography becomes lighter and more individualized (script), suggesting an attempt to build brand identity.



Figure 2. Label from 1991–1992.

1995 (Figure 3): The first direct visual reference to the product (glass of water) and dynamic typography testify to the growing role of marketing (Bergstrom 2009). The appearance of detailed information about the composition is an example of the influence of the regulatory “archive” (The European Parliament 2011; Ernst 2012).

1996–1999 (Figures 4–7): A period of intense visual experiments (photography, gradients, blur effects), characteristic of global digital design trends of the 1990s. These techniques, made possible by new technologies, were meant to attract attention. The introduction of a permanent logotype (1998) and a dominant color (green) signals the crystallization of visual identity.

A major visual change took place in 1996 (Figure 4). Typographic, graphic, and compositional modifications were introduced. It is worth emphasizing that photographic elements were used for the first time.



Figure 3. Label from 1995.



Figure 4. Label from 1996.

Another important period for the company is 1997. At that time, the plant was expanded and money was invested in an Italian line for bottling mineral water in 1.5 L disposable bottles. The label from that year was changed and appears as follows (Figure 5):

The next stage of changes can be observed at the end of the 1990s. As in previous periods, colors, compositions, typography, label shape, etc. were changed. However, during this period, the product logo appeared for the first time, which was slightly modified over time (Figures 6 and 7). Any subsequent changes to the logo would be cosmetic and would include less significant elements. It was at this time that green coloring appeared on the label, which would accompany the product to the present day. Since the late 1990s, the

label has been changed multiple times. However, these were not such dramatic corrections as in previous years.



Figure 5. Label from 1997.



Figure 6. Label from 1998.



Figure 7. Label from 1999.

In the late 1990s, Muszynianka released two separate editions of labels (Figures 8 and 9). They featured the same photograph but in two different color variants. These were label versions intended for carbonated and non-carbonated water. In both cases, the stylistic design of the 1998 label was retained. The dimensions, proportions, typography, and compositional layout remained unchanged. Only the background was modified. In the case of carbonated water, the background featured a photograph of a flat surface in blue with water droplets. In the non-carbonated water version, a bottle-green background with a subtle gradient was employed. The carbonated water version departed from the stylistic conventions of that period. It was unique in the manufacturer's history in having a photographic print of water droplets in the background. Such a motif never appeared either before or after. Additionally, this label employs blue coloring for the logotype.



Figure 8. Label for natural magnesium–calcium mineral water, carbonated, from the late 1990s.



Figure 9. Label for natural magnesium–calcium mineral water, non-carbonated, from the late 1990s.

3.2.3. 2000s: Continuation and Overload

Labels from this period (Figures 10–12) continue the style of the 1990s, often leading to visual overload (e.g., Figure 10, 2003). The combination of gradients, landscape photography, and various textual elements can be interpreted as an attempt to maximize the message, but also as a symptom of the aesthetics of those years. The frequency of changes (often not very significant) indicates a continuous search for visual identity but also testifies to the uncertainty of designers.



Figure 10. Set of labels from 2003.



Figure 11. Set of labels from 2006.



Figure 12. Label from 2009.

3.2.4. 2010s: Turn Towards Minimalism

The newest labels (Figures 13 and 14) demonstrate a clear turn towards minimalist aesthetics. There is a reduction in visual elements, simplification of colors, and abandonment of photography in favor of illustration. A large amount of white space and clean typography communicate elegance and quality (Myczkowska-Szczerska 2018a). This global trend in design emphasizes clarity.



Figure 13. Set of labels from 2011.

The analysis of Muszynianka label evolution shows how this media and artistic artifact is a “record” not only of the brand’s history but also of broader technological, aesthetic, and regulatory changes (Parikka 2012; Zielinski [2002] 2010).



Figure 14. Label from 2016.

4. Technical Analysis of Visual Communication of Muszynianka Mineral Water Labels

The labels of Muszynianka water constitute an excellent example illustrating how stylistic design evolved alongside the product, and how prevailing trends in design and technological changes influenced the successive transformations of the brand. Nevertheless, certain visual solutions can be identified that allow the visual communication to be categorized according to specific standards. When analyzing Muszynianka labels, their visual constructions should be differentiated into several types, resulting from design trends in particular stages of the brand's history.

After analyzing common elements, we propose the following stylistic division of labels:

1. Simplified geometric form of label—years xxx, 1995;
2. Lettering forms—year xxx, 1997;
3. Labels with photographic elements—1996, 2006, 2008; labels from the late 1990s depicting natural magnesium–calcium mineral waters;
4. Labels with illustrative elements—xxx and 2016;
5. Gradient forms or blurs—1998–2016.

Labels, like any manifestation of human creativity or artistry, can be analyzed taking into account the following elements: color, form (shape), theme of the work, narrative of the work, composition, rhythm in the work, planes, perspective, chiaroscuro, light, line, texture, typography used in the work, historical context. Each of the above-mentioned elements is a carrier of visual communication, and it is thanks to them that the designer is able to influence the recipient.

4.1. Color Analysis

First, we will focus on color. It is, among other things, through the applied colors that a designer can introduce specific emotions in their work. Properly matched color, through its psychology of impact, influences the viewer, providing soothing or evoking extreme emotions such as fear, anxiety, or anger. The role of color is to support the artist in building a message directed to the recipient. Designing labels is no exception in this case. Muszynianka in its design to date has used essentially several leading colors: blue, ecru, green, white, black, red, and gray.

Labels from the period xxx–1995 were mainly limited to blue, gray, white, green, and ecru colors (the latter resulted from the technical limitations of printing, as in the PRL period, paper for labels was not of the highest quality). Colors on labels from this period are applied flatly, usually on large surfaces. It happens that a specific color—as in the case of labels from 1992 and 1995—constitutes a significant part of the project space. Colors are

juxtaposed in a rather contrasting way, which can be seen in specific planes placed in static compositional constructions.

The greatest color contrast during this time characterizes label no. 2 (Figure 2), while the others maintain a fairly similar level of contrast. On the first three labels, the colors were quite limited, but in the case of the first and third versions of the label, it had the largest color range—4 different colors can be distinguished here, while in the 1995 label, only 3 were used. The background in the case of the first label was divided into several colors, while in the second and third labels, we see two-color constructions. Although it may seem to the recipient that the text “Natural table water” was made in a light shade of blue, in reality, it is the same gray color as in the strips on the sides. We are dealing here with the so-called confetti phenomenon, consisting of an optical illusion: we change the perception of individual colors depending on what color surrounds them.

In 1996, we again encounter colors such as white, green, blue, and black. Unlike the coloring from the previous period, during this time we notice that the colors have a wider color range. Blue and green appear in several shades, but they are not very contrasting. Colors ceased to be applied flatly on large spaces, making the label gain more spatiality. This was possible thanks to the use of photography with a gradient in the name. Additionally, at this time, the producer used the effect of color blurring in the name and in the outline of the photograph.

In 1997, the color red was introduced for the first time, which has remained characteristic of the brand to this day. The limited color palette resembles the first “flat” periods in Muszynianka labels. There are several elements building space here: black, flat shadow behind the logo and gradient shaping of spherical elements in the background, probably symbolizing air bubbles.

1998 is a return to the color green. The brand limited itself to shades of green in a fairly wide color scale. Indeed, warm shades of yellow and orange can also be observed, resulting from the selection of photographs depicting a sunset, but they constitute too small a percentage of the entire composition to be considered the basic colors of the brand.

The late 1990s represent one of two periods in the brand’s history in which color-coded product versions were in effect (with as many as three different variants during this period). The brand employed colors such as: warm shades of green, blue, and bottle green. Since 2016, the labels have featured two color versions (green and blue). Contemporary labels differ essentially in nothing except the color itself. Green coloring is assigned to standard carbonation levels, whereas labels in blue are applied to products with higher gas content (Figure 15).



Figure 15. Two color versions of labels—current (2025).

In 2009, two color changes can be observed: first, warming of green shades compared to the previous version, and second, reducing the gradient radius on the photograph, making the photo more visible on a white background. Labels from 2003 and 2005 are characterized by large color diversity. The juxtaposition of the aforementioned sunset photograph with the remaining colors may make the recipient feel overwhelmed by the colors and excessively visually stimulated. The year 2011 is definitely the most color-muted

period in the design of this brand's labels. Colors are limited only to shades of green and white in the background, red in the logo, and black in typography. Such a solution makes the coloring balanced, and the design becomes more legible.

4.2. *Shape and Form*

The next element requiring discussion is the form (shape) of Muszynianka labels. Originally, it was a rectangle divided into horizontally arranged strips, with one small exception—a green rectangle in the upper right corner containing some information about the product. In the period 1991–1992, we are still dealing with a rectangular label. Shapes such as strips, lines, or circles appear on the label from this period. The novelty was the use of a white oval with slightly sharpened ends.

In 1995, the label took the shape of a rectangle very close to a square. Lines built by compositional division, circles, or strips are still used. This year also saw the use of asymmetrical shapes visible in the graphic representation of a glass of water. The year 1996 brought further changes: elements such as lines or roundings remain present, but during this period, the main shape from which the label is built becomes a square. It is used both as the shape of the label and as an element appearing in other parts of the graphic design.

In 1997, the label remains square, but at this time it is difficult to indicate the main leading shape in the design. The producer used the shape of a circle, presenting air bubbles in the background. Line motifs remain visible in the design. In 1998, the label takes the form of a rectangle whose width is twice its height. Such proportions made the design gain more “breath” through the use of numerous empty spaces. This shape was also applied to natural magnesium–calcium mineral water, both carbonated and non-carbonated. Despite visible color differences, the shape and compositional layout remained unchanged.

In 1999, Muszynianka divided the label into two parts for the first time—these were squares with roundings. In this case, as in previous years, lines and semicircles were used. In 2003, Muszynianka divided the label into three parts: the first two were square and resembled their predecessors, while the novelty was a part of the label with an irregular shape, placed on top of the bottle. In 2005, Muszynianka returned to a rectangular construction, on which elements of lines, ovals, or smaller rectangles were placed. In the same year, the shape of a rectangle was again used, whose width is more than twice its height—and this proportion is maintained to this day.

In 2006, a return to the three-part construction of the label occurred, but this change did not last long, as after three years, a return to a one-element solution took place. In a wide rectangle, two smaller ones were placed once again. In 2011, the label was modified again. The shape used during this period by the producer remains a rectangle. A novelty can be noticed here—lines with a wavy construction, delicately outlined in the background. The main shapes used then were circle, line, rectangle, and semicircle. In 2016, another change in the shape of the label was made, which is still in force today. Although, as with its predecessors, the leading shape of the label remains a rectangle, in this case, the roundings have been definitely smoothed out in the place where the logo was placed. It is worth emphasizing that certain forms accompanied each label—these were lines and shapes that fit into a rectangle.

4.3. *Themes and Narratives of Muszynianka Labels*

The theme of a work is always connected with its narrative. Through visual messages, a work should build a narrative in a way appropriate to the presented topic. It doesn't matter whether we're talking about a social poster addressing the problem of alcohol addiction—what's important is that the narrative is clear. Media recipients increasingly

look for the right context or point of reference. Art provides possibilities for narration and presentation of specific events or content (Bergstrom 2009).

To this day, the narrative of a work resulting from the topic is of great importance. The same is true for professionally designed labels. The narrative and themes of Muszynianka water labels can be divided essentially into two periods. The first concerns designs from the years xxx and 1991. These labels were designed in such a way that without the suggestive logo of the producer and the information placed on the label, it would be difficult to identify the type of product in the bottle. In other words, the producer did not attempt to present the theme and narrative of the work in a way directly referring to water. The only element associated with water in this case could have been the blue coloring, or literally the water droplets photographed on a flat surface and placed in the background of the label for natural magnesium–calcium mineral water, carbonated. Of course, it should be taken into account that in the times of the PRL and at the beginning of the 1990s, it happened that the label design did not clearly indicate the type of product, which is why it was crucial to include information about the nature of the packaging contents.

The year 1995 brought fundamental changes in the narrative and theme of the design. From that time on, the producer consistently made visual references to water. This was achieved through the use of elements such as the image of a glass, bubbles, a landscape with water, or mountains from which river sources flow. The use of such symbolism made both the theme and the narrative of the design clear.

4.4. Composition

Another element affecting the clarity of the visual message is the applied composition. It has always been an important element in art and, depending on the specific historical period, was subject to numerous changes. Initially, humanity used simple compositions, such as row constructions, to eventually improve them and transform them into multi-figure compositions. A professionally designed label with appropriately selected composition makes it easier for the recipient to read the most important content placed on it. This is an extremely difficult task because labels are made in a small format, and any compositional error can negatively affect the perception of the product.

In the case of Muszynianka mineral water labels, we are dealing with a static composition based on vertical and horizontal directions. In a few cases, such as labels from years xxx, 1996, 1998, 1999, 2005, 2006, and 2009, minor elements building slight dynamism were introduced. In the first case, it is a rectangle in the upper right corner, while in the remaining versions of labels, dynamism is built by photographs of a waterfall and a tree over a lake, which break vertical and horizontal constructions, introducing different directions (Figure 16). However, it should be emphasized that these changes are so subtle that they do not change the static character of label compositions.

The compositions used in Muszynianka labels can be divided as follows:

- a Closed compositions—years xxx, 1992, 1995, 1997, 2011, 2013. In each of these cases, graphic and typographic elements are closed in space, and all are presented in their entirety.
- b Closed compositions with elements of open composition—1996, 1998, 1999, 2005, 2006, 2016. The composition structure is essentially closed, but some elements, such as photos or illustrations, suggest that a fragment of the presentation is beyond the frame boundary.

The next division is symmetrical composition and combining symmetrical and asymmetrical elements. Symmetrical composition was used in labels from 1991 (the most symmetrical design of all analyzed); labels from 1995, 1997, and 1998 are symmetrical, although minor inequalities resulting from the placement of the barcode can be observed.

Labels with asymmetrical composition include the 1996 design. Composition combining symmetrical and asymmetrical elements occurs in labels from 1999, 2006, 2003, 2005, 2009, 2011, 2013, 2016.



Figure 16. Visualization of static composition construction with elements of dynamism.

4.5. Typography and Hierarchy Applied in Labels

Typography is mainly associated with graphic design and printing. However, thanks to the dissemination of digital technologies, typography has found application in diverse typographic materials. Typography and script have always occurred in pairs and constitute a visual form conveying the content of the message to the reader, thanks to which visual communication can be even more effective (Newark 2005). When working with texts or on construction grids, graphic designers always make a series of decisions related to the proper placement of texts and determining their size. In other words, it is not possible to place text in a design without deciding on its hierarchy.

It is hierarchy that enables the appropriate assimilation of content by the recipient. In design, projects with a limited amount of typography are easier to assimilate and dominant, which is why designers often have to make decisions about how to design the label so that all the texts placed do not interfere with each other. Hierarchy in typography is used practically everywhere—it can be a newspaper where titles or headlines are differentiated by size or weight of typography (Newark 2005). It is similar in label design, which we can observe in the example of Muszynianka. The producer uses appropriate colors, size, or contrast, always placing the product name in the first place.

The hierarchy in Muszynianka labels is built, among other things, by differentiating the size of typography. This is an example of so-called visible typography, where letters take on an individual style to strengthen the message, similar to newspaper headlines or poster titles. In practically every case, the product name is the largest typographic element on the label. Another way to emphasize the importance of a given element in graphics is to place it at the very top—such a solution was applied in designs from 1995 and 1997. Another way to highlight the product name is to use color contrasts. In projects from years xxx, 1991, and 1995, flat, contrasting backgrounds were used, thanks to which the product name was very well visible. Labels designed from 1997 used red coloring in the name, which, combined with the green and white background, provided excellent visibility of the product name. The only exception to this rule is the 1996 design, where the colors used in typography—specifically blue–white spots—made the product name difficult to read.

At this point, the types of typography used in Muszynianka labels should be described. In the label from year xxx, massive typography was used—these were geometric sans-serif typefaces and a stylized, serif, poster typeface with rather narrow inter-letter spaces, used in the product name. The year 1991 brought significant changes: typography became

definitely lighter, less content was placed, and the producer's name was designed using a slightly tilted script, reminiscent of handwriting.

The year 1995 marks another visual change in typography. We observe here 4 or 5 typefaces, but their precise identification is difficult due to the small size of the label. The product name was designed in an interesting way—the inclination of all letters was changed, resulting in an optical shift. In previous years, designs were set at equal heights relative to the upper writing line and the baseline. Under the name Muszynianka, an original decorative typeface was used. The remaining texts were written probably in grotesques, although this cannot be unequivocally determined.

The year 1996 is another stage of typographic changes in the product name. The producer again reached for a decorative typeface, reminiscent of the stylistics of typography from the 1970s. The remaining content was written in a humanistic style. In 1997, another decorative typeface was used on the label, but in this case, it is very tall, and the arrangement of letters is stylized as a gentle wave. Interestingly, it was in this year that the product name was the largest, constituting about 1 of the label height. Never later in history did Muszynianka use such a large typeface. The remaining content on the label was written in a humanistic style.

The year 1998 marks the beginning of typography evolution towards one that becomes the producer's logotype. Changes in typography in the years 1998–2016 were not significant. The typographic stylistics from this period have been preserved practically to this day. The inscription Muszynianka became the product's logotype and changed only to a very small degree.

At this point, it is necessary to describe the types of typography applied in Muszynianka labels. In the label from the year xxx, among others, a stylized, serif, poster typeface with relatively narrow letter spacing was employed in the product name. The typography used in the name is the largest typeface on this label and has the following dimensions:

Width: 5.1 mm

Height:

x-height: 10 mm

Ascender: 2 mm

Descender: 2 mm

Height between baseline and capline: 14 mm

In addition to the typography applied in the name, several typeface categories can be observed, such as:

- Xenotypes (mono-stylized styles applied in the product name);
- Sans-serif typefaces (Grotesques, Neo-Grotesques, Geometric typefaces, Humanist typefaces).

The remaining typefaces are geometric, sans-serif, ranging in height between 5–1 mm. Due to the fact that the label is very small, it is not possible to provide precise dimensions of these letters. Both majuscules and minuscules are employed. Unfortunately, due to the very small dimensions, it is difficult to determine the exact dimensional parameters of these typographies.

The years 1991–1992 brought significant changes: the typography became decidedly lighter, less content was placed, and the manufacturer's name was designed using a slightly inclined script typeface resembling handwriting. Additionally, an ornament stylized as lines executed with a pen was placed beneath the text.

Dimensions of the typeface employed in the product name:

Width: 6.7 mm

Height:

x-height: 5.5 mm

Ascender: 5 mm

Descender: 3 mm

Height between baseline and capline: 13.5 mm.

As in the previous case, the remaining typefaces employed typography with heights ranging between 5–1 mm, in both majuscules and minuscules.

Typography used in the label apart from the product name:

Script/calligraphic typeface (applied in the product name and slogan: Naturalna woda stołowa, as well as the 0.33 marking. Due to the inclination, this typeface is classified in the italic category, which is evident, for example, in the number 0.33): Sans-serif typefaces (Humanist typefaces)

The year 1995 marked another visual change in typography. The product name was designed in an interesting manner—the inclination of all letters was altered, resulting in an optical offset.

Dimensions of the typeface employed in the product name:

Width: 80 mm

Height: 12 mm

Due to the form of the letters used in the product name, namely the absence of minuscule application, the height of this typeface is limited only to the height between the baseline and capline. Although the typeface is stylized as slightly inclined, it does not clearly possess lines for descenders, ascenders, or x-height.

Four or five typefaces are observed here; however, their precise identification is difficult due to the lack of exact printing specifications. In the label from this year, the application of both majuscules and minuscules is visible. Several typeface categories can be observed, such as:

- Xenotypes (mono-stylized styles applied in the product name, in the words naturalna woda mineralna—here we encounter the same typeface. Additionally, in the words magnezowo-wapienna another typeface from this category appears);
- Sans-serif typefaces (Grotesques, Neo-Grotesques, Geometric typefaces, Humanist typefaces);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

In this case as well, due to the lack of printing specifications and the small dimensions of the label, it is difficult to unambiguously dimension the letters and assign them the official name of the applied typography.

The year 1996 represents another stage of typographic changes in the product name. The manufacturer once again employed a decorative typeface reminiscent of the typographic style of the 1970s.

Dimensions of the typeface employed in the product name:

Width: 122 mm

Height:

x-height: 20 mm

Ascender: 6 mm

Descender: 8 mm

Height between baseline and capline: 34 mm

Several typeface categories can be observed, such as:

- Xenotype (in the product name, reminiscent of the typographic style of the 1970s);
- Sans-serif typefaces (Grotesques, Neo-Grotesques, Geometric typefaces, Humanist typefaces);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas);
- Script/calligraphic typeface (applied in the words Naturalna woda mineralna).

In 1997, another decorative typeface was applied to the label; however, in this case, it is very tall, and the arrangement of letters is stylized as a gentle wave. It is noteworthy that precisely in this year the product name was the largest, constituting approximately 1 of the label's height. Never later in Muszynianka's history was such a large typeface employed.

Dimensions of the typeface employed in the product name:

Width: 177 mm

x-height: 20 mm

Height between baseline and capline: 38 mm; including the shadow applied behind the typography, the height of this typeface is 40 mm. As in the case of the label from 1995, due to the application of a typeface written in majuscules, the height of this typeface was limited only to the height between the baseline and capline.

Several categories of typefaces applied apart from the product name are observed:

- Xenotype (in the product name and in the product capacity marking 1.5 L. Interestingly, in this case we observe duplication of content in two different typefaces, which presumably result from printing errors);
- Sans-serif typefaces (Grotesques, Neo-Grotesques, Geometric typefaces, Humanist typefaces);
- Script/calligraphic typeface (applied in the words Naturalna woda mineralna).

In this label, various typefaces were applied, apart from that which was used in the name, ranging in height between 15–1 mm. Both majuscules and minuscules were employed here.

The year 1998 marks the beginning of the evolution of typography toward one that becomes the manufacturer's logotype.

Dimensions of the typeface employed in the product name/logo:

Width: 117 mm

Height:

x-height: 22 mm

Ascender: 17 mm

Descender: 10 mm

Height between baseline and capline: 35 mm

In the design, apart from the manufacturer's name, the following typeface categories were applied:

- Script/calligraphic font (in the product name);
- Sans-serif typefaces (Grotesques, Neo-Grotesques);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

In this label, various typefaces were applied, apart from that which was used in the name, ranging in height between 11–1 mm. Both majuscules and minuscules were employed here.

In the label from 1999, a two-element label (front and back) was applied for the first time. On the front, the manufacturer's name was placed, executed in the same typeface as the label from the previous year. Product capacity marking (1.5 l).

Dimensions of the typeface employed in the product name front:

Width: 97 mm

Height:

x-height: 17 mm

Ascender: 11 mm

Descender: 7 mm

Height between baseline and capline: 35 mm

In the design, the following typeface categories were applied:

- Script/calligraphic font (in the product name);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

Dimensions of the typeface employed in the product name back:

Width: 55 mm

Height:

x-height: 10 mm

Ascender: 5 mm

Descender: 4 mm

Height between baseline and capline: 19 mm

In the design, apart from the product name, the following typeface categories were applied:

- Script/calligraphic font (in the product name);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

In this label, majuscules and minuscules were employed.

In 2003, the label was divided into 3 parts (front, back, and a section placed in the upper part of the bottle).

Dimensions of the typeface employed in the product name front:

Width: 101 mm

Height:

x-height: 15.5 mm

Ascender: 9.5 mm

Descender: 6 mm

Height between baseline and capline: 31 mm

In the design, the following typeface categories were applied:

- Script/calligraphic font (in the product name);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

Dimensions of the typeface employed in the product name back:

Width: 53 mm

Height

x-height: 10 mm

Ascender: 5 mm

Descender: 4 mm

Height between baseline and capline: 19 mm

In the design, the following typeface categories were applied:

- Script/calligraphic font (in the product name);
- Serif typefaces (Baroque Antiquas).

Dimensions of the typeface employed in the product name in the upper part of the bottle:

Width: 53 mm

Height

x-height: 8 mm

Ascender: 4 mm

Descender: 3 mm

Height between baseline and capline: 15 mm

In the design, the following typeface categories were applied: Script/calligraphic font (in the product name)

In the case of the label placed in the upper part of the bottle, the typography constituting the logotype was slightly tilted into the shape of a semi-arc. Typographic changes in the years 1998–2016 were not significant. The typographic stylistics from this period have

been preserved practically to this day. The inscription Muszynianka became the product's logotype and changed only to a very minor extent.

4.6. Rhythm in the Work and Perspective

Rhythm in Muszynianka labels essentially does not occur. Only some of its elements can be discerned in label no. 1 from year xxx, where a repetitive composition structure was used in horizontal strips. It is similar in the label from 1991, with the difference that the strips are arranged vertically. As for perspective, it can be observed only in the label from 2016—it is a row perspective, visible in the illustration shown on the label depicting mountains and fields from a bird's eye view. However, this element was placed on a very small surface, which means that it does not have significant design importance.

4.7. Chiaroscuro and Light

These elements occur in Muszynianka label designs to a marginal extent. Indeed, in the case of labels using photographs, they can be observed, but they do not constitute the most important graphic element of the label. When designing labels, the graphic designer can completely omit chiaroscuro and lights because in this kind of applied graphics, these elements are not essential. Chiaroscuro is also visible in the bottle from the late 1990s for natural magnesium–calcium mineral water, carbonated. A photograph of water droplets was applied there, which has been described previously.

4.8. Dimensions and Shapes of Labels

Table 1 shows a comprehensive summary of the dimensions and shapes of labels.

Table 1. Dimensions and shapes of labels.

Year of Production	Height	Width	Number of Label Parts on the Packaging	Shape
xxx	61 mm	87 mm	single-element label	Rectangle
1991–1992	62 mm	102 mm	single-element label	Rectangle
1995	90 mm	90 mm	single-element label	Square
1996	129 mm	131 mm	single-element label	Minor irregularities may result from label trimming during production. Nevertheless, the label should be classified as square in shape.
1997	130 mm	130 mm	single-element label	Square
1998	127 mm	287 mm	single-element label	Rectangle
1999	130 mm (front and back)	120 mm (front and back)	two-element label	Rectangle
Late 1990s—no precise date in company archives	127 mm	287 mm	single-element label	Rectangle
Late 1990s—no precise date in company archives	127 mm	287 mm	single-element label	Rectangle
2003	132 mm (front and back) 45 mm (section at the upper part of the bottle)	124 mm (front and back) 85 mm (section at the upper part of the bottle)	three-element label	Rectangle approaching square, and upper section of irregular shape
2004	124 mm	267 mm	single-element label	Rectangle
2005	110 mm	285 mm	single-element label	Rectangle
2006	110 mm 25 mm (strip placed in the six-pack) 39 mm (section at the upper part of the bottle)	229 mm 210 mm (strip placed in the six-pack) 80 mm (section at the upper part of the bottle)	three-element label	Two rectangles (label on the bottle and strip on the plastic packaging for the six-pack of bottles), upper section of irregular shape
2007	110 mm	290 mm	single-element label	Rectangle
2009	110 mm	290 mm	single-element label	Rectangle

Table 1. Cont.

Year of Production	Height	Width	Number of Label Parts on the Packaging	Shape
2011	110 mm 25 mm (strip placed in the six-pack) 37.5 mm (section at the upper part of the bottle)	292 mm 210 mm (strip placed in the six-pack) 76,5 mm (section at the upper part of the bottle)	three-element label	Two rectangles (label on the bottle and strip on the plastic packaging for the six-pack of bottles), upper section of irregular shape
2016 Large bottle, green label	104 mm	282 mm	single-element label	Rectangle
2016 Large bottle, blue label	104 mm	282 mm	single-element label	Rectangle
2016 Small bottle, green label	56 mm	216 mm	single-element label	Rectangle
2016 Small bottle, blue label	56 mm	216 mm	single-element label	Rectangle
2025 Glass bottle 0.7 L, blue label	94 mm	79.7 mm upper section 170 mm lower section	single-element label	Irregular shape resembling the surface of a truncated cone
2025 Glass bottle 0.7 L, green label	94 mm	79.7 mm upper section 170 mm lower section	single-element label	Irregular shape resembling the surface of a truncated cone
2025 Glass bottle 0.33 L, blue label	78.2 mm	94.7 mm upper section 163 mm lower section	single-element label	Irregular shape resembling the surface of a truncated cone
2025 Glass bottle 0.33 L, green label	78.2 mm	94.7 mm upper section 163 mm lower section	single-element label	Irregular shape resembling the surface of a truncated cone

4.9. Series of Labels on Glass Bottles

Muszynianka also offers water in glass bottles with a capacity of 0.3 L in medium and low-carbonated CO₂ versions. This is a premium version of water available to standard customers in retail chains. It also appears in restaurants and hotels, to which the manufacturer sells water directly. The fact that this is a premium product may also be evidenced by the bottle made of embossed glass, on which an embossed mountain motif and a signet with the logo are visible. The labels of this product are highly minimalist, and the dominant color employed by the manufacturer is white. This solution is intended to emphasize the quality of the premium product. In both cases, the applied green and shades of blue constitute a decided minority, which makes this coloring work excellently on the delicate form of this bottle. These bottles began to be produced in March 2019 (0.3 L water, Figures 17 and 18) and in January 2020 (0.7 L bottle, Figure 19), that is, long after the label of this brand had stabilized. Therefore, these bottles had no influence on the changes but are a result of the refinement of Muszynianka's final image.



Figure 17. Labels for Muszynianka water in 0.3 L glass bottle.



Figure 18. Muszynianka in glass bottle, shrink-wrapped in collective packaging made of heat-shrink film.



Figure 19. Labels for Muszynianka water in 0.7 L glass bottle.

4.10. Visual Changes to the Logo on the Label

Muszynianka water has changed its appearance over the years. It is difficult to determine unequivocally when a conscious decision to unify the brand was made, as such data have not been preserved in the archives. However, by analyzing the labels, certain changes can be observed. Initially, Muszynianka altered the form of its typography until 1997. The name, rendered typographically on each design, appeared together with a separate graphic symbol of the “Muszynianka” cooperative, which was established on 23 June 1951. This symbol consisted of a triangular mountain and two springs flowing evenly from the center to the right and left. This symbol always accompanied Muszynianka, but it is difficult to speak here of an official logo with a signet.

From 1998 onward, the typography applied in the products is very similar to what we currently see on the bottles. It is believed that this period can be classified as the time of the logotype’s creation. Indeed, at the end of the 1990s, the symbol of the “Muszynianka” Cooperative appears on the label; however, its presence in no way conforms to the principles of logo design, as it appeared in various locations on the label until 2009, not always being

in close proximity to the logotype. In the labels from 2003 and 2006, the symbol of the “Muszynianka” cooperative appeared above the Muszynianka inscription, but not in all locations. Therefore, it is difficult to speak of conscious brand building here. Although this period may have gradually prepared customers for changes in the brand’s image.

The unification of the logo was brought about in 2011, as the graphic symbol of the Muszynianka Cooperative was always placed in conjunction with the logotype. Although it differed from the contemporary version (the signet was somewhat more geometric and simplified), it can be safely stated that this is the time when this element of visual identification was stabilized. The official rebranding took place in 2013, and the visual changes initiated in 2011 were intended to stabilize the new logo design and accustom customers to it. These changes would result in the merging of the logo of the Muszynianka Cooperative and the logotype of Muszynianka water. The label from 2016 fully embodies this fusion. To the present day, on all labels, the logo appears precisely in this construction, that is, signet + logotype.

5. Analysis of Topoi on Muszynianka Labels

5.1. Methodology of Topoi Analysis

Topoi analysis, inspired by the works of Erkki Huhtamo ([Huhtamo and Parikka 2011](#)) within media archaeology, consists of identifying and tracking recurring themes, motifs, clichés, and formulas (topoi) in media culture. Topoi are often unconscious, widely accepted patterns that structure messages. The research conducted for the purposes of this article consisted of the following stages:

- a Identification of potential topoi. Based on visual and contextual analysis (product type), the authors initially identified recurring, significant visual and narrative motifs on Muszynianka labels.
- b Operationalization. For each topos, specific visual and textual indicators were determined, which allow for its recognition (e.g., for the “Nature” topos: images of mountains, green/blue color, keywords such as “spring”).
- c Diachronic analysis. The authors analyzed the occurrence and method of realization (variations) of topoi on labels from different periods (Figures 1–19), analyzing changes in form and meaning.
- d Interpretation. The authors attempted to interpret the meaning and function of topoi in brand communication and their relationship with cultural trends.

5.2. Identified Topoi on Muszynianka Labels

5.2.1. Topos of Nature/Mountain Origin

- a *Operationalization*: Images/illustrations of mountains, landscapes, water; dominance of green and blue colors; keywords related to nature.
- b *Analysis*: Almost absent at the beginning (Figures 1 and 2), appears clearly from the mid-1990s (Figures 3 and 4) and becomes dominant from the late 1990s (Figures 6–19). Realized through visual representations and green coloring. Communicates natural origin, purity, health. Evolves from literal photography to stylized illustration.
- c *Interpretation*: In Western culture, mountains symbolize purity, primitiveness, majesty, and a source of unpolluted water. The Muszynianka brand seems to consciously position its product in this context. It thus appeals to deeply rooted human desires, related to authenticity and naturalness in a world that is becoming increasingly industrialized and polluted¹. The image of mountains becomes a semiotic sign ([de Saussure 1991](#); [Barthes 2000](#)) whose significance (signifié) is not only a specific landscape but, above all, connotations of purity, health, and natural mineral wealth. The green color strengthens this connection, symbolizing nature, growth, freshness, and potentially

also ecology (Kress and van Leeuwen 2006; Itten 2015). The evolution from literal photography to stylized illustration in later labels may reflect a change in aesthetics towards greater symbolization and minimalism, but the core of the topos—natural, mountain origin as a guarantee of quality—remains unchanged. It is a key element of the marketing strategy, distinguishing mineral water from ordinary drinking water.

5.2.2. Topos of Health/Vitality/Purity

- a *Operationalization*: White, blue, green colors; information about mineral composition; representations of water as pure (bubbles—Figure 5, glass—Figure 3); minimalist design.
- b *Analysis*: Elements appear gradually. Coloring (blue, green, white) builds associations with freshness. Information about composition (from Figure 3) provides health arguments. Minimalism in newer labels (Figures 12–15) visually strengthens the message of purity.
- c *Interpretation*: This topos responds to growing social health awareness and the “well-being” trend. Mineral water is positioned as a healthy alternative to other beverages. The white background in newer labels (Figures 13 and 14) communicates not only purity in the literal sense (lack of contaminants) but also simplicity, honesty, and transparency of the brand (Sprinkle 2019). The presentation of mineral composition, although legally required, becomes an element of health rhetoric, providing “scientific” evidence for the benefits of drinking Muszynianka. Minimalist design (Figures 13 and 14) strengthens this message, suggesting a product that is uncomplicated, natural, devoid of unnecessary additives. The visual purity of the label becomes a metaphor for the purity of the product itself. It is a response to consumers’ search for products that support a healthy lifestyle and give a sense of control over what they consume.

5.2.3. Topos of Modernity/Technology

- a *Operationalization*: Modern, sans-serif typefaces; digital techniques (gradients); minimalist design.
- b *Analysis*: Realized mainly through stylistics. Gradients in the 90s/2000s (Figures 4 and 6–19) communicated technological modernity. Current minimalism (Figures 14–19) fits into the contemporary understanding of modern aesthetics. There is an interesting connection with the Nature topos—modern design communicates a natural product.
- c *Interpretation*: This topos introduces an interesting tension with the Nature topos. Although the product is natural, its packaging and visual communication use codes of modernity. In the 90s/2000s, this could signal the technological advancement of the company, professionalism, and ability to compete in a modern market. Gradients and photography could also add dynamism. Contemporary minimalism (Figures 14–19) communicates a different kind of modernity: elegance, sophistication, clarity of information, and perhaps compliance with digital aesthetics. Modern design becomes here a sign of quality, reliability, and attention to detail, which indirectly strengthens trust in the product. Through this topos, the brand shows that it is up to date with trends and expectations of the contemporary consumer.

The analysis of topoi shows how Muszynianka consistently builds its image around key associations (nature, health, purity), adapting visual forms to changing aesthetic and technological trends (Huhtamo and Parikka 2011). Key to understanding Muszynianka’s visual communication is recognizing how these topoi coexist and mutually reinforce each other on the labels. Modern design (Topos of Modernity) serves as a frame for presenting

natural origin (Topos of Nature). It suggests that the product is both authentic and produced with high quality standards. Visual purity (part of the Topos of Health/Purity) harmonizes with natural origin, strengthening the message about the unpolluted quality of the water. Muszynianka labels thus become performative cultural texts², which not only describe the product but actively construct its meaning in the consciousness of consumers. This happens through references to key cultural values (nature, health, modernity) and the use of repetitive, though evolving in terms of form, visual patterns to build a coherent brand image. Topoi analysis, rooted in the perspective of media archaeology, allows discovering these deeper layers of meaning hidden in seemingly simple artifacts of everyday use.

6. Conclusions

The analysis of food product labels contained in this article, conducted through the prism of media archaeology and treated as a case study of Muszynianka mineral water labels, leads to several conclusions. The authors confirmed that labels are more than just carriers of information. They function as complex media and artistic artifacts in which technological, material, regulatory, aesthetic, and cultural dimensions intertwine (Huhtamo and Parikka 2011; Klugowska 2023). Applying this perspective (media archaeology) allows for a deeper understanding of labels through the analysis of their materiality (Ernst 2012), non-linear history (Zielinski [2002] 2010), forgotten aspects, and the technical and regulatory “archives” (Ernst 2012) that shape them. Product labels are a form of multimodal communication. They combine text and images in a complex and convincing way (Klugowska 2023). Their analysis requires an interdisciplinary, even transdisciplinary approach.

The case study of the Muszynianka brand shows how the visual evolution of labels reflects broader changes in printing technologies, graphic design trends, and brand communication strategies (Bergstrom 2009; Jasiolek 2021). Technical analysis has shown the directions of experiments undertaken by designers in search of a visual brand identity. This was particularly evident in the 1990s in Poland, after the fall of communism, in an era of technical development and expanded possibilities for printing and DTP. Depending on when a given label was designed, the influence of the style dominant at the time can be seen in the graphic design. Muszynianka, like many similar companies, sought to improve its labels, which was possible thanks to technological developments and analysis of prevailing trends. Over time, the labels have been improved in many aspects: color scheme, typography, composition, narrative, theme, shape, form, and style. The current label is very minimalist and aesthetic, which is in line with contemporary design trends and consumer expectations.

On the other hand, the analysis of topoi proved to be a useful tool for identifying and tracking recurring themes (nature, health, modernity) in the brand’s visual communication. Thanks to this, we can see how these themes are used and adapted to strengthen the message (Huhtamo and Parikka 2011). It can be concluded that our article illustrates how the media function (e.g., the requirement to ensure composition) and the artistic function (e.g., the choice of aesthetics) intertwine in a material object such as a label (Parikka 2012).

Thus, an archaeological look at food labels opens up an interesting research perspective. It allows us to appreciate their complexity and significance as ubiquitous, yet often underappreciated, tools of communication; a unique genre of visual media; and consumer culture. A scientific and analytical look at these seemingly mundane objects reveals their hidden power and significance in everyday life.

Author Contributions: Conceptualization, P.L., A.A., and J.W.; methodology, P.L. and A.A.; writing—original draft preparation, P.L., A.A., and J.W.; writing—review and editing, P.L., A.A., and J.W.; visualization, P.L. and J.W.; All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: No new data were created or analyzed in this study. Data sharing is not applicable to this article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflicts of interest.

Notes

- ¹ Interpretation based on cultural analysis of the meanings of nature, see, e.g., in the context of food packaging (Brucks 2017).
- ² The concept of performative texts, which “do” something in culture, rather than just describe it, derives from speech act theory (J. L. Austin) and was developed in cultural and performative studies (e.g., Judith Butler). Here, it is applied to labels as artifacts shaping attitudes and definitions.

References

- Barthes, Roland. 2000. *Mythologies*. Translated by Adam Dziadek. Warsaw: KR Publishing House.
- Bednarz Doiczmanowa, Ewelina. n.d. *Images of Ships on Alcohol Labels. Applied Art as a Tool for Preserving History*, Unpublished manuscript.
- Bergstrom, Bo. 2009. *Visual Communication*. Warsaw: PWN Scientific Publishing House.
- BizRaport. 2025. MUSZYNIANKA SP. Z O.O. KRS: 0000800687. Available online: <https://www.bizraport.pl/krs/0000800687/muszynianka-spolka-z-ograniczona-odpowiedzialnoscia> (accessed on 2 May 2025).
- Brucks, Kerstin. 2017. ‘Nothing added, nothing taken away’—Or laboratory-made naturalness? The semiotics of food product packaging in Germany in the 1990s and today. *International Journal of Food Design* 2: 203–22. [CrossRef]
- de Saussure, Ferdinand. 1991. *Course in General Linguistics*. Translated by Krystyna Kasprzyk. Warsaw: National Scientific Publishing House.
- EMIS. 2025. “Muszynianka” Sp. z oo (Poland). Available online: https://www.emis.com/php/company-profile/PL/_Muszynianka_Sp_z_oo_pl_9350938.html (accessed on 2 May 2025).
- Ernst, Wolfgang. 2012. *Digital Memory and the Archive*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Homolacs, Karol. 1927. Advertising and art. *Beautiful Things* 6: 82, (Cited in: Klugowska 2023).
- Huhtamo, Erkki, and Jussi Parikka, eds. 2011. *Media Archaeology: Approaches, Applications, and Implications*. Berkeley: University of California Press.
- Itten, Johannes. 2015. *The Art of Color*. Translated by Sławomir Figat. Krakow: D2D.PL.
- Jasiołek, Katarzyna. 2021. *Packaging, or Perfuming Herring. About Graphics, Advertising, and Trade in the Polish People’s Republic*. Warsaw: Marginesy.
- Kierunek Spożywczy. 2025. Muszynianka as the First to Enter Deposits! The Company Takes Responsibility for Its PET Packaging. Available online: <https://www.kierunekspozyczwy.pl/artikul,105513,muszynianka-jako-pierwsza-wchodzi-w-kaucje-firma-bierze-odpowiedzialnosc-za-swoje-opakowania-pet.html> (accessed on 2 May 2025).
- Kittler, Friedrich A. 1985. *Aufschreibesysteme 1800/1900*. Munich: Wilhelm Fink Verlag.
- Klugowska, Anna. 2023. Discreet charm of everyday life. Labels of producers from Toruń and the region in the interwar period (based on the collections of the University Library in Toruń). *Faces of Communication* 15: 105–31. [CrossRef]
- Kress, Gunther, and Theo van Leeuwen. 2006. *Reading Images: The Grammar of Visual Design*, 2nd ed. London: Routledge.
- Małopolska. 2025. “Visiting Muszynianka...” Marshal’s Office of the Małopolska Voivodeship. Available online: <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/biznes-i-gospodarka/z-wizyta-w-muszyniance> (accessed on 2 May 2025).
- Mila Muszyna. 2025. History—Mila Muszyna. Available online: <https://milamuszyna.pl/historia-niezwyklego-uzdrowiska/> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025a. About the Company. Available online: <https://muszynianka.pl/o-firmie/> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025b. Mineral Components. Available online: <https://muszynianka.pl/skladniki-mineralne/> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025c. Muszynianka—Development Is the Basis! Available online: <https://muszynianka.pl/muszynianka-rozwoj-to-podstawa/> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025d. Muszynianka Is Known Not Only in Poland. *RP.pl*. Available online: <https://pro.rp.pl/abc-firmy/art12746601-muszynianka-jest-znana-nie-tylko-w-polsce> (accessed on 2 May 2025).

- Muszynianka. 2025e. Muszynianka—Modern Enterprise with Traditions. Available online: <https://muszynianka.pl/muszynianka-nowoczesne-przedsiębiorstwo-z-tradycjami/> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025f. Muszynianka—Stronghold of Tradition, Breath of Modernity. *Be Healthy Magazine*. Available online: <https://behealthymagazine.abczdrowie.pl/muszynianka-ostoja-tradycji-powiew-nowoczesnosci,7141384801258336a> (accessed on 2 May 2025).
- Muszynianka. 2025g. Products. Available online: <https://muszynianka.pl/produkty/> (accessed on 2 May 2025).
- Myczkowska-Szczerska, Anna. 2018a. *Designing Visual Information—Introduction*. Krakow: Publishing House of the Academy of Fine Arts in Krakow.
- Myczkowska-Szczerska, Anna. 2018b. *Number and Proportion in Visual Communication*. Krakow: Publishing House of the Academy of Fine Arts in Krakow.
- Newark, Quentin. 2005. *The Designer's Lexicon: The Illustrated Dictionary of Design, Printing, and Computer Terms*. San Francisco: Chronicle Books.
- Parikka, Jussi. 2012. *What is Media Archaeology?* Cambridge: Polity Press.
- Poprawa, Marcin. 2020. Word-image spaces in propaganda leaflets of 1918–1939. An attempt at analysis in the light of textual linguistics and theory of visuality. *The Art of Editing. Textual and Editorial Studies* 1: 203–30, (Cited in: Klugowska 2023).
- Rose, Gilian. 2016. *Visual Methodologies: An Introduction to Researching with Visual Materials*, 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rypson, Piotr. 2011. *Not Geese. Polish Graphic Design*. Warsaw: Karakter, (Cited in: Klugowska 2023).
- Sprinkle, David. 2019. The 'Clean Label' Trend—Has It Peaked? *Progressive Grocer*. May 16. Available online: <https://www.google.com/search?q=https://progressivegrocer.com/clean-label-trend-has-it-peaked> (accessed on 2 May 2025).
- Superbrands. 2025a. Muszynianka Is a Natural Mineral Water Extracted from Intakes Located in the Poprad Landscape Park in Mu. Available online: https://superbrands.pl/wp-content/uploads/2021/11/052-053_Muszynianka.pdf (accessed on 2 May 2025).
- Superbrands. 2025b. Muszynianka Is a Natural Mineral Water Extracted in Muszyna and Surroundings, from Intakes Located in the Poprad P. Available online: <https://superbrands.pl/wp-content/uploads/2019/06/Superbrands19-29.pdf> (accessed on 2 May 2025).
- The European Parliament. 2011. Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the Provision of Food Information to Consumers, Amending Regulations (EC) No 1924/2006 and (EC) No 1925/2006 of the European Parliament and of the Council, and Repealing Commission Directive 87/250/EEC, Council Directive 90/496/EEC, Commission Directive 1999/10/EC, Directive 2000/13/EC of the European Parliament and of the Council, Commission Directives 2002/67/EC and 2008/5/EC and Commission Regulation (EC) No 608/2004. *Official Journal of the European Union* L 304: 18–63. Available online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32011R1169> (accessed on 3 May 2025).
- Tilgner, Damazy Jerzy. 1935. *Labels, Design and Evaluation*, Warsaw, (Cited in: Klugowska 2023).
- WODA24. 2025. Muszynianka—Krakow—WODA24. Available online: <https://www.woda24.pl/muszynianka> (accessed on 2 May 2025).
- Zakrzewski, Stanisław Z. 1937. *Guide to the Use of Advertising*, Warsaw, (Cited in: Klugowska 2023).
- Zielinski, Siegfried. 2010. *Deep Time of the Media: Toward an Archaeology of Hearing and Seeing by Technical Means*. Translated by Gloria Custance. Cambridge: MIT Press. First published 2002.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

ANEKS B

Badanie świadomości, wizerunku i lojalności wobec marki Muszynianka

W celu uzupełnienia materiału empirycznego wykorzystanego w rozprawie doktorskiej przeprowadzono badanie ilościowe dotyczące percepcji marki Muszynianka wśród konsumentów wód butelkowanych. Badanie stanowiło jeden z elementów procesu weryfikacji założeń badawczych odnoszących się do skuteczności komunikacji marketingowej marki regionalnej funkcjonującej na konkurencyjnym rynku FMCG.

Cel badania

Głównym celem badania było określenie poziomu świadomości i rozpoznawalności marki Muszynianka, identyfikacja jej osobowości w percepcji konsumentów, ocena pozycji konkurencyjnej marki w kategorii wód mineralnych, analiza poziomu satysfakcji i lojalności klientów oraz zbadanie wpływu działań sponsoringowych na znajomość marki.

Badanie miało umożliwić uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaki jest poziom rozpoznawalności i świadomości marki Muszynianka?
- Jak konsumenci postrzegają osobowość marki Muszynianka?
- Jaką pozycję zajmuje marka Muszynianka w kategorii wód mineralnych?
- Jaki jest poziom satysfakcji i lojalności konsumentów wobec marki?
- W jakim stopniu działania sponsoringowe wpływają na znajomość i postrzeganie marki?

Przedstawione w Aneksie wyniki stanowią uzupełnienie analiz zaprezentowanych w części empirycznej rozprawy i zostały wykorzystane do weryfikacji przyjętych hipotez badawczych.

Metodologia badania

Badanie zostało zrealizowane przez Centrum Badawczo-Rozwojowe BIOSTAT. Zakres prac obejmował przygotowanie narzędzia badawczego, realizację badania terenowego, opracowanie analiz statystycznych oraz przygotowanie raportu końcowego.

Proces badawczy obejmował następujące etapy:

1. Opracowanie metodologii badawczej i konstrukcję kwestionariusza ankiety.
2. Dobór próby badawczej oraz realizację pomiaru.
3. Opracowanie i analizę statystyczną zgromadzonych danych.
4. Przygotowanie raportu z wynikami badania.

W badaniu zastosowano ilościową metodę badawczą CAWI (Computer-Assisted Web Interview), polegającą na samodzielnym wypełnianiu przez respondentów kwestionariusza ankiety udostępnionego za pośrednictwem Internetu. Zastosowanie tej techniki umożliwiło dotarcie do szerokiej grupy respondentów przy zachowaniu wysokiej standaryzacji procesu badawczego oraz automatycznej kontroli poprawności udzielanych odpowiedzi.

Realizacja badania odbyła się z wykorzystaniem panelu konsumenckiego Badanie Opinii, prowadzonego przez Centrum Badawczo-Rozwojowe BIOSSTAT. Panel ten umożliwia prowadzenie badań opinii i rynku na ogólnopolskich próbach respondentów z zastosowaniem elektronicznych kwestionariuszy ankietowych.

Charakterystyka próby badawczej

Badanie przeprowadzono na próbie 1000 pełnoletnich konsumentów wód butelkowanych zamieszkujących teren Polski. Dobór respondentów miał na celu zapewnienie reprezentacji osób będących rzeczywistymi uczestnikami rynku wód butelkowanych.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety opracowany przez wykonawcę badania na podstawie wytycznych autora rozprawy. Kwestionariusz składał się z dziewięciu pytań merytorycznych oraz części metryczkowej pozwalającej na charakterystykę respondentów.

Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do analizy poziomu świadomości marki, skojarzeń z marką Muszynianka, oceny jej pozycji konkurencyjnej, stopnia lojalności konsumentów oraz skuteczności działań sponsoringowych realizowanych przez przedsiębiorstwo.



Badanie świadomości marki Muszynianka – CAWI

Proponowany rozkład próby

wiek	mężczyźni	kobiety
18-34	129	124
35-49	145	142
50+	203	257

I. Wprowadzenie

Dzień dobry,

Zapraszamy do wzięcia udziału w badaniu. Wypełnianie ankiety zajmie maksymalnie około 10 minut. Prosimy o udzielenie rzetelnych, szczerych i możliwie pełnych odpowiedzi. Ze swojej strony gwarantujemy zachowanie pełnej poufności udzielanych odpowiedzi. Wyniki badania analizowane i publikowane będą wyłącznie w formie zbiorczych zestawień statystycznych.

Serdecznie dziękujemy za udział w badaniu!

II. Metryczka – część ogólna

M1. Jaki jest Pana/i udział w decyzjach dotyczących zakupów spożywczych dla gospodarstwa domowego?

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Wyłącznie ja podejmuję takie decyzje
2. Podejmuję decyzję wspólnie z inną osobą/osobami
3. Ktoś inny podejmuje wszystkie decyzje **/wykluczenie z badania**

Nowa strona na panelu

M2. Proszę wskazać, które z poniższych produktów kupuje Pan/i co najmniej raz w miesiącu

/pytanie wielokrotnego wyboru/

1. Mięsa, wędliny
2. Słodycze i przekąski
3. Ryby, owoce morza
4. Pieczywo
5. Dania gotowe i sosy
6. Woda butelkowana **/jeśli zostanie wskazana ta odpowiedź przejść dalej, w przypadku braku wskazania tej odpowiedzi wykluczenie z badania**
7. Warzywa i owoce
8. Nabiał, jaja, sery

9. Kawa i herbata
10. Samoloty **/wykluczenie z badania**
11. Przetwory (ketchup, majonez, musztarda, dżemy i konfitury, przetwory warzywne)
12. Napoje słodkie
13. Produkty sypkie (makarony, mąka, ryż, kasza, płatki śniadaniowe)
14. Przyprawy

Nowa strona na panelu

M3. Proszę wskazać płeć

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Kobieta
2. Mężczyzna

M4. Proszę wskazać wiek

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Poniżej 18 roku życia **/wykluczenie z badania, respondent nie kwalifikuje się**
2. 18-34 lata
3. 35-49 lat
4. 50 i więcej lat

Nowa strona na panelu

M5. Ile osób liczy Pana/i gospodarstwo domowe – łącznie z Panem/ią?

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Mieszkam sam/a
2. 2 osoby
3. 3 osoby
4. 4 osoby
5. 5 osób
6. Więcej niż 5 osób

M5. Jaka jest wielkość miejscowości, w której Pan/i mieszka?

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Wieś
2. Miasto poniżej 20 000 mieszkańców
3. Miasto od 20 000 do 50 000 mieszkańców
4. Miasto od 50 000 do 100 000 mieszkańców
5. Miasto od 100 000 do 200 000 mieszkańców
6. Miasto powyżej 200 000 mieszkańców

M7. Jaką wodę butelkowaną wybiera Pan/i najczęściej?

/pytanie jednokrotnego wyboru/

1. Woda mineralna
2. Woda źródłana
3. Woda stołowa
4. Woda lecznicza

Nowa strona na panelu

III. Rozpoznawalność i świadomość marki

P1. Proszę pomyśleć o markach wody mineralnej. Jakie marki przychodzą Panu/i na myśl? Proszę zapisać poniżej ich nazwy.

/pytanie otwarte/

.....

☐ nie jestem w stanie wymienić żadnej

Nowa strona na panelu

P2. Czasami trudno sobie przypomnieć konkretne marki wód mineralnych. Poniżej znajdują się wybrane z nich. Proszę wskazać wszystkie, z którymi Pan(i) się dotychczas zetknął/ęła. Proszę zaznaczyć również marki wymienione w poprzednim pytaniu.

/pytanie wielokrotnego wyboru/rotacja kafeterii

1. Cisowianka
2. Kropla Beskidu
3. Muszynianka
4. Staropolanka
5. Ustronianka
6. Jurańska
7. Kinga Pienińska
8. Nałęczowianka
9. Muszyna Skarb Życia
10. Cechini Muszyna
11. Evian
12. Polaris
13. Inne, jakie?
14. Nie znam żadnej z powyższych (**zakończenie badania**)

Nowa strona na panelu

IV. Pozycja marki

P3. Poniżej przedstawiono wybrane marki wody mineralnej. Proszę wskazać marki, które zakupił/a Pan/i w przeciągu ostatnich 4 tygodni.

/Wyświetlić tylko marki wskazane w P2, pytanie wielokrotnego wyboru

1. Cisowianka
2. Kropla Beskidu

3. Muszynianka
4. Staropolanka
5. Ustronianka
6. Jurajska
7. Kinga Pienińska
8. Nałęczowianka
9. Muszyna Skarb Życia
10. Cechini Muszyna
11. Evian
12. Polaris
13. Inne, jakie?
14. Nie kupiłem/am żadnej

P4. Jaka marka wody mineralnej jest Pana/i ulubioną wodą?

/ Wyświetlić tylko marki wskazane w P2, pytanie jednokrotnego wyboru

1. Cisowianka
2. Kropla Beskidu
3. Muszynianka
4. Staropolanka
5. Ustronianka
6. Jurajska
7. Kinga Pienińska
8. Nałęczowianka
9. Muszyna Skarb Życia
10. Cechini Muszyna
11. Evian
12. Polaris
13. Inne, jakie?

Nowa strona na panelu

P5. Jak często wybiera Pan/i wodę marki Muszynianka?

/tylko respondenci, którzy w P2 wskazali odpowiedź Muszynianka, pytanie jednokrotnego wyboru

1. Wybieram wyłącznie wodę marki Muszynianka, nigdy nie wybieram innych marek.
2. Zazwyczaj wybieram wodę marki Muszynianka.
3. Wybieram zarówno wodę marki Muszynianka, jak i wody innych marek.
4. Czasami wybieram wodę marki Muszynianka, zazwyczaj wybieram jednak inne marki.
5. Sporadycznie wybieram wodę marki Muszynianka, zawsze staram się wybierać wody innych marek.
6. Nigdy nie wybrałem/am wody marki Muszynianka.

Nowa strona na panelu

V. Poziom satysfakcji i lojalności klienta

P6. Proszę pomyśleć o wodzie butelkowanej marki Muszynianka i ocenić Pana/i poziom satysfakcji z wybranych aspektów. Prosimy o wskazanie odpowiedzi w skali od 0 do 10, gdzie 10 oznacza zdecydowanie jestem zadowolony/a, a 0 zdecydowanie nie jestem zadowolony/a.

/tylko respondenci, którzy w P5 wskazali jedną z odpowiedzi numer: 1,2,3,4 lub 5

Smak	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jakość	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Różnorodność oferty produktowej	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zawartość rozpuszczonych składników mineralnych	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zawartość magnezu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dostępność w sklepach	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wygodne opakowanie	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P7. Na ile prawdopodobne jest, że polecił(a)by Pan/i wodę butelkowaną Muszynianka swoim krewnym/znajomym? Prosimy o wskazanie odpowiedzi w skali od 0 do 10, gdzie 10 oznacza zdecydowanie polecił(a)bym, a 0 zdecydowanie nie polecił(a)bym.

/tylko respondenci, którzy w P5 wskazali jedną z odpowiedzi numer: 1,2,3,4 lub 5

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nowa strona na panelu

VI. Osobowość marki, „kim” jest produkt

P8. Poniżej znajduje się zestaw cech dotyczących wybranych marek wód mineralnych. Wskaż wszystkie, które według Pana/i opisują daną markę.

Muszy- nianka (wyświe- tlamy jeśli wskazana w P2)	Ciso- wianka (wyświe- tlamy jeśli wskazana w P2)	Nałęcz- wianka (wyświe- tlamy jeśli wskazana w P2)	Kropla Beskidu (wyświe- tlamy jeśli)	Nie wiem/ trudno po- wiedzieć
--	---	---	---	-------------------------------------

				wskazana w P2)	
Premium					
Zdrowa					
Rodzinna					
Źródło magnezu					
Ekologiczna					
Świeża					
Wspierająca działal- ność charytatywną					
Promująca zdrowy tryb życia					
Naturalna					
Tradycyjjna					
Wspierająca lokalne dru- żyny sportowe i lokal- nych sportowców					
Zaufana					
Pełna życia					
Rzetelna					

Nowa strona na panelu

VII. Efekty sponsoringu na obszary znajomości marki

P9. Poniżej zaprezentowano plakaty i zdjęcia osób lub wydarzeń sponsorowanych przez markę Muszynianka. Proszę wskazać, które kampanie Pan/i widział/a.

/pytanie wielokrotnego wyboru

1. FESTIWAL BIEGOWY – FORUM EKONOMICZNEGO



2. Twoja Twarz Brzmi Znajomo



3. STRONGMAN TOMASZ KOWAL



4. MISS SUPERNATIONAL 2021



5. MISS POLSKI 2021



6. Ninja Warrior



7. MAŁOPOLSKI KLUB SIATKÓWKI „MUSZYNA”



8. Gala MMA i BOXU Babilon





9. Nie widziałem/am żadnej z powyższych kampanii sponsoringowych /**zakończenia badania**

Dziękujemy za udział w badaniu!

Streszczenie

Przedmiotem rozprawy jest analiza komunikacji marki na rynku dóbr szybkozbywalnych (FMCG) na przykładzie marki Muszynianka. Głównym celem pracy było zidentyfikowanie i wyjaśnienie mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających regionalnej marce skuteczne budowanie świadomości, pozytywnego wizerunku, lojalności konsumenckiej oraz kapitału marki w warunkach silnej konkurencji ze strony krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw dysponujących znacznie większymi zasobami marketingowymi.

W części empirycznej przedstawiono ewolucję pojęcia marki oraz współczesne koncepcje zarządzania marką. Omówiono zagadnienia związane z architekturą marki, tożsamością i wizerunkiem, komunikacją marketingową kapitałem marki, osobowością marki oraz rolą opakowania jako narzędzia komunikacji. Szczególną uwagę poświęcono specyfice funkcjonowania marek regionalnych oraz strategiom komunikacyjnym stosowanym przez przedsiębiorstwa działające przy ograniczonych zasobach finansowych i organizacyjnych. Przeanalizowano także znaczenie świadomości marki, skojarzeń konsumenckich, lojalności klientów oraz komunikacji wizualnej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Część empiryczna została oparta na studium przypadku marki Muszynianka – jednej z najbardziej rozpoznawalnych regionalnych marek naturalnych wód mineralnych w Polsce. W pracy przedstawiono historię przedsiębiorstwa, rozwój oferty produktowej, pozycję rynkową marki oraz ewolucję działań komunikacyjnych realizowanych w latach 2002–2022. Analizie poddano identyfikację wizualną, etykiety produktowe, opakowania, działania sponsoringowe oraz inne formy komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, oceniając ich znaczenie dla budowania rozpoznawalności i pozytywnego wizerunku marki.

Badania empiryczne przeprowadzono z wykorzystaniem metody studium przypadku oraz badań ilościowych zrealizowanych techniką CAWI na ogólnopolskiej próbie 1000 respondentów. Zakres badań obejmował analizę świadomości marki, spontanicznych i wspomaganych skojarzeń, postrzeganych cech osobowości marki, poziomu satysfakcji klientów, lojalności konsumenckiej oraz wpływu działań sponsoringowych na percepcję marki. Uzyskane wyniki wskazują, że Muszynianka osiągnęła wysoką pozycję w świadomości konsumentów pomimo funkcjonowania na rynku zdominowanym przez marki należące do międzynarodowych koncernów. Marka uzyskała bardzo wysokie wskaźniki świadomości wspomaganej, a najczęściej wskazywane skojarzenia dotyczyły wysokiej zawartości magnezu,

naturalnego pochodzenia produktu oraz korzystnego wpływu na zdrowie. Badania wskazały również, że konsumenci postrzegają markę jako autentyczną, wiarygodną i silnie związaną z regionem uzdrowiskowym.

Przeprowadzone analizy potwierdziły, że konsekwentnie realizowana strategia komunikacyjna oparta na specjalizacji atrybutowej, spójnej identyfikacji wizualnej oraz długofalowych działaniach sponsoringowych może skutecznie budować kapitał marki pomimo ograniczonych zasobów finansowych. Istotną rolę w tym procesie odgrywa opakowanie produktu, które pełni funkcję informacyjną, ale również wizerunkową i edukacyjną.

Na podstawie wyników badań opracowano autorski model kapitału marki regionalnej w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych. Model ten opiera się na pięciu wzajemnie powiązanych filarach: specjalizacji produktowej, spójności komunikacyjnej, komunikacji wizualnej, działaniach sponsoringowych oraz autentyczności marki wynikającej z jej regionalnego zakorzenienia. Zaproponowany model stanowi rozwinięcie teorii kapitału marki oraz praktyczne narzędzie wspierające zarządzanie markami regionalnymi funkcjonującymi na rynkach o wysokim poziomie konkurencji.

Wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować założenie, że skuteczność komunikacji marketingowej marki nie jest wyłącznie pochodną wielkości budżetu promocyjnego, lecz wynika przede wszystkim ze spójności przekazu, konsekwencji działań oraz umiejętnego wykorzystania wyróżniających cech produktu. Rozprawa wnosi wkład do teorii zarządzania marką poprzez identyfikację mechanizmów budowania kapitału marki regionalnej oraz wskazanie ich praktycznego zastosowania w działalność przedsiębiorstw sektora FMCG.

naturalnego pochodzenia produktu oraz korzystnego wpływu na zdrowie. Badania wskazały również, że konsumenci postrzegają markę jako autentyczną, wiarygodną i silnie związaną z regionem uzdrowiskowym.

Przeprowadzone analizy potwierdziły, że konsekwentnie realizowana strategia komunikacyjna oparta na specjalizacji atrybutowej, spójnej identyfikacji wizualnej oraz długofalowych działaniach sponsoringowych może skutecznie budować kapitał marki pomimo ograniczonych zasobów finansowych. Istotną rolę w tym procesie odgrywa opakowanie produktu, które pełni funkcję informacyjną, ale również wizerunkową i edukacyjną.

Na podstawie wyników badań opracowano autorski model kapitału marki regionalnej w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych. Model ten opiera się na pięciu wzajemnie powiązanych filarach: specjalizacji produktowej, spójności komunikacyjnej, komunikacji wizualnej, działaniach sponsoringowych oraz autentyczności marki wynikającej z jej regionalnego zakorzenienia. Zaproponowany model stanowi rozwinięcie teorii kapitału marki oraz praktyczne narzędzie wspierające zarządzanie markami regionalnymi funkcjonującymi na rynkach o wysokim poziomie konkurencji.

Wyniki badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować założenie, że skuteczność komunikacji marketingowej marki nie jest wyłącznie pochodną wielkości budżetu promocyjnego, lecz wynika przede wszystkim ze spójności przekazu, konsekwencji działań oraz umiejętnego wykorzystania wyróżniających cech produktu. Rozprawa wnosi wkład do teorii zarządzania marką poprzez identyfikację mechanizmów budowania kapitału marki regionalnej oraz wskazanie ich praktycznego zastosowania w działalność przedsiębiorstw sektora FMCG.

Abstract

The subject of this dissertation is the analysis of brand communication in the market of fast-moving consumer goods (FMCG), using the Muszynianka brand as an example. The main aim of this study was to identify and explain the communication mechanisms that enable a regional brand to build effectively brand awareness, positive image, consumer loyalty and brand capital in the face of strong competition from national and international companies with significantly greater marketing resources.

The empirical part outlines the evolution of the term of a brand and contemporary brand management concepts. The discussion covered issues relating to brand architecture, identity and image, marketing communication, brand capital, brand personality and the role of packaging as a communication tool. Special attention was paid to the specific nature of regional brands' functioning and to the communication strategies applied by companies operating with limited financial and organisational resources. The importance of brand awareness, consumer associations, customer loyalty and visual communication in the process of building competitive advantage was also analysed.

The empirical part was based on a case study of the Muszynianka brand – one of the most recognisable regional brands of natural mineral water in Poland. The dissertation presents history of the company, the development of its product range, the brand's market position and the evolution of its communication activities in the years 2002-2022. The analysis involved the brand's visual identity, product labels, packaging, sponsorship activities and other forms of communication with the external environment, assessing their significance in building brand recognition and a positive brand image.

The empirical studies were carried out using the case study method and quantitative surveys conducted using the CAWI technique on a nationwide sample of 1,000 respondents. The scope of the research comprised the analysis of brand awareness, spontaneous and prompted associations, perceived brand personality traits, customer satisfaction levels, consumer loyalty and the impact of sponsorship activities on brand perception.

The results indicate that Muszynianka has achieved a strong position in consumers' awareness despite operating in a market dominated by brands owned by multinational corporations. The brand achieved very high levels of aided awareness, with the most frequently indicated associations relating to its high magnesium content, the product's natural origin and its

beneficial effects on health. The studies have also shown that consumers perceive the brand as authentic, trustworthy and strongly associated with the spa region.

The analyses conducted confirmed that the consistently implemented communication strategy based on attribute specialisation, the coherent visual identity and long-term sponsorship activities can effectively build brand capital despite limited financial resources. Product packaging plays a significant role in this process, fulfilling an informative as well as an image-building and educational function.

Based on the research findings, a proprietary model of regional brand capital was developed in a context of limited communication resources. This model is based on five interlinked pillars: product specialisation, communication consistency, visual communication, sponsorship activities and brand authenticity stemming from its regional roots. The proposed model represents a further development of brand equity theory and serves as a practical tool to support the management of regional brands operating in highly competitive markets.

The research findings have confirmed the hypothesis that the effectiveness of a brand's marketing communication is not solely a function of the size of the promotional budget, but stems primarily from the consistency of the message, the coherence of the activities and the skilful exploitation of the product's distinctive features. This dissertation contributes to the theory of brand management by identifying the mechanisms for building regional brand capital and highlighting their practical application in the operations of companies in the FMCG sector.

Rzeszów, dnia 17.07.2026 r.

Jacek Wiśniowski
imię i nazwisko kandydata

OŚWIADCZENIE

Oświadczam, że złożona przeze mnie rozprawa doktorska „Komunikacja marki regionalnej na rynku FMCG. Studium przypadku marki Muszynianka” została napisana przeze mnie samodzielnie.

Oświadczam również, że przedstawiona rozprawa doktorska nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

Jednocześnie wyrażam zgodę na jej publiczne udostępnianie.

Jacek Wiśniowski
podpis