

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KONTEKŚCIE ZAPOBIEGANIA SYTUACJOM KRYZYSOWYM NA PRZYKŁADZIE DOŚWIADCZEŃ MARKI TIGER – STUDIUM PRZYPADKU

DOI: 10.26399/meip.1(84).2025.03/m.pienias

WPROWADZENIE

Zarządzanie wiedzą jest interdyscyplinarną dziedziną, która angażuje różne strategie i procesy mające na celu gromadzenie, dystrybucję oraz wykorzystanie wiedzy w organizacjach. Jest to kluczowy element w budowaniu konkurencyjności i innowacyjności firm. Współczesne podejście do zarządzania wiedzą uwzględnia zarówno technologie informacyjne, jak i aspekty kulturowe, organizacyjne oraz indywidualne umiejętności pracowników. Zarządzanie wiedzą obejmuje procesy, które mają na celu przekształcenie wiedzy indywidualnej w organizacyjną i zapewnienie jej odpowiedniego przepływu oraz dostępności w organizacji. Kluczem do sukcesu jest nie tylko gromadzenie wiedzy, ale także jej efektywne dzielenie się oraz wykorzystywanie w codziennej pracy.

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy coraz większego znaczenia nabiera umiejętność efektywnego zarządzania zasobami niematerialnymi, w szczególności wiedzą. Staje się kluczowym czynnikiem warunkującym innowacyjność, elastyczność i trwałość przewagi konkurencyjnej organizacji. Zarządzanie wiedzą, która jest rozumiana jako proces pozyskiwania, przetwarzania, dystrybucji i wykorzystywania informacji oraz doświadczeń dla osiągnięcia celów strategicznych, stanowi obecnie istotny komponent działań firm działających w dynamicznych i konkurencyjnych sektorach, takich jak branża produktów szybkozbywalnych (FMCG).

Marka Tiger, funkcjonująca na polskim rynku napojów energetycznych od początku XXI w., stanowi interesujący przykład organizacji, która wykorzystuje zarządzanie

* Uczelnia Łazarskiego w Warszawie, e-mail: michal.pienias@lazarski.edu.pl, ORCID: 0000-0003-4931-3115.

wiedzą jako element strategii marketingowej i operacyjnej. Dzięki umiejętnemu rozpoznawaniu trendów, analizie potrzeb konsumentów oraz elastyczności komunikacyjnej, marka ta zdołała utrzymać silną pozycję konkurencyjną mimo ogromnej presji ze strony globalnych i lokalnych graczy.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena roli zarządzania wiedzą marki Tiger w kontekście sytuacji kryzysowej. Analiza zostanie przeprowadzona w formie studium przypadku, obejmującego analizę działań marketingowych i wizerunkowych. Temat zostanie omówiony w kontekście konieczności wdrażania kompleksowych modeli zarządzania wiedzą, takich jak model SECI Nonaki i Takeuchiego, model Probst czy cykl życia wiedzy.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – UJĘCIE TEORETYCZNE

Zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) jest jednym z kluczowych obszarów współczesnego zarządzania, stanowiącym fundament dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji opartych na wiedzy. Zarządzanie wiedzą stało się niezbędne dla organizacji dążących do osiągnięcia celów i utrzymania konkurencyjności w zmieniającym się otoczeniu. Jak zauważa S. Pietrzyk, w dzisiejszym szybko rozwijającym się i złożonym środowisku zarządzanie wiedzą stało się ważnym czynnikiem wpływającym na wyniki organizacji. Tradycyjne metody są niewystarczające do radzenia sobie z szybkim tempem zmian środowiskowych¹. Należy wspomnieć, że każda organizacja codziennie produkuje, zarządza i wykorzystuje ogromne ilości informacji. Era cyfrowa spowodowała gwałtowny wzrost ilości danych. Dlatego zarządzanie wiedzą stało się niezbędną strategią do utrzymania przewagi konkurencyjnej i osiągania optymalnej wydajności. Zarządzanie wiedzą jest ustrukturyzowaną metodologią, obejmującą podejścia do tworzenia, przechwytywania, doskonalenia, przechowywania, zarządzania i rozpowszechniania wiedzy, mając na celu zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa.

Już w latach 90. XX w. problematyka zarządzania wiedzą zyskiwała na znaczeniu. Według Nonaki i Takeuchiego to proces ciągłego tworzenia, rozpowszechniania i wcielenia wiedzy w organizacji, umożliwiający jej dynamiczne przystosowywanie się do otoczenia². Inni badacze, Davenport i Prusak, definiują to zjawisko jako proces gromadzenia, porządkowania, udostępniania i wykorzystywania zasobów wiedzy w sposób produktywny³. Probst, Raub i Romhardt opisują tę dziedzinę jako systematyczne zarządzanie

¹ S. Pietrzyk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2021, s. 22–23.

² I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995, s. 59–60.

³ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998, s. 11.

wszystkimi procesami związanymi z tworzeniem, przekazywaniem i wykorzystywaniem wiedzy, aby zrealizować cele strategiczne⁴. Według Alvesego i Leidnera zarządzanie wiedzą polega na identyfikowaniu i wykorzystywaniu kolektywnej wiedzy organizacji, żeby osiągnąć lepsze wyniki⁵. Z kolei Wiig wskazuje, że jest to świadome i systematyczne zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji, mające na celu poprawę efektywności podejmowania decyzji⁶. Wspólnym mianownikiem wszystkich tych ujęć jest przekonanie, że wiedza – zarówno jawna, jak i ukryta – staje się zasobem strategicznym, którego skuteczne wykorzystanie warunkuje innowacyjność, elastyczność i trwałość sukcesu organizacyjnego.

Wybór modeli zarządzania wiedzą powinien być uzasadniony specyfiką organizacji, jej celami, kulturą organizacyjną oraz typem wiedzy, którą chce się pozyskiwać, tworzyć, dzielić i wykorzystywać. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia dotyczące modeli zarządzania wiedzą, do najpopularniejszych zalicza się następujące:

MODEL SECI (WG NONAKA & TAKEUCHI)

Model SECI to jedna z najbardziej wpływowych koncepcji zarządzania wiedzą, koncentrująca się na dynamicznym procesie tworzenia wiedzy w organizacji. Nazwa modelu pochodzi od czterech etapów konwersji wiedzy:

- *socialization* (socjalizacja) – konwersja wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą (dzielenie się doświadczeniem, naśladowanie, mentoring);
- *externalization* (eksternalizacja) – przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (np. dokumentowanie doświadczeń, opisywanie intuicji, tworzenie modeli);
- *combination* (kombinacja) – łączenie różnych fragmentów wiedzy jawnej w nowe zbiory wiedzy (np. raporty, bazy danych);
- *internalization* (internalizacja) – przekształcenie wiedzy jawnej w wiedzę ukrytą przez działanie i doświadczenie (np. nauka przez praktykę).

Proces ten ma charakter spiralny – wiedza rozwija się poprzez nieustanne przechodzenie przez kolejne fazy, co prowadzi do innowacji i organizacyjnego uczenia się⁷.

⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, Wiley 2000, s. 35–38.

⁵ M. Alavi, D.E. Leidner, *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, nr 25(1), s. 111–113.

⁶ K.M. Wiig, *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, „Expert Systems with Applications” 1997, nr 13(1), s. 7.

⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating...*, op. cit., s. 61–67.

MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ PROBSTA

Model Probsta zakłada, że zarządzanie wiedzą powinno obejmować osiem powiązanych ze sobą elementów, tworzących spójny system:

1. identyfikacja wiedzy – rozpoznanie zasobów wiedzy w organizacji;
2. pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z otoczenia lub od nowych pracowników;
3. rozwój wiedzy – ulepszanie i generowanie nowej wiedzy wewnątrz organizacji;
4. dzielenie się wiedzą – transfer wiedzy pomiędzy jednostkami i zespołami;
5. wykorzystanie wiedzy – zastosowanie wiedzy w codziennej praktyce;
6. zabezpieczenie wiedzy – ochrona wiedzy przed utratą (np. odejście kluczowych pracowników);
7. cele zarządzania wiedzą – definiowanie strategii zarządzania wiedzą zgodnej z misją organizacji;
8. pomiar zarządzania wiedzą – ocena efektywności działań poprzez wskaźniki i metryki⁸.

Model ten ma charakter operacyjny i systemowy – wskazuje, że zarządzanie wiedzą wymaga skoordynowanego działania w wielu obszarach.

CYKL ŻYCIA WIEDZY

Cykl życia wiedzy odnosi się do kolejnych etapów „życia” wiedzy w organizacji – od momentu jej powstania po wykorzystanie i wygaszenie. W różnych ujęciach cykl ten może się różnić, ale typowo obejmuje:

1. tworzenie wiedzy – generowanie nowej wiedzy (np. innowacje, badania);
2. pozyskiwanie wiedzy – nabycie wiedzy z zewnętrznych źródeł;
3. organizowanie wiedzy – katalogowanie, klasyfikacja i przechowywanie wiedzy;
4. udostępnianie wiedzy – rozpowszechnianie wiedzy w organizacji (np. platformy intranetowe);
5. wykorzystywanie wiedzy – stosowanie wiedzy w praktyce zarządzania;
6. utrwalanie/zabezpieczanie wiedzy – archiwizacja i tworzenie mechanizmów jej utrzymania;
7. utrata lub wycofanie wiedzy – dezaktualizacja lub usuwanie niepotrzebnej wiedzy⁹.

⁸ G. Probst, S. Raub, S., K. Romhardt, *Managing Knowledge...*, op.cit.

⁹ K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, MIT Press, 2011, s. 331–352.

Cykl ten umożliwia mapowanie i zarządzanie procesami związanymi z wiedzą w sposób zorganizowany i efektywny.

Rola wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej

W zarządzaniu wiedzą kluczową rolę odgrywa rozróżnienie między wiedzą ukrytą (*tacit knowledge*) a wiedzą jawną (*explicit knowledge*), ponieważ te dwa typy różnią się pod względem charakteru, sposobu przekazywania i wykorzystania w organizacji.

Wiedza ukryta jest trudna do sformalizowania, zakorzeniona w osobistych doświadczeniach, intuicji, umiejętnościach i kontekście społecznym. Przykładem może być zdolność do prowadzenia negocjacji, twórcze rozwiązywanie problemów czy znajomość niepisanych zasad funkcjonowania w zespole. Nonaka i Takeuchi podkreślają, że wiedza ukryta jest silnie subiektywna i trudna do zakomunikowania, co czyni jej transfer między jednostkami szczególnie wymagającym¹⁰. Wiig dodaje, że jest to wiedza głęboko zakorzeniona i często nieuświadomiona, dlatego jej identyfikacja i wykorzystanie wymaga stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych (np. mentoring, storytelling, praktyka)¹¹.

Wiedza jawna to wiedza możliwa do wyartykułowania, udokumentowania i łatwego przekazania – np. w postaci procedur, instrukcji, podręczników czy raportów. Jest ona bardziej formalna, strukturalna i powszechnie dostępna w organizacji. Davenport i Prusak definiują ją jako wiedzę, która może być łatwo zakodowana i rozpowszechniona w formie danych, dokumentów czy baz wiedzy.

Rola obu typów wiedzy w zarządzaniu wiedzą jest komplementarna. Wiedza jawna umożliwia standaryzację, skalowanie i transfer wiedzy w strukturach organizacyjnych, natomiast wiedza ukryta jest źródłem innowacyjności, adaptacyjności i kreatywnego rozwiązywania problemów. Kluczowym wyzwaniem w zarządzaniu wiedzą jest skuteczne przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (proces eksternalizacji) i odwrotnie – asymilowanie wiedzy jawnej w doświadczenie pracowników (proces internalizacji), co zostało szczegółowo ujęte w modelu SECI¹². Zarządzanie wiedzą zyskuje na znaczeniu również w obszarze działań marketingowych¹³.

Jak podkreśla K.M. Wiig, organizacje stosują różne strategie zarządzania wiedzą, aby najlepiej dopasować je do swojej kultury, priorytetów i możliwości. Starają się czerpać jak największą wartość biznesową z istniejących zasobów opartych na wiedzy lub tworzyć

¹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating...*, op. cit., s. 63–65.

¹¹ K.M. Wiig, *Knowledge Management...*, op. cit., s. 8–14.

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating...*, op. cit., s. 59–62.

¹³ M. Nowak, *Zarządzanie wiedzą w marketingu – wyzwania i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2019, nr 2(965), s. 134–136.

nowe, konkurencyjne aktywa tam, gdzie jest to potrzebne. Aby to osiągnąć, zwykle stosują jedną lub kilka z pięciu podstawowych strategii skoncentrowanych na wiedzy:

1. strategia wiedzy jako strategii biznesowej – skoncentrowana na tworzeniu, pozyskiwaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu się i wykorzystywaniu wiedzy w celu zapewnienia, że w każdym punkcie działania dostępna i używana jest najlepsza możliwa wiedza;
2. strategia zarządzania aktywami intelektualnymi – skoncentrowana na zarządzaniu na poziomie przedsiębiorstwa określonymi aktywami intelektualnymi, takimi jak patenty, technologie, praktyki operacyjne i zarządcze, relacje z klientami, struktury organizacyjne i inne zasoby wiedzy strukturalnej;
3. strategia indywidualnej odpowiedzialności za aktywa wiedzy – skoncentrowana na osobistej odpowiedzialności pracowników za inwestycje związane z wiedzą, innowacje oraz stan konkurencyjny, odnawianie, efektywne wykorzystanie i udostępnianie wiedzy w ramach ich zakresu odpowiedzialności, co pozwala stosować najbardziej konkurencyjną wiedzę w pracy przedsiębiorstwa;
4. strategia tworzenia wiedzy – skoncentrowana na nauce, badaniach podstawowych i stosowanych, rozwoju oraz motywowaniu pracowników do innowacji i dokumentowania zdobytych doświadczeń w celu pozyskania nowej, lepszej wiedzy, która doprowadzi do zwiększenia konkurencyjności;
5. strategia transferu wiedzy – skoncentrowana na systematycznych podejściach do transferu wiedzy: jej pozyskiwania, organizowania, przekształcania, magazynowania lub zapamiętywania, przygotowania do wykorzystania i dystrybucji do punktów działania, gdzie będzie używana do wykonywania pracy. Obejmuje dzielenie się wiedzą i wdrażanie najlepszych praktyk¹⁴.

ZARYS DZIAŁALNOŚCI MARKI TIGER

Marka Tiger to jeden z popularniejszych producentów napojów energetycznych na rynku. Tiger energetyk stawia na dynamiczny, młodzieżowy i energiczny wizerunek, który doskonale trafia do konsumentów szukających w proponowanych napojach energetycznych pobudzenia oraz zwiększenia koncentracji. Marka jest adresowana głównie do osób aktywnych, takich jak studenci, młodzi profesjonalści, a także pasjonaci sportów ekstremalnych i muzyki. Dzięki agresywnemu marketingowi i partnerstwom z wydarzeniami sportowymi oraz muzycznymi Tiger stał się jednym z liderów w segmencie energetyków na rynku polskim i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

¹⁴ K.M. Wiig, *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*, „Journal of Knowledge Management” 1997, nr 1(1), s. 8

ANALIZA KRYZYSU ZWIĄZANEGO Z KAMPANIĄ MARKETINGOWĄ Z 1 SIERPNI 2017 R. (ROCZNICA POWSTANIA WARSZAWSKIEGO) W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Jednym z głośniejszych i kontrowersyjnych momentów w historii marki Tiger była kampania reklamowa z 1 sierpnia 2017 r., która miała miejsce w rocznicę wybuchu powstania warszawskiego. Właściciel marki Tiger wypuścił wtedy (1 sierpnia), na oficjalnych profilach społecznościowych marki Tiger (Maspex Wadowice) kolejną z serii, reklamę ich produktu. Zdjęcie z wyciągniętym środkowym palcem oraz podpisem „Chrzanić to, co było, ważne to, co będzie”, wywołało falę krytyki, ale dopiero osiem dni po publikacji. Jak zauważa K. Kopeć-Ziemczyk, tak długi czas reakcji pokazuje, że grupa docelowa marki na instagramie (ponad 7,5 tys. obserwujących) nie jest zbyt wrażliwa na tego typu treści¹⁵. Pierwsze wzmianki o Tigerze zaczęły pojawiać się 9 sierpnia 2017 r. już przed południem. Kulminacja miała miejsce o 21:00. Taka interaktywność była spowodowana nie tylko tym, że o tej porze uczestnicy wirtualnego życia mają najwięcej czasu na aktywne korzystanie z sieci, ale także kluczowy był tu fakt przedostania się sprawy do mediów tradycyjnych. Warto zaznaczyć, że te najważniejsze i najbardziej opiniotwórcze serwisy informacyjne, w zależności od anteny, mają emisję między godziną 18:30 a 20:00. Dodatkowo w programie Minęła 20 TVP Info 9 sierpnia, prowadzący Michał Rachoń demonstracyjnie wylał puszkę napoju na podłogę. Po informacjach ukazanych w mediach tradycyjnych, naturalnym zjawiskiem było ponowne komentowanie, udostępnianie tych informacji przez użytkowników mediów społecznościowych, a więc liczba wzmianek tego dnia o Tigerze musiała jeszcze wzrosnąć. O 21:00 właściciele marki mogli zauważyć, że mają do czynienia z naprawdę poważnym kryzysem¹⁶. Kampania była postrzegana jako niezwykle kontrowersyjna i niewłaściwa, ponieważ powiązała wydarzenie tak tragiczne, jak powstanie warszawskie, z promocją napoju energetycznego, w którym wykorzystano, dla wielu osób obraźliwy gest (palec środkowy). Z tego powodu marka Tiger została skrytykowana zarówno przez opinię publiczną, jak i media. Firma, po fali krytyki, przeprosiła za kampanię i wycofała reklamy, co wskazuje na to, że błędnie oceniła granice dobrego smaku w marketingu¹⁷.

To wydarzenie stało się przykładem, jak łatwo można popełnić błąd w marketingu, gdy kampania nie uwzględnia kontekstu historycznego i kulturowego oraz emocji związanych z danym wydarzeniem. W efekcie Tiger musiał stawić czoła kryzysowi

¹⁵ K. Kopeć-Ziemczyk, *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1, s. 44.

¹⁶ Ibidem, s. 44–45.

¹⁷ <https://wiadomosci.dziennik.pl/media/artykuly/555912,tiger-maspex-napoj-promocja-na-1-sierpnia-srodkowy-palec-na-plakacie.html> [dostęp: 24.05.2023].

wizerunkowemu, który wymagał działań naprawczych i odbudowy zaufania wśród konsumentów.

BŁĄD KOMUNIKACYJNY LUB BŁĘDNE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

W kontekście zarządzania wiedzą, kryzys wynikający z kampanii reklamowej Tigera w 2017 r. można uznać za przykład poważnego błędu komunikacyjnego, który wynikał z niedoboru odpowiednich mechanizmów zarządzania wiedzą w organizacji. Kluczowymi elementami tego błędu były:

- brak wrażliwości kulturowej – pomimo intensywnej obecności na rynku i ogromnych nakładów na marketing, firma nie wykazała się odpowiednią znajomością wrażliwości kulturowej i historycznej kontekstu wydarzeń. Powstanie warszawskie to jedno z najważniejszych wydarzeń w historii Polski, które wciąż budzi silne emocje. Właśnie brak uwzględnienia tego kontekstu w kampanii reklamowej stanowił główną przyczynę kryzysu;
- niedostateczne procesy komunikacyjne i kulturowe mechanizmy oceny – w organizacjach, które posiadają dobrze rozwiniętą kulturę zarządzania wiedzą, tego typu błąd mógł zostać zidentyfikowany wcześniej na etapie przygotowań kampanii. Brak odpowiednich procedur oceny ryzyka komunikacyjnego, szczególnie w odniesieniu do delikatnych kwestii kulturowych, wskazuje na problem w zarządzaniu wiedzą wewnątrz organizacji;
- brak mechanizmów uczenia się – w organizacji mogło brakować mechanizmów uczenia się, które zapewniałyby, że kampania reklamowa jest oceniana pod kątem ryzyka związanego z wrażliwościami kulturowymi i historycznymi. Nie przeprowadzono wystarczającego procesu analizy ryzyka, który pozwoliłby na uniknięcie kontrowersji.

REAKCJA ORGANIZACJI NA ETAPIE PRZYSWOJENIA WIEDZY

Po wybuchu kontrowersji właściciel marki Tiger natychmiast przeprosił za kampanię i wycofał reklamy. Jak zauważył D. Tworzydło, jedną z pierwszych decyzji, jaką firma podjęła po kryzysie, było uznanie, że nie ma niszowych mediów. Każdy wpis w mediach społecznościowych firma uznała za na tyle istotny, że wprowadzono procedurę dwustopniowej akceptacji – przez pracownika i przez jego przełożonego. Istotnym działaniem podjętym po kryzysie, które ma zabezpieczyć firmę w przyszłości, stała się aktywność w zakresie zmiany i poprawy procedur, które opracowano, uaktualniono, rozbudowano

i sprawdzono. Maspex przed omawianym przypadkiem posiadał stosowne procedury, ale dotyczyły one innych obszarów – nie uwzględniono w nich sytuacji kryzysowej o charakterze komunikacyjnym, zatem można uznać, że przedsiębiorstwo nie było przygotowane na taki kryzys wizerunkowy, jakiego doświadczyło. Choć trzeba zaznaczyć, że samo posiadanie procedur z pewnością mu pomogło. Zwykle po kryzysie podejmuje się aktywności, które mają przyczynić się do odbudowy nadwyżęzonego wizerunku. Maspex postanowił wdrożyć intensywne działania pokryzysowe ściśle związane z tematem, który został wywołany 9 sierpnia 2017 r. Firma przygotowała program „Parasol historii – wspomnienie '44”. W ramach działań informacyjnych uzyskano 380 publikacji, z czego 80% miało charakter pozytywny. Projekt społeczny „Parasol historii – wspomnienie '44” składał się z dwóch filarów. Pierwszy to część edukacyjna, drugi to pomoc żyjącym powstańcom. Inicjatywie przyświecała misja ochrony od zapomnienia ludzi i minionych wydarzeń. Maspex podpisał umowę z Muzeum Powstania Warszawskiego na działania edukacyjne¹⁸. To wskazuje na próbę „przyswojenia wiedzy” i uznania popełnionego błędu, ale czy była to wiedza, która mogła skutkować trwałą zmianą w organizacji, jest już bardziej złożone.

- Przeprosiny i reakcja publiczna – szybka reakcja w postaci przeprosin pokazuje, że firma była świadoma błędu i starała się „naprawić” sytuację. Jednak sama akcja przeprosinowa mogła być bardziej skuteczna, gdyby wcześniej istniały odpowiednie procedury, które zapobiegłyby takiemu incydentowi;
- Skrócony proces nauki – kryzys pokazuje, że w organizacji nie został w pełni wypracowany proces „nauki na błędach”. Przyswajanie wiedzy z tego wydarzenia było raczej powierzchowne, polegające głównie na szybkiej reakcji PR-owej, a nie na długofalowych zmianach w procesach decyzyjnych i ocenie ryzyka.

KONIECZNOŚĆ WPROWADZENIA ZMIAN WEWNĘTRZNYCH: PROCEDUR, SZKOLEŃ, KONTROLI KOMUNIKACJI

Po kryzysie organizacja mogła podjąć kroki zmierzające do poprawy wewnętrznych procesów, szczególnie w obszarze komunikacji i zarządzania wiedzą. Mimo że nie ma publicznych dowodów na szczegółowe zmiany w strukturze organizacyjnej, możliwe były pewne kroki w kierunku poprawy kultury organizacyjnej i procesów zarządzania wiedzą:

- doskonalenie procedur komunikacyjnych – firma mogła wprowadzić bardziej formalne procedury dotyczące oceny ryzyka kulturowego i historycznego

¹⁸ D. Tworzydło, *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 1(76), s. 11.

w kampaniach reklamowych. Tego typu procedury mogłyby obejmować konsultacje z ekspertami ds. kulturowych, historycznych oraz specjalistami w zakresie komunikacji kryzysowej;

- szkolenia dla pracowników – możliwe, że firma zainwestowała w szkolenia z zakresu wrażliwości kulturowej i oceny ryzyka komunikacyjnego dla swoich pracowników, szczególnie tych, którzy są odpowiedzialni za tworzenie treści reklamowych. Takie szkolenia mogłyby pomóc unikać podobnych błędów w przyszłości;
- zwiększona kontrola nad komunikacją – być może organizacja wprowadziła dodatkowe mechanizmy kontroli nad treściami reklamowymi, takie jak zespoły oceniające ryzyko PR-owe czy komitet do spraw etyki komunikacyjnej, które miałyby za zadanie monitorować potencjalne ryzyka związane z kontrowersyjnymi tematami.

KONIECZNOŚĆ WPROWADZENIA TRANSFERU WIEDZY

Transfer wiedzy w tym przypadku mógłby odbywać się na kilku poziomach:

- transfer wiedzy wewnątrz organizacji – po kryzysie organizacja mogła stworzyć bardziej zorganizowane mechanizmy wymiany informacji wewnętrznej, szczególnie w kontekście działań marketingowych. To oznaczałoby większe wykorzystanie doświadczeń z tego incydentu w przyszłych kampaniach reklamowych oraz promowanie wśród pracowników wiedzy o tym, jak unikać wpadek komunikacyjnych w kontekście wrażliwości kulturowej;
- transfer wiedzy na zewnątrz organizacji – w szerszym kontekście, firma mogła podjąć działania mające na celu podniesienie świadomości branżowej, dzieląc się swoimi doświadczeniami z innymi firmami czy organizacjami. Transfer wiedzy mógłby obejmować udział w konferencjach, warsztatach czy panelach dyskusyjnych na temat etyki marketingowej i zarządzania ryzykiem w reklamie.

WYKORZYSTANIE MODELI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W CELU MINIMALIZOWANIA RYZYKA BŁĘDÓW

Wykorzystanie odpowiednich modeli zarządzania wiedzą w organizacjach pozwala na efektywne zarządzanie procesami twórczymi, minimalizowanie ryzyka błędów oraz zapewnienie ciągłego uczenia się z doświadczeń. W kontekście kryzysu związanego z kampanią Tigera, kilka popularnych modeli zarządzania wiedzą może pomóc w zapobieganiu podobnym sytuacjom w przyszłości i przyspieszyć naukę na błędach. Poniżej

zostaną przedstawione rozwiązania, które mogłyby być wprowadzone w firmie, która jest właścicielem marki Tiger, przy zastosowaniu trzech wybranych modeli zarządzania wiedzą: Modelu SECI, Modelu Probsta oraz Cyklu życia wiedzy.

MODEL SECI

Model SECI, opracowany przez Nonakę i Takeuchi, wskazuje na proces tworzenia wiedzy poprzez interakcje i jej późniejsze zastosowanie w organizacji. W kontekście kryzysu Tigera model ten może pomóc w budowaniu i utrzymaniu odpowiednich mechanizmów komunikacyjnych oraz kulturze organizacyjnej opartej na ciągłym uczeniu się.

Zastosowanie modelu SECI w kontekście kryzysu:

- *Socialization* (socjalizacja):
 - problem w kryzysie – w kampanii Tigera brakowało odpowiedniej komunikacji między działem marketingu a innymi działami organizacji, które mogłyby dostarczyć cenne informacje na temat wrażliwości kulturowej;
 - rozwiązanie – należy stworzyć przestrzeń do regularnych spotkań i wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami z różnych działów, w tym działów marketingu, PR, HR oraz działów odpowiedzialnych za zarządzanie wrażliwością kulturową. Zwiększenie interakcji i wymiany wiedzy między pracownikami pozwoli uniknąć podobnych błędów w przyszłości.
- *Externalization* (eksternalizacja):
 - problem w kryzysie – brak formalnych procedur i mechanizmów oceny ryzyka komunikacyjnego w kontekście wrażliwości kulturowej;
 - rozwiązanie – należy wprowadzić systematyczny proces gromadzenia wiedzy o potencjalnych ryzykach kulturowych związanych z kampaniami reklamowymi, który będzie dostępny dla wszystkich działów. Tego typu dokumenty i analizy ryzyk powinny być formalizowane i udostępniane w organizacji. Zewnętrzni eksperci lub doradcy ds. komunikacji i wrażliwości kulturowej mogą być również zapraszani do współpracy, aby pomóc w stworzeniu bardziej świadomej komunikacji.
- *Combination* (kombinacja):
 - problem w kryzysie – brak współpracy z ekspertami ds. kultury i historii w tworzeniu treści reklamowych;

- rozwiązanie – zgromadzenie informacji o tym, co w przeszłości stanowiło kontrowersję w marketingu, i stworzenie bazy wiedzy, która będzie wykorzystywana przez zespół marketingowy. Kombinowanie wiedzy z różnych źródeł (np. od historyków, specjalistów PR), pomoże uniknąć podobnych błędów.
- *Internalization* (internalizacja):
 - problem w kryzysie – niewłaściwe przyswajanie wiedzy o ryzykach komunikacyjnych i braku świadomości w zespole marketingowym;
 - rozwiązanie – po przeprowadzeniu analiz ryzyk i zebraniu doświadczeń z tego kryzysu, wiedza ta powinna zostać przekazana do codziennych praktyk organizacji. Zespół marketingowy oraz inni pracownicy powinni regularnie brać udział w szkoleniach z zakresu komunikacji kryzysowej i oceny ryzyka kulturowego.

MODEL PROBSTA (MODEL CYKLU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ)

Model Probst'a obejmuje cztery kluczowe etapy: zdobywanie, dzielenie, wykorzystywanie oraz przechowywanie wiedzy. Każdy z tych etapów może zostać zastosowany w organizacji, aby skutecznie zarządzać wiedzą w procesie tworzenia kampanii reklamowych, zapobiegając powstawaniu kryzysów.

Zastosowanie modelu Probst'a w kontekście kryzysu:

- Zdobywanie wiedzy:
 - problem w kryzysie – firma nie posiadała wystarczających mechanizmów zbierania informacji o wrażliwości kulturowej w kontekście historycznych wydarzeń;
 - rozwiązanie – warto zainwestować w rozwój systemów zbierania wiedzy zewnętrznej (np. przeprowadzanie regularnych analiz ryzyk kulturowych, wykorzystanie ekspertów z różnych dziedzin, przeprowadzanie analiz post-kampanijnych).
- Dzielenie się wiedzą:
 - problem w kryzysie – wiedza o ryzykach komunikacyjnych nie była szeroko dzielona w organizacji, co skutkowało brakiem świadomości;
 - rozwiązanie – w organizacji powinny być wprowadzone platformy umożliwiające łatwe dzielenie się wiedzą, takie jak spotkania, wewnętrzne

bazy danych, platformy intranetowe, a także szkolenia dla pracowników. Regularne sesje feedbackowe i wymiana doświadczeń między działami mogą poprawić komunikację.

- Wykorzystywanie wiedzy:
 - problem w kryzysie – wiedza o ryzykach nie była stosowana w codziennych działaniach marketingowych;
 - rozwiązanie – systematyczne stosowanie zgromadzonej wiedzy w praktyce, np. poprzez wprowadzenie formalnych procedur oceny ryzyka przed rozpoczęciem każdej kampanii reklamowej. Tego rodzaju procedury powinny zawierać sprawdzenie kontrowersyjności tematyki reklamowej pod kątem historycznym, kulturowym i społecznym.
- Przechowywanie wiedzy:
 - problem w kryzysie – organizacja nie miała odpowiednich mechanizmów przechowywania wiedzy na temat ryzyk komunikacyjnych;
 - rozwiązanie – wiedza o błędach powinna być przechowywana w formie dokumentów, analiz i raportów w firmowych bazach wiedzy, które będą dostępne dla wszystkich pracowników, aby zapewnić, że przyszłe kampanie reklamowe nie powtórzą tych samych błędów.

CYKL ŻYCIA WIEDZY

Cykl życia wiedzy odnosi się do procesu, w którym wiedza przechodzi przez różne etapy – od jej tworzenia, przez dystrybucję, aż do jej przekształcania w cenne zasoby organizacyjne.

Zastosowanie cyklu życia wiedzy w kontekście kryzysu:

- Tworzenie wiedzy:
 - problem w kryzysie – brak wystarczającej wiedzy na temat granic etycznych i kulturowych w reklamie;
 - rozwiązanie – należy stworzyć platformę dla pracowników, która umożliwi regularne zbieranie doświadczeń, analizę błędów i tworzenie bazy wiedzy, która pomoże uniknąć przyszłych kryzysów.
- Dystrybucja wiedzy:

- problem w kryzysie – wiedza o ryzykach kulturowych nie była odpowiednio dystrybuowana w firmie;
- rozwiązanie – warto zainwestować w systemy zarządzania wiedzą, które umożliwią szybki dostęp do kluczowych informacji, np. przechowywanie materiałów dotyczących analizy ryzyk w kampaniach reklamowych.
- Zastosowanie wiedzy:
 - problem w kryzysie – wiedza o ryzykach komunikacyjnych nie była stosowana na poziomie praktyki;
 - rozwiązanie – wiedza powinna być przekształcana w konkretne procedury i wytyczne, które będą stosowane przez zespół marketingowy przy planowaniu kampanii.
- Ochrona wiedzy:
 - problem w kryzysie – organizacja nie chroniła wiedzy o ryzykach kulturowych w sposób, który pozwoliłby na jej długoterminowe wykorzystanie;
 - rozwiązanie – ochrona i aktualizacja wiedzy o ryzykach komunikacyjnych w formie regulaminów, dokumentów oraz szkoleń, które będą wykorzystywane przez kolejne pokolenia pracowników.

WNIOSKI ORAZ IMPLIKACJE DLA MARKI TIGER

Celem artykułu była identyfikacja i ocena roli zarządzania wiedzą w kształtowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej marki Tiger w kontekście sytuacji kryzysowej. Cel został osiągnięty. Uzasadnienie potrzeby jego realizacji wynika z dynamicznego charakteru rynku, rosnącej roli wiedzy jako zasobu strategicznego oraz znaczenia, jakie odgrywa efektywne zarządzanie informacją i doświadczeniem w unikaniu błędów komunikacyjnych, które mogą zagrażać pozycji marki.

Historia marki Tiger to przykład dynamicznego rozwoju i agresywnego marketingu, ale również przypomnienie, jak ważne jest wyważenie w komunikacji, szczególnie w kontekście wrażliwych tematów historycznych i kulturowych.

Kryzys związany z kampanią reklamową Tigera z 1 sierpnia 2017 r. stanowi przykład błędnego zarządzania wiedzą w organizacji, w szczególności w zakresie komunikacji marketingowej. Brak wrażliwości kulturowej, nieodpowiednie procedury oceny ryzyka oraz niewystarczające mechanizmy uczenia się były kluczowymi przyczynami tego kryzysu. Reakcja organizacji nastąpiła stosunkowo szybko, ale nie ma jednoznacznych dowodów na trwałe przyswojenie wiedzy z tego błędu, co mogło wpływać na efektywność wprowadzonych zmian. W dłuższej perspektywie możliwe, że firma wprowadziła zmiany

w swoich procesach komunikacyjnych i zarządzaniu wiedzą, jednak w odniesieniu do kryzysu, proces transferu wiedzy nie był w pełni zrealizowany.

W oparciu o analizę przypadku marki Tiger wskazano, że jej sukces rynkowy oparty jest m.in. na silnym, młodzieżowym wizerunku, intensywnych działaniach marketingowych i skutecznej segmentacji odbiorców. Niemniej jednak przypadek kryzysu wizerunkowego związanego z kampanią z 1 sierpnia 2017 r. unaoczniał braki w zakresie zarządzania wiedzą, szczególnie w obszarze świadomości kulturowej, komunikacji wewnętrznej i analizy ryzyka.

Kampania reklamowa, która w sposób nieadekwatny odniosła się do rocznicy powstania warszawskiego, pokazała, jak istotne jest posiadanie mechanizmów uczenia się i wymiany wiedzy w organizacji. Niedobór procedur oceny treści marketingowych pod kątem kontekstu historycznego oraz brak kulturowej wrażliwości doprowadziły do kryzysu, którego skutki mogły wpłynąć na reputację marki oraz relacje z odbiorcami.

W artykule oceniono, w jakim stopniu organizacja zdołała przyswoić wiedzę z kryzysu oraz wdrożyć zmiany usprawniające zarządzanie wiedzą. Analiza wykazała, że reakcja była szybka, lecz proces „organizacyjnego uczenia się” pozostawał niepełny – bardziej reaktywny niż systemowy. W tym kontekście zaprezentowano także możliwe kierunki rozwoju zarządzania wiedzą marki Tiger poprzez zastosowanie trzech klasycznych modeli zarządzania wiedzą: modelu SECI, modelu Probstta oraz cyklu życia wiedzy.

Zastosowanie tych modeli wskazuje na potencjał poprawy procesów komunikacyjnych, wzmacniania kultury organizacyjnej opartej na refleksji i uczeniu się oraz zwiększania odporności marki na przyszłe kryzysy. Współczesne otoczenie rynkowe, charakteryzujące się wysoką dynamiką zmian, silną konkurencją oraz rosnącą wrażliwością społeczną i kulturową sprawia, że zarządzanie wiedzą staje się jednym z kluczowych obszarów kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Studium przypadku marki Tiger unaocznia, że sukces rynkowy nie zależy wyłącznie od jakości produktu czy skali działań marketingowych, ale także – a może przede wszystkim – od efektywnego zarządzania informacją, doświadczeniem i kapitałem intelektualnym.

Analiza przypadku kryzysu reklamowego z 1 sierpnia 2017 r. pokazała, jak poważne konsekwencje może przynieść niedostateczna wrażliwość kulturowa, brak formalnych procedur oceny ryzyka komunikacyjnego oraz niewydolność mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Wskazuje to jednoznacznie, że nawet w organizacjach o silnej pozycji rynkowej, luka w zarządzaniu wiedzą może prowadzić do poważnych błędów strategicznych.

Zidentyfikowane niedociągnięcia w funkcjonowaniu struktur odpowiedzialnych za komunikację i marketing potwierdzają konieczność wdrażania kompleksowych modeli zarządzania wiedzą, takich jak model SECI Nonaki i Takeuchiego, model Probstta czy cykl życia wiedzy. Ich zastosowanie może wzmocnić zdolności organizacyjne w zakresie identyfikacji, przetwarzania i wykorzystania wiedzy – zarówno tej utajnionej, jak

i formalnej – w celu podejmowania trafniejszych decyzji i skutecznego zarządzania ryzykiem.

Przypadek marki Tiger stanowi cenne źródło naukowej refleksji nad praktycznym wymiarem zarządzania wiedzą. Pokazuje, że wiedza nie jest jedynie zasobem wspierającym innowacyjność, ale także barierą ochronną przed kryzysami oraz elementem odpowiedzialności organizacyjnej. Utrzymanie konkurencyjności w długim okresie wymaga zatem nie tylko kreatywności i odwagi rynkowej, ale przede wszystkim dojrzałości w zarządzaniu wiedzą – rozumianą jako zdolność do uczenia się, przekształcania błędów w zasoby oraz dzielenia się doświadczeniem w ramach kultury organizacyjnej.

Wnioski z niniejszego studium mogą posłużyć nie tylko analizowanej marce, lecz również innym przedsiębiorstwom z sektora FMCG, które poszukują sposobów na wzmocnienie swojej pozycji rynkowej poprzez bardziej świadome i systematyczne podejście do zarządzania wiedzą.

BIBLIOGRAFIA

Artykuły naukowe

- Alavi M., Leidner D.E., *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, nr 25(1), s. 107–136.
- Kopeć-Ziemczyk K., *Jak skutecznie radzić sobie z kryzysem wizerunkowym w mediach społecznościowych – przykład Tigera*, „Naukowy Przegląd Dziennikarski” 2018, nr 1, s. 35–54.
- Nowak M., *Zarządzanie wiedzą w marketingu – wyzwania i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2019, nr 2(965).
- Tworzydło D., *Skuteczne zarządzanie w kryzysie wizerunkowym na przykładzie marki Tiger*, „Studia Medioznawcze” 2019, nr 1(76), s. 1–14.
- Wiig K.M., *Knowledge Management: An Introduction and Perspective*, „Journal of Knowledge Management” 1997, nr 1, s. 6–14.
- Wiig K.M., *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, „Expert Systems with Applications” 1997, nr 13(1), s. 1–14.

Publikacje zwarte

- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, MIT Press 2011.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 1998.

- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Pietrzyk S., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2021.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, Wiley 2000.

Źródła internetowe

<https://wiadomosci.dziennik.pl/media/artykuly/555912,tiger-maspex-napoj-promocja-na-1-sierpnia-srodkowy-palec-na-plakacie.html> [dostęp: 24.05.2023].

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KONTEKŚCIE ZAPOBIEGANIA SYTUACJOM KRYZYSOWYM NA PRZYKŁADZIE DOŚWIDCZEŃ MARKI TIGER – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena roli zarządzania wiedzą marki Tiger w kontekście sytuacji kryzysowej. W artykule zastosowano metodę studium przypadku, opierając się na danych wtórnych, analizie działań marketingowych oraz dostępnych materiałach prasowych i raportach branżowych. W części teoretycznej omówiono kluczowe koncepcje zarządzania wiedzą, w tym różnorodne modele zarządzania wiedzą oraz ich powiązania z tworzeniem przewagi konkurencyjnej na rynku. Przeprowadzona analiza przypadku marki Tiger ukazuje, w jaki sposób organizacja wykorzystuje wiedzę rynkową, konsumencką i operacyjną w procesach innowacyjnych, komunikacyjnych oraz w zarządzaniu kryzysowym. Szczególną uwagę poświęcono sposobom transferu i przetwarzania wiedzy wewnątrz organizacji, a także zdolności marki do uczenia się i adaptacji w dynamicznym otoczeniu rynkowym.

Wyniki analizy wskazują, że skuteczne zarządzanie wiedzą stanowi istotny czynnik wpływający na innowacyjność, odporność i pozycję konkurencyjną marki. Przedstawione wnioski mogą stanowić punkt odniesienia dla innych podmiotów branży FMCG, zainteresowanych strategicznym wykorzystaniem wiedzy w rozwoju marki.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, marka Tiger, sytuacja kryzysowa, wizerunek, model SECI, model zarządzania wiedzą Probsta, cykl życia wiedzy

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CRISIS PREVENTION: THE CASE OF THE TIGER BRAND – A CASE STUDY

Abstract

The aim of the article is to identify and assess the role of knowledge management at the Tiger brand in the context of crisis situations. The study employs a case study method, based on secondary data, analysis of marketing activities, and available press materials and industry reports. The theoretical section discusses key concepts of knowledge management, including various knowledge management models and their links to creating competitive advantage in the market. The analysis of the Tiger brand case demonstrates how the organization leverages market, consumer, and operational knowledge in innovation processes, communication, and crisis management. Particular attention is given to methods of knowledge transfer and processing within the organization, as well as the brand's capacity for learning and adaptation in a dynamic market environment. The results indicate that effective knowledge management is a significant factor influencing the brand's innovativeness, resilience, and competitive position. The conclusions presented may serve as a reference point for other FMCG industry entities interested in the strategic use of knowledge in brand development.

Keywords: knowledge management, Tiger brand, crisis situation, image, SECI Model, Probst's Knowledge Management Model, knowledge life cycle

Cytuj jako:

Pienias M., *Zarządzanie wiedzą w kontekście zapobiegania sytuacjom kryzysowym na przykładzie doświadczeń marki Tiger – studium przypadku*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2025, nr 1(84), s. 75–92 DOI: 10.26399/meip.1(84).2025.03/m.pienias

Cite as:

Pienias M. (2025). 'Knowledge Management in the Context of Crisis Prevention: The Case of the Tiger Brand – a Case Study'. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna* 1(84), 75–92 DOI: 10.26399/meip.1(84).2025.03/m.pienias