

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Jacka Wiśniowskiego pt. „Komunikacja marki regionalnej na rynku FMCG. Studium przypadku marki Muszynianka”, przygotowana pod opieką dr hab. Andrzeja Adamskiego, prof. WSliZ, w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.

Rozprawa mgr. Jacka Wiśniowskiego podlega ocenie zgodnie z wymogami zawartymi w art. 187, ust. 1 i 2 Ustawy z dnia 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce w odniesieniu do oryginalności rozwiązania problemu naukowego, wykazanej w pracy ogólnej wiedzy teoretycznej Autora w Dyscyplinie Nauki o Komunikacji Społecznej i Mediach oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Dysertacja poświęcona komunikacji marki Muszynianka stanowi rozbudowane, wielowymiarowe studium przypadku, którego celem jest identyfikacja mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających regionalnej marce produktu codziennego użytku skuteczne budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach, w konkurencji z globalnymi koncernami. Praca jest osadzona w kontekście rynku FMCG, a szczególnie rynku wód butelkowanych, który – jak wskazuje Autor – charakteryzuje się wysoką koncentracją i dominacją marek globalnych. Już we wstępie pojawia się kluczowa obserwacja: „Struktura tego rynku cechuje się silną koncentracją – koncerny Danone (marka Żywiec Zdrój) oraz Polskie Zdroje (Cisowianka) kontrolują łącznie około 50% wartości sprzedaży”, co uzasadnia wybór Muszynianki jako modelowego przykładu marki regionalnej, funkcjonującej w warunkach asymetrii zasobów.

Ponadto dysertacja jest połączona z artykułem naukowym załączonym do rozprawy doktorskiej. Artykuł stanowi integralny element materiału empirycznego rozprawy, dostarczając pogłębionej, niedostępnej publicznie analizy komunikacji wizualnej marki Muszynianka, opartej na 28-stronicowym studium ewolucji etykiet, przygotowanym na podstawie archiwaliów udostępnionych przez przedsiębiorstwo. Jest uzupełnieniem wkładu metodologicznego dzięki zastosowaniu perspektywy archeologii mediów oraz analizy powtórzeń. Ustalenia artykułu pozostają w ścisłej triangulacji z wynikami badania ilościowego

BIOSTAT. Jednocześnie publikacja ta spełnia formalny wymóg posiadania recenzowanej publikacji naukowej powiązanej z tematyką dysertacji, stanowiąc jej pełnoprawny komponent merytoryczny.

Weryfikacja części składowych pracy

Praca ma wyraźnie zarysowaną, konsekwentną strukturę: od wprowadzenia teoretycznego, przez charakterystykę badanego przypadku, prezentację wyników badań empirycznych, aż po ich dyskusję i propozycję modelu teoretycznego. Każdy rozdział pełni odrębną funkcję w rozwijaniu głównego problemu badawczego, którym jest identyfikacja mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających regionalnej marce produktu codziennego użytku skuteczne budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach w konkurencji z globalnymi koncernami.

We wstępie Autor uzasadnia wybór tematu, osadzając go w kontekście rynku FMCG oraz szczególnie konkurencyjnego rynku wód butelkowanych w Polsce. Podkreśla, że „struktura tego rynku cechuje się silną koncentracją – koncerny Danone (marka Żywiec Zdrój) oraz Polskie Zdroje (Cisowianka) kontrolują łącznie około 50% wartości sprzedaży”, co tworzy wymagające tło dla marek regionalnych. Wstęp rozwija temat poprzez wskazanie aktualności problematyki (transformacja mediów, rosnąca świadomość konsumencka, niedostateczne zbadanie mechanizmów budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach) oraz poprzez precyzyjne sformułowanie celu głównego i celów szczegółowych (C1–C7), a także pytań badawczych (PB1–PB7). Autor wyraźnie lokuje pracę w nurcie badań eksploracyjno-deskryptywnych, odwołując się do typologii Earla Babbiego, oraz w paradygmacie studium przypadku w ujęciu Roberta K. Yina.

Dokonując weryfikacji poszczególnych części pracy, analizę rozpocznę od **rozdziału pierwszego**, stanowiącego synchronizację pojęć w ujęciu tematu pracy. Ta fundamentalna część teoretyczna dysertacji, wprowadza kluczowe pojęcia niezbędne do zrozumienia mechanizmów komunikacji marki, które są przedmiotem badań nad Muszynianką. Autor przedstawia markę jako wielowymiarowy konstrukt, którego znaczenie wykracza daleko poza tradycyjne rozumienie nazwy czy logotypu. W ujęciu zaprezentowanym w tekście marka jest zarówno systemem identyfikacyjnym, kontraktem wartości, aktywem niematerialnym, jak i konglomeratem percepcji konsumenckiej. Te cztery perspektywy tworzą ramę teoretyczną, która bezpośrednio wspiera cele pracy, zwłaszcza te dotyczące analizy tożsamości wizualnej, skojarzeń konsumenckich oraz kapitału marki.

W części poświęconej definicjom marka zostaje przedstawiona jako narzędzie redukcji kosztów poznawczych, co jest szczególnie istotne w kontekście rynku FMCG, gdzie decyzje zakupowe są szybkie, a różnice między produktami subtelne. W przypadku Muszynianki – produktu codziennego użytku – ta funkcja marki jest kluczowa: etykieta, nazwa i elementy wizualne pełnią rolę heurystyk, które ułatwiają konsumentom wybór w warunkach dużej konkurencji. Ponadto marka ma tu znaczenie jako aktywa ekonomicznego, co wpisuje się w późniejszą analizę kapitału marki Muszynianki, mierzonego poprzez świadomość, skojarzenia, postrzeganą jakość i lojalność.

Rozwinięcie historyczne branding – od wypalania znaków własności po współczesne strategie komunikacyjne – ma znaczenie zarówno opisowe, jak i interpretacyjne. Pokazuje, że marka jest konstruktem kulturowym, który ewoluował wraz z rozwojem mediów, technologii i praktyk konsumenckich. W kontekście dysertacji jest to ważne, ponieważ Muszynianka funkcjonuje w kategorii produktów, które przeszły transformację od prostych dóbr użytkowych do nośników znaczeń symbolicznych, zdrowotnych i regionalnych. Zrozumienie tej ewolucji pozwala właściwie interpretować rolę etykiety jako współczesnego medium komunikacji marki. Współczesne rozumienie marki, przedstawione w tekście, akcentuje jej wymiar symboliczny i emocjonalny. Podkreślone zostało, że konsumenci kupują nie tylko produkt, lecz także wartości, obietnice i narracje. To bezpośrednio koresponduje z celem pracy dotyczącym rekonstrukcji wartości komunikowanych przez Muszyniankę – takich jak zdrowie, naturalność, regionalność czy wysoka mineralizacja. Fragment ten uzasadnia również analizę sponsoringu jako narzędzia budowania skojarzeń symbolicznych, co jest jednym z kluczowych pytań badawczych dysertacji.

Część dotycząca architektury marki – obejmująca warstwę wizualną, nazewnictwo, wartości niematerialne oraz rozróżnienie między tożsamością a wizerunkiem – stanowi bezpośrednio zaplecze teoretyczne dla analizy etykiet Muszynianki oraz dla interpretacji wyników badania BIOSAT. W konkluzji Autor wskazuje, że marka jest strukturą złożoną z komponentów werbalnych, wizualnych, przestrzennych, kolorystycznych, sensorycznych i kinetycznych. To szerokie ujęcie pozwala na pełne zrozumienie roli etykiety jako multimodalnego komunikatu, co jest jednym z głównych wątków empirycznych pracy. Wskazanie na psychologię koloru, typografię, symbolikę graficzną czy sensoryczność opakowania tworzy teoretyczne podstawy dla późniejszej analizy semiotycznej etykiet Muszynianki. W rozważaniach nie pominięto rozróżnienia między tożsamością a wizerunkiem marki. Ujęto tożsamość jako konstrukt intencjonalny, projektowany przez organizację, natomiast wizerunek jako efekt percepcji konsumentów. To rozróżnienie jest kluczowe dla

dysertacji, ponieważ badanie BIOSTAT mierzy właśnie wizerunek – skojarzenia, osobowość marki, postrzeganą jakość i lojalność – a analiza etykiet i działań komunikacyjnych pozwala zrekonstruować tożsamość. Zestawienie tych dwóch perspektyw umożliwia ocenę spójności komunikacji Muszynianki, co jest jednym z celów pracy.

Ten pierwszy rozdział ma charakter teoretyczno-przeglądowy, stanowi fundament konceptualny całej dysertacji, co przekłada się na solidny fundament teoretyczny dla całej dysertacji. Obejmuje omówienie istoty marki, rozróżnienia między tożsamością a wizerunkiem, koncepcje kapitału marki (brand equity) w ujęciu Aakera i Kellera oraz teorię osobowości marki (Aaker, Gorbaniuk). Wprowadza kluczowe pojęcia, które są niezbędne do zrozumienia mechanizmów komunikacji marki, a jednocześnie bezpośrednio wspiera założenia badawcze dotyczące Muszynianki. Dzięki szerokiemu ujęciu – obejmującemu definicje, historię, współczesne interpretacje, architekturę marki i jej komponenty – fragment ten umożliwia osadzenie analizy empirycznej w bogatym kontekście teoretycznym, co wzmacnia naukową wartość pracy i jej spójność metodologiczną.

Rozdział drugi przedstawia genezę i przekształcenia organizacyjne przedsiębiorstwa, pokazując, jak od spółdzielni „Postęp” firma ewoluowała w kierunku wyspecjalizowanego producenta wody mineralnej. Kluczowe jest tu wskazanie momentu strategicznego zwrotu, cytując za Autorem pracy: „W 1975 roku zarząd zrezygnował z dotychczasowych kierunków produkcji i rozpoczął wytwarzanie wody mineralnej. Z perspektywy kolejnych dekad właśnie ta decyzja przesądziła o profilu przedsiębiorstwa”. Ukazana zostaje w tej części pracy, ekspansja i modernizacja firmy - nowe rozlewnie, inwestycje technologiczne, zmiana formy prawnej, aktualnej pozycji rynkowej - udział w rynku, wyniki finansowe, eksport, a także szczegółową charakterystykę produktu – w tym fizykochemiczne właściwości wody Muszynianka, jej wysoką mineralizację i zawartość magnezu. W pracy podkreślone zostało, że „Muszynianka jest naturalną wodą mineralną [...] klasyfikowaną jako wysokozmineralizowana, alkaliczna, magnezowo-wapniowa”, co bezpośrednio wiąże się z późniejszym pozycjonowaniem marki jako „źródła magnezu”. Nie pominięto w tym fragmencie rozważań opisów certyfikatów i wyróżnień (Super Marka, Konsumencki Lider Jakości, Superbrands), co wzmacnia obraz silnego kapitału reputacyjnego, oraz zarys portfolio produktowego, pokazujący zróżnicowanie oferty i dostosowanie do różnych kontekstów konsumpcji. Ważnym elementem jest także syntetyczny opis rynku wód mineralnych w Polsce, jego struktury, koncentracji, zmian wartości i wolumenu oraz wpływu systemu kaucyjnego – co plasuje Muszyniankę w szerszym kontekście konkurencyjnym i regulacyjnym.

Wyniki badań empirycznych uwzględniono w **rozdziale trzecim**. Zaprezentowano metodykę badania ilościowego zrealizowanego przez BIOSTAT na próbie 1000 dorosłych konsumentów wód butelkowanych, z wykorzystaniem techniki CAWI. Przeprowadzony kwestionariusz obejmował moduły dotyczące świadomości i rozpoznawalności marki, wizerunku i osobowości, satysfakcji i lojalności oraz efektów sponsoringu. Dokonano systematycznej prezentacji wyników w kluczowych wymiarach kapitału marki. Oceniając świadomość odbiorców wskazano, że Muszynianka zajmuje czwartą pozycję w świadomości spontanicznej (Top-of-Mind). Interpretując wyniki zwrócono uwagę na problem kategoryjny. Konsumenci często błędnie klasyfikują wody źródłane jako mineralne, co ma konsekwencje dla strategii komunikacyjnych marek pozycjonujących się jako wody mineralne właściwe.

W części poświęconej wizerunkowi i osobowości marki zaprezentowano bogaty materiał dotyczący skojarzeń i cech przypisywanych Muszyniankce na tle konkurentów. Dane przedstawiają, że marka jest silnie kojarzona ze zdrowiem (74,4%), naturalnością (66,7%) oraz – przede wszystkim – z magnezem: „Ponad połowa badanych wskazała ją jako źródło tego pierwiastka, podczas gdy dla pozostałych marek odsetek mieścił się w przedziale 26–30%”. Co ciekawe, uwzględniono również w wynikach zróżnicowanie skojarzeń według płci i wieku, co wzbogaca obraz percepcji marki. Muszynianka wyróżnia się skojarzeniem z promowaniem zdrowego stylu życia oraz ze wspieraniem sportu, co wiąże się z działaniami sponsoringowymi. Ostatnia część niniejszego rozdziału dotyczy efektywności działań sponsoringowych. Autor pokazuje rozpoznawalność poszczególnych kampanii oraz analizuje, jak sponsoring wpływa na skojarzenia z marką. W efekcie dane wskazują, że osoby, które widziały kampanie, częściej wiążą Muszyniankę ze wspieraniem sportu, działalnością charytatywną, ekologią, segmentem premium, a także częściej deklarują wybór marki i wyższą świadomość spontaniczną. Zachowana została jednak ostrożność interpretacyjna, korelacje nie przesądzają o kierunku zależności przyczynowej.

Dyskusja i analiza wyników ujęta została w **rozdziale czwartym** jako interpretacyjnym uwieńczeniem pracy. Zestawione zostały wyniki empiryczne z teorią kapitału marki, pozycjonowania, osobowości marki, sponsoringu i zintegrowanej komunikacji marketingowej. Poszczególne części plasują się następująco:

- w części 4.1 Muszynianka osiągnęła bardzo wysoką świadomość wspomagana przy umiarkowanej świadomości spontanicznej, co odpowiada ustaleniom Kellera o różnicy między rozpoznaniem a przywołaniem marki. Analiza skojarzeń ujawnia wyraźną specjalizację atrybutową – dominację w wymiarze „źródło magnezu” oraz silne skojarzenia ze sportem i zdrowym stylem życia, przy zachowaniu parytetu w podstawowych atrybutach kategorii

(„zdrowa”, „naturalna”, „tradycyjna”). Autor interpretuje to w świetle teorii pozycjonowania Riesa i Trouta oraz koncepcji „points of difference” i „points of parity” Kellera.

- w części 4.2 Autor rozwija wątek strategii komunikacyjnej Muszynianki jako marki niszowej, która zamiast konkurować z liderami w wymiarach ogólnych, buduje pozycję „specjalisty” w jednym atrybucie – magnezie – i wzmacnia ją poprzez sponsoring. Dane empiryczne potwierdzają skuteczność tej strategii: wyraźna przewaga w skojarzeniach z magnezem oraz pozytywne korelacje między ekspozycją na sponsoring a korzystnymi postawami wobec marki. Autor podkreśla spójność przekazu – konsekwentne komunikowanie tych samych wymiarów tożsamości (zdrowie, magnez, aktywność sportowa) przez etykietę, sponsoring i inne narzędzia.

- w części 4.3 poświęconej etykietce jako kluczowemu medium komunikacji, odwołano się do koncepcji opakowania jako „cichego sprzedawcy” i pokazano, że w kategorii wód mineralnych, gdzie właściwości organoleptyczne są trudne do odróżnienia, warstwa wizualna nabiera szczególnego znaczenia. Autor wskazuje, że współczesna etykieta Muszynianki łączy „wyrafinowaną prostotę” z ciągłością wizerunkową, co sprzyja równowadze między innowacyjnością a tradycją, zgodnie z tezą Kapferera. Etykieta wspiera wszystkie wymiary kapitału marki: świadomość (identyfikacja wizualna), skojarzenia (magnez, certyfikaty), postrzegana jakość (estetyka, przejrzystość), lojalność (spełnianie komunikowanych obietnic).

- w części 4.4 Autor formułuje implikacje teoretyczne i praktyczne.

- część 4.5 jest najbardziej oryginalnym elementem rozdziału czwartego, w której Autor proponuje autorski „Model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych”. Model opiera się na pięciu filarach: (1) fokus strategiczny (specjalizacja atrybutowa), (2) sekwencyjne budowanie kapitału marki (priorytet świadomości i skojarzeń funkcjonalnych przed rezonansem emocjonalnym), (3) autentyczność jako przewaga konkurencyjna (narracja regionalna, efekt słabszego), (4) efektywność kosztowa narzędzi komunikacji (priorytet mediów własnych i sponsoringu z transferem wizerunku), (5) synergia zintegrowanej komunikacji marketingowej (spójność przekazu w różnych kanałach). W pracy wyraźnie zaznaczono, że „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”- co stanowi świadomość metodologiczną i dorosłość rozważań Autora. Model jest operacjonalizowany na przykładzie Muszynianki, co czyni go osadzonym empirycznie, choć Autor uczciwie wskazuje na ograniczenia generalizacji wynikające z pojedynczego studium przypadku.

Z perspektywy teorii kapitału marki praca potwierdza złożony charakter konstruktów oraz rolę unikalnych skojarzeń jako źródła przewagi konkurencyjnej. Z perspektywy nauk o komunikacji społecznej i mediach pokazuje specyfikę komunikacji marki jako procesu wielokanałowego i wielokodowego, w którym spójność przekazu i dopasowanie do ram interpretacyjnych odbiorców są kluczowe. Rekomendacje praktyczne dotyczą m.in. kontynuacji strategii specjalizacji atrybutowej, wzmacniania lojalności poprzez działania angażujące emocjonalnie, optymalizacji portfolio sponsoringowego oraz poprawy dostępności produktu.

Metodologia w kontekście tematu pracy i założeń naukowych

Metodologia pracy jest spójna z jej celem eksploracyjno-deskryptywnym oraz z przyjętym paradygmatem studium przypadku. Autor explicite odwołuje się do definicji studium przypadku Roberta K. Yina, podkreślając, że jest to „empiryczne badanie współczesnego zjawiska w jego rzeczywistym kontekście, szczególnie gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są wyraźnie określone”. Wybór pojedynczego przypadku – marki Muszynianka – jest uzasadniony zarówno reprezentatywnością dla szerszej kategorii marek regionalnych, jak i dostępem do danych wewnętrznych.

Przyjęta metodologia ma charakter rozbudowany, co odpowiada złożoności badanego zjawiska. W celu zweryfikowania założeń przyjęto:

- **analizę literatury przedmiotu** – systematyczny przegląd polskiej i zagranicznej literatury z zakresu komunikacji marki, kapitału marki, osobowości marki, sponsoringu, zintegrowanej komunikacji marketingowej oraz metodologii badań społecznych. Ta część służy konstrukcji ram teoretycznych i identyfikacji luki badawczej
- **analizę danych zastanych** – wykorzystanie zewnętrznych danych rynkowych (NielsenIQ, Hurtidetal, Euromonitor, GUS) oraz wewnętrznych danych przedsiębiorstwa (sprzedaż, wydatki na marketing i CSR, dokumentacja strategii komunikacyjnej). Pozwoliło to osadzić Muszyniankę w kontekście struktury rynku, dynamiki sprzedaży i nakładów promocyjnych
- **analizę treści wizualnych** – systematyczną analizę etykiet produktów Muszynianka z różnych okresów, z perspektywy archeologii mediów. Pozwoliło to na identyfikację elementów graficznych, kolorystykę, typografię oraz znaczenia symboliczne – pozwoliło to zrozumieć, jak opakowanie komunikuje wartości marki
- **analizę danych ilościowych** – wyniki badania BIOSTAT zrealizowanego techniką CAWI na próbie 1000 dorosłych konsumentów wód butelkowanych. Kwestionariusz

obejmował pytania dotyczące świadomości spontanicznej i wspomaganej, skojarzeń, osobowości marki, satysfakcji z atrybutów produktu, lojalności oraz rozpoznawalności kampanii sponsoringowych.

Otrzymane wyniki zostały zaprezentowane w formie tabel i wykresów, a także analiz porównawczych (między markami, grupami demograficznymi) oraz korelacyjnych (np. między ekspozycją na sponsoring a postawami wobec marki).

Metodologia jest osadzona w założeniach naukowych pracy. Podkreślony został przez Autora eksploracyjny charakter badania, gdzie celem nie jest weryfikacja hipotez przyczynowo-skutkowych, lecz identyfikacja wzorców i mechanizmów, które mogą zostać sformułowane jako propozycja teoretyczna. Odwołując się do koncepcji „generalizacji analitycznej” Yina, wskazuje, że studium przypadku służy generowaniu teorii, a nie jej statystycznemu testowaniu. Jednocześnie Autor stosuje triangulację źródeł (dane ilościowe, dane wizualne, dane wewnętrzne, literatura), co wzmacnia wiarygodność ustaleń.

Specyficznym elementem metodologicznym jest pozycja Autora jako pracownika badanej organizacji. Autor świadomie problematyzuje tę sytuację, odwołując się do literatury i wskazując zarówno zalety (głęboka znajomość kontekstu, dostęp do danych, możliwość długotrwałej obserwacji), jak i ograniczenia (ryzyko braku dystansu, potencjalna stronniczość). W celu minimalizacji tych ograniczeń opiera kluczowe ustalenia empiryczne na zewnętrznym badaniu ilościowym oraz stosuje triangulację.

Metodologia jest więc adekwatna do tematu pracy i założeń naukowych. Pozwala uchwycić złożone mechanizmy komunikacji marki w warunkach ograniczonych zasobów, przy jednoczesnym zachowaniu świadomości ograniczeń wynikających z pojedynczego przypadku i przekrojowego charakteru badania.

Aplikacyjność wyników

Wyniki pracy mają wyraźny potencjał aplikacyjny, zarówno dla praktyki zarządzania marką Muszynianka, jak i dla innych marek regionalnych i niszowych funkcjonujących w konkurencyjnych kategoriach produktowych.

Argumentując znaczenie pracy należy uwzględnić:

1. praca dostarcza szczegółowego obrazu pozycji Muszynianki w świadomości konsumentów, jej wizerunku, osobowości, satysfakcji i lojalności. Dane dotyczące świadomości spontanicznej i wspomaganej, struktury użytkowników, poziomu satysfakcji z poszczególnych atrybutów oraz wskaźnika NPS mogą być bezpośrednio wykorzystane do planowania działań marketingowych i komunikacyjnych. Na przykład niższe oceny

dostępności i ceny wskazują na obszary wymagające interwencji (dystrybucja, polityka cenowa), a wysoka satysfakcja z zawartości magnezu i składników mineralnych potwierdza zasadność dalszego eksponowania tych wyróżników.

2. analiza skojarzeń i cech osobowościowych przypisywanych marce pozwala lepiej zrozumieć, jak konsumenci postrzegają Muszyniankę na tle konkurentów. Silne skojarzenia z magnezem, zdrowiem, naturalnością, promowaniem zdrowego stylu życia i wspieraniem sportu mogą być wykorzystane do dalszego wzmocnienia tych wymiarów w komunikacji, natomiast słabsze skojarzenia z ekologią, działalnością charytatywną czy segmentem premium wskazują na potencjalne kierunki rozwoju wizerunku.

3. szczegółowa analiza efektywności działań sponsoringowych – rozpoznawalności kampanii, ich wpływu na skojarzenia z marką oraz zróżnicowania według płci i wieku – dostarcza cennych wskazówek dotyczących optymalizacji portfolio sponsoringowego. Wyniki pokazują, które kampanie generują największą ekspozycję (programy telewizyjne o masowym zasięgu), które wzmocniają pożądane skojarzenia (sport, zdrowy styl życia, działalność charytatywna), a które mają węższy, bardziej wyspecjalizowany wpływ. Może to służyć podejmowaniu decyzji o koncentracji zasobów na najbardziej efektywnych formach sponsoringu.

4. analiza roli etykiety jako medium komunikacji oraz ewolucji opakowań w czasie może być wykorzystana przy projektowaniu nowych etykiet i opakowań. Równowaga między prostotą a ciągłością, wyeksponowanie informacji o składzie mineralnym i magnezie – to konkretne wskazówki dla projektantów i marketerów.

5. najbardziej aplikacyjny jest jednak autorski model pięciu filarów budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych. Model ten może służyć jako narzędzie diagnostyczne i strategiczne dla innych marek regionalnych i niszowych. Pozwala on ocenić, czy dana marka:

1. koncentruje się na wyraźnie zdefiniowanym atrybucie wyróżniającym (fokus strategiczny)
2. buduje kapitał sekwencyjnie, zaczynając od świadomości i skojarzeń funkcjonalnych
3. wykorzystuje autentyczność i narrację „słabszego” jako przewagę konkurencyjną
4. optymalizuje dobór narzędzi komunikacji pod kątem efektywności kosztowej (media własne, sponsoring)
5. zapewnia synergię i spójność przekazu w różnych kanałach.

Model jest operacjonalizowany na przykładzie Muszynianki, co pokazuje, jak można go zastosować w praktyce. Choć Autor zaznacza, że wymaga on dalszej weryfikacji, już na obecnym etapie stanowi użyteczne narzędzie refleksji strategicznej.

Wkład rozważań w rozwój nauki

Wkład pracy w rozwój nauki można rozpatrywać na kilku poziomach.

Na poziomie teoretycznym praca wnosi:

- empiryczną ilustrację teorii kapitału marki (Aaker, Keller) w kontekście konkretnej, polskiej marki regionalnej. Autor pokazuje, jak poszczególne wymiary kapitału (świadomość, skojarzenia, postrzegana jakość, lojalność) kształtują się w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych, co wzbogaca dotychczasową literaturę, skoncentrowaną głównie na dużych markach z dużymi budżetami
- pogłębioną analizę roli opakowania i etykiety jako medium komunikacji marki w kategorii wód mineralnych. Choć opakowanie było już przedmiotem badań, Autor łączy perspektywę semiotyczną (archeologia mediów) z teorią kapitału marki, pokazując, jak etykieta wspiera wszystkie jego wymiary
- empiryczne dane dotyczące efektów sponsoringu w kontekście marki regionalnej, z rozróżnieniem różnych typów wydarzeń (programy telewizyjne, konkursy piękności, wydarzenia sportowe, lokalny sport, strongman). Praca pokazuje, jak sponsoring wpływa na skojarzenia z marką, świadomość spontaniczną, deklaracje wyboru, co wzbogaca literaturę nad transferem wizerunku.

Najważniejszy wkład teoretyczny stanowi autorski model budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów komunikacyjnych. Model ten syntetyzuje różne koncepcje (pozycjonowanie, piramida rezonansu, osobowość marki, efekt słabszego, sponsoring, zintegrowana komunikacja) w jedną ramę pojęciową, osadzoną empirycznie w przypadku Muszynianki. Autor zaznacza, że „prezentowany model ma charakter propozycji teoretycznej i wymaga dalszej weryfikacji empirycznej”, co jest zgodne z zasadami rzetelności naukowej. Jednakże model może stanowić punkt wyjścia dla badań porównawczych nad strategiami komunikacyjnymi marek niszowych w różnych kategoriach produktowych.

Na poziomie metodologicznym praca wnosi przykład świadomego zastosowania studium przypadku w badaniach nad komunikacją marki, z wykorzystaniem triangulacji źródeł i metod. Pokazuje jak można konstruktywnie wykorzystać pozycję insidera, przy jednoczesnym zachowaniu krytycznej refleksji nad ryzykiem stronniczości.

Na poziomie empirycznym praca dostarcza bogatego materiału dotyczącego percepcji marki Muszynianka wśród polskich konsumentów wód butelkowanych, który może być wykorzystany w dalszych badaniach porównawczych, longitudinalnych czy eksperymentalnych.

Wady i zalety pracy

Dokonując weryfikacji i analizy pracy w kontekście rozważań nad silnymi i słabymi stronami pracy zauważono następujące kwestie. Rozpoczynając od zalet warto zwrócić uwagę na **spójność strukturalną i konceptualną**. Praca jest dobrze zorganizowana: wstęp precyzyjnie definiuje cele i pytania badawcze, rozdział teoretyczny tworzy solidne ramy konceptualne, rozdział drugi osadza badanie w kontekście konkretnej marki i rynku, rozdział trzeci prezentuje wyniki empiryczne, a rozdział czwarty dokonuje ich interpretacji i proponuje model teoretyczny. Struktura jest logiczna i sprzyja zrozumieniu rozwijanego tematu. Następnym aspektem jest **rzetelność metodologiczna**. Świadomy dobór metod badawczych, adekwatnie do celu eksploracyjno-deskryptywnego i paradygmatu studium przypadku stanowi o dojrzałości analiz naukowych Autora. Zastosowanie triangulacji źródeł i metod, potwierdza kluczowe ustalenia na zewnętrznym badaniu ilościowym, problematyzuje własną pozycję Autora jako insidera oraz wskazuje ograniczenia badania (przekrojowość, deklaratywność, brak możliwości ustalenia związków przyczynowo-skutkowych). W dalszych argumentach plasuje się **bogactwo empiryczne**. Praca zawiera szczegółowe dane dotyczące świadomości, skojarzeń, osobowości marki, satysfakcji, lojalności, efektów sponsoringu, a także dane rynkowe i finansowe. Dane są prezentowane w sposób przejrzysty (tabele, wykresy) i interpretowane w świetle teorii. Nie można pominąć **oryginalności wkładu teoretycznego**. Autorski model pięciu filarów budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych stanowi cenny wkład w rozwój teorii komunikacji marki, szczególnie w kontekście marek regionalnych i niszowych. Ponadto **świadomość ograniczeń i ostrożność interpretacyjna** oznacza, że korelacje nie przesądzają o kierunku zależności przyczynowej, pojedyncze studium przypadku nie pozwala na generalizację statystyczną, a propozycja modelu wymaga dalszej weryfikacji.

Przedstawiając natomiast mankamenty warto zwrócić uwagę w pierwszej kolejności na **pojedyncze studium przypadku**. Choć wybór jednego przypadku jest metodologicznie uzasadniony, ogranicza możliwość generalizacji wniosków na inne marki i kategorie produktowe. Zostało to przez samego Autora zauważone: „wyprowadzono go z pojedynczego studium przypadku, co ogranicza możliwość generalizacji”. Następnie warto zwrócić uwagę na

przekrojowy charakter badania ilościowego. Badanie BIOSTAT ma charakter przekrojowy, co uniemożliwia analizę zmian w czasie oraz ustalenie związków przyczynowo-skutkowych, „nie pozwala więc wnioskować ani o zmianach w czasie, ani o związkach przyczynowo-skutkowych”. **Deklaratywność danych,** to kwestia danych dotyczących częstotliwości wyboru marki, skłonności do rekomendacji, skojarzeń, percepcji sponsoringu opierają się na deklaracjach respondentów, które mogą odbiegać od rzeczywistych zachowań. Następnym słabym punktem jest **brak pełnej prezentacji rozdziału teoretycznego w przytoczonym materiale.** Choć ze wstępu wynika, że rozdział pierwszy jest rozbudowany i obejmuje kluczowe koncepcje, w udostępnionym fragmencie nie ma jego pełnej treści. Ogranicza to możliwość pełnej oceny jakości i kompletności części teoretycznej. Na końcu sam fakt **stronniczości wynikającej z insider research.** Mimo zastosowania środków zaradczych (triangulacja, zewnętrzne badanie ilościowe), pozycja Autora jako pracownika badanej organizacji niesie ryzyko nieuświadomionej stronniczości w interpretacji danych.

Weryfikacja bibliografii

Bibliografia zgromadzona w dysertacji stanowi rozbudowany, wielowarstwowy korpus źródeł, który w sposób pełny i konsekwentny wspiera zarówno teoretyczne, jak i empiryczne rozważania dotyczące komunikacji marki Muszynianka. Jej struktura odzwierciedla interdyscyplinarny charakter pracy, łącząc literaturę z zakresu marketingu, komunikacji społecznej i mediów, psychologii konsumenta, semiotyki, zarządzania marką, badań społecznych. W efekcie bibliografia nie tylko stanowi fundament teoretyczny dysertacji, lecz także potwierdza jej zakorzenienie w aktualnych nurtach badawczych i praktycznych kontekstach funkcjonowania marek regionalnych.

W części poświęconej monografiom i podręcznikom dominują pozycje klasyczne, które tworzą kanon badań nad marką i komunikacją marketingową. Prace Davida A. Aakera („Managing Brand Equity”, „Building Strong Brands”) oraz Kevina L. Kellera („Strategic Brand Management”) stanowią podstawę dla analizy kapitału marki, jego wymiarów oraz sposobów pomiaru. Podobnie istotne są pozycje Jacka Kalla, Ryszarda Kłeczka i Adama Sagana, które wprowadzają polski kontekst zarządzania marką i stanowią pomost między teorią międzynarodową a lokalnymi realiami rynku FMCG. Włączenie prac Grzegorza Urbanka wzmacnia ekonomiczny wymiar analizy, pozwalając na interpretację marki jako aktywa niematerialnego o mierzalnej wartości.

Silnie reprezentowana jest literatura z zakresu komunikacji marketingowej i komunikacji społecznej. Prace Jana Wiktora oraz Teresy Taranko stanowią fundament dla

rozumienia komunikacji jako procesu wymiany znaczeń, co jest kluczowe dla interpretacji etykiety jako medium komunikacji oraz sponsoringu jako narzędzia transferu wizerunku.

Ważnym komponentem bibliografii są źródła z zakresu semiotyki, komunikacji wizualnej i archeologii mediów. Prace Rolanda Barthesa, Gunthera Kressa i Theo van Leeuwena, a także Huhtamo i Parikki, dostarczają narzędzi do analizy etykiety jako tekstu wizualnego, nośnika znaczeń i elementu tożsamości marki. Ich obecność jest szczególnie istotna, ponieważ dysertacja poświęca etykiecie odrębny segment analityczny. Bibliografia obejmuje również współczesne badania nad opakowaniem jako medium komunikacji (Orth & Malkewitz, Ampuero & Vila, Underwood), co wzmacnia teoretyczne podstawy interpretacji roli etykiety w budowaniu kapitału marki.

W obszarze psychologii konsumenta i osobowości marki bibliografia zawiera kluczowe pozycje: artykuł Jennifer L. Aaker (1997), prace Olega Gorbaniuka oraz publikacje Dominiki Maison i Tomasza Barana. Dzięki temu dysertacja może operacjonalizować osobowość marki w sposób zgodny z uznanymi modelami i przeprowadzić porównania między markami wód mineralnych na podstawie baterii cech osobowościowych. Jest to szczególnie istotne, ponieważ osobowość marki stanowi jeden z wymiarów kapitału marki analizowanych w badaniu BIOSTAT. Silnie reprezentowany jest także obszar sponsoringu i transferu wizerunku. Prace Cornwell, Gwinera, Meenaghana czy Crompton'a stanowią podstawę teoretyczną dla analizy efektów sponsoringu, które w dysertacji są mierzone empirycznie i interpretowane w świetle teorii transferu skojarzeń. Bibliografia obejmuje również nowsze badania dotyczące sponsoringu w mediach społecznościowych oraz percepcji treści sponsorowanych, co wzmacnia aktualność pracy. Ponadto bibliografia obejmuje liczne artykuły naukowe z czasopism polskich i międzynarodowych, które dotyczą m.in. percepcji opakowań, lojalności konsumenckiej, brand experience, brand personality, komunikacji wizualnej, marketingu cyfrowego, influencer marketingu, omnichannel commerce, a także marek terytorialnych i kulturowych. Tak szeroki zakres świadczy o tym, że dysertacja jest osadzona w aktualnych dyskusjach naukowych i korzysta z najnowszych wyników badań.

Istotnym elementem bibliografii są raporty branżowe, dane rynkowe i analizy dotyczące rynku wód butelkowanych, systemu kaucyjnego, trendów konsumenckich oraz wyników sprzedaży. Obecność raportów NielsenIQ, Euromonitor International, GUS, Hurt & Detal, portalspozywczy.pl oraz materiałów korporacyjnych Muszynianki pozwala na rzetelne osadzenie analizy w realiach rynkowych i na przedstawienie aktualnego kontekstu funkcjonowania marki. Jest to szczególnie ważne, ponieważ dysertacja analizuje mechanizmy komunikacyjne w warunkach realnej konkurencji rynkowej.

W rozważaniach uwzględniono również inne rozprawy doktorskie, dotyczące komunikacji produktów regionalnych oraz roli marki w procesie zakupowym. Ich obecność świadczy o tym, że Autor zna dorobek polskich badań w obszarze komunikacji marki i potrafi osadzić własną pracę w kontekście wcześniejszych studiów akademickich.

Całość bibliografii jest spójna, aktualna i adekwatna do tematu dysertacji. Źródła zostały dobrane w sposób świadomy i funkcjonalny: każda część pracy – teoretyczna, empiryczna, metodologiczna i interpretacyjna – znajduje swoje odzwierciedlenie w literaturze. Bibliografia potwierdza interdyscyplinarny charakter pracy, jej zakorzenienie w naukach o komunikacji społecznej i mediach oraz jej zgodność z aktualnymi trendami badawczymi. Jednocześnie świadczy o wysokiej kulturze naukowej Autora, który umiejętnie łączy klasyczne koncepcje z najnowszymi badaniami i raportami branżowymi, tworząc solidny fundament dla własnych analiz i wniosków.

Podsumowanie

Praca jest rzetelna, ugruntowana teoretycznie i metodologicznie, bogata empirycznie oraz wnosi istotny wkład w rozwój teorii komunikacji marki w kontekście marek regionalnych i niszowych. Jej główne ograniczenia wynikają z przyjętego paradygmatu studium przypadku i przekrojowego charakteru badania ilościowego.

Praca w pełni realizuje cel główny, jakim jest identyfikacja mechanizmów komunikacyjnych umożliwiających regionalnej marce skuteczne budowanie pozycji rynkowej przy ograniczonych zasobach. Cele szczegółowe (C1–C7) zostały zrealizowane poprzez analizę tożsamości wizualnej, skojarzeń, świadomości, osobowości marki, efektów sponsoringu, satysfakcji i lojalności oraz poprzez sformułowanie propozycji teoretycznej. Problem badawczy i pytania badawcze zostały w pełni zaadresowane.

Wykorzystana w pracy literatura składa się z kluczowych pozycji z zakresu komunikacji marketingowej, zarządzania marką, psychologii konsumenta oraz metodologii badań społecznych. Literatura jest adekwatna i dobrze dobrana, trafna i spójna z tematem pracy.

Temat jest aktualny, osadzony w kontekście współczesnych zmian rynkowych, transformacji mediów, rosnącej roli marek regionalnych oraz znaczenia komunikacji wizualnej i sponsoringu. Praca wpisuje się w Dyscyplinę Nauki o Komunikacji Społecznej i Mediach, analizując procesy komunikacyjne, budowanie znaczeń, percepcję marki, rolę mediów własnych, sponsoringu oraz semiotykę opakowań. Jest to temat interdyscyplinarny, łączący media, marketing, psychologię konsumenta.

Najważniejszym wkładem w rozwój nauki jest autorski model pięciu filarów budowania kapitału marki przy ograniczonych zasobach komunikacyjnych. Model jest teoretycznie uzasadniony, empirycznie osadzony i może stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań porównawczych. Praca wnosi także pogłębioną analizę roli etykiety jako medium komunikacji oraz szczegółowe dane dotyczące percepcji marki regionalnej w konkurencyjnej kategorii produktowej.

Jednakże praca posiada również mankamenty, ale są one naturalne dla studium przypadku. Ograniczenia dotyczą przekrojowego charakteru badania, deklaratorywności danych oraz pojedynczego przypadku. Autor świadomie je problematyzuje i wskazuje sposoby ich minimalizacji.

Zakończenie

Dysertacja jest rzetelna, spójna, bogata empirycznie i dobrze osadzona teoretycznie. Realizuje wszystkie cele, odpowiada na pytania badawcze, wnosi oryginalny wkład teoretyczny i ma wysoką wartość aplikacyjną. Temat jest aktualny i w pełni wpisuje się w Dyscyplinę Nauki o Komunikacji Społecznej i Mediach. Praca spełnia standardy akademickie i może być uznana za wartościowy wkład w rozwój badań nad komunikacją marek regionalnych. Stanowi ciekawy, wartościowy i w pełni uzasadniony materiał naukowy. Jej wartość wynika zarówno z jakości zgromadzonego materiału empirycznego, jak i z umiejętnego połączenia teorii komunikacji marketingowej, semiotyki, psychologii konsumenta oraz analizy rynku FMCG. Praca jest interesująca nie tylko ze względu na temat – rzadko podejmowany w polskiej literaturze – lecz także ze względu na sposób jego ujęcia, który łączy perspektywę akademicką z praktycznym doświadczeniem badacza-insidera.

Podjętuje problem dotychczas marginalizowany w badaniach nad marką - funkcjonowanie marek regionalnych w konkurencji z globalnymi koncernami, przy asymetrii zasobów komunikacyjnych. Autor pokazuje, że mimo ograniczeń budżetowych marka może budować silny kapitał rynkowy, jeśli wykorzysta właściwe mechanizmy komunikacyjne – takie jak specjalizacja atrybutowa, spójna tożsamość wizualna, efektywne wykorzystanie etykiety jako medium komunikacji oraz strategicznie dobrany sponsoring. Praca jest interesująca również ze względu na fakt rzadko spotykanej w literaturze analizę etykiety jako centralnego narzędzia komunikacji marki w kategorii produktów codziennego użytku. Semiologiczna analiza opakowań, osadzona w tradycji archeologii mediów, stanowi oryginalny i wartościowy element pracy, który wyróżnia ją na tle innych badań nad marką.

Wartość naukowa dysertacji wynika z jej wkładu teoretycznego. Autor nie ogranicza się do zastosowania istniejących modeli, lecz formułuje własną propozycję teoretyczną – model pięciu filarów budowania kapitału marki w warunkach ograniczonych zasobów. Model ten jest spójny, logiczny i empirycznie uzasadniony, a jednocześnie otwiera pole do dalszych badań porównawczych. Jego wartość polega na tym, że syntetyzuje rozproszone w literaturze koncepcje w jedną ramę analityczną, która może być stosowana do innych marek niszowych. Tym samym praca wnosi realny wkład w rozwój Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach, dostarczając narzędzia teoretycznego, które może być rozwijane i testowane w kolejnych badaniach.

Potencjał aplikacyjny wynika z badań BIOSTAT, które dostarczają szczegółowych danych dotyczących świadomości marki, skojarzeń, osobowości, satysfakcji i lojalności konsumentów, które mogą być wykorzystane przez praktyków marketingu. Analiza efektywności sponsoringu pozwala na optymalizację portfolio działań promocyjnych, a wnioski dotyczące roli etykiety mogą służyć projektantom opakowań i specjalistom ds. komunikacji wizualnej. Model pięciu filarów może być stosowany jako narzędzie diagnostyczne i strategiczne w firmach, które chcą budować markę przy ograniczonych zasobach, a także w jednostkach samorządu terytorialnego, organizacjach non-profit czy instytucjach kultury, które funkcjonują w podobnych warunkach asymetrii komunikacyjnej.

Dalszy rozwój badań może przebiegać w kilku kierunkach. Po pierwsze, warto przeprowadzić badania longitudinalne, które pozwoliłyby śledzić zmiany kapitału marki w czasie oraz ocenić trwałość efektów komunikacyjnych. Po drugie, model pięciu filarów można zweryfikować na innych markach regionalnych, zarówno w kategorii wód mineralnych, jak i w innych segmentach FMCG, co pozwoliłoby ocenić jego uniwersalność. Po trzecie, interesującym kierunkiem byłoby pogłębienie badań jakościowych nad interpretacją etykiety i przekazów wizualnych przez konsumentów, co pozwoliłoby lepiej zrozumieć mechanizmy dekodowania znaczeń. Po czwarte, można rozszerzyć badania o analizę efektywności kosztowej poszczególnych narzędzi komunikacji, co byłoby szczególnie wartościowe dla marek o ograniczonych zasobach. Na koniec, w kontekście dynamicznych zmian w komunikacji cyfrowej, warto zbadać, jak marki regionalne mogą wykorzystywać media społecznościowe, influencer marketing czy narzędzia sztucznej inteligencji do budowania kapitału marki.

Konkluzja

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska Pana mgr. Jacka Wiśniowskiego pt. "Komunikacja marki regionalnej na rynku FMCG. Studium przypadku marki Muszynianka" napisana pod opieką promotora dr hab. Andrzeja Adamskiego, prof. WSiIZ, spełnia wymagania, stawiane rozprawom doktorskim przez art. 187, ust. 1-2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668, z późn. zmianami).

Rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie, umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej a przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze społecznej. W związku z powyższym pozytywnie oceniam rozprawę doktorską i wnioskuję o dopuszczenie Pana mgr. Jacka Wiśniowskiego do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.

dr hab. Agata Opolska-Bielańska, prof. UW.

