

**Doris Antczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: dorisantczak@wp.pl

**Dr Sonia Huderek-Glapska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
ORCID: 0000-0002-1470-5541  
e-mail: sonia.huderek@ue.poznan.pl

# Ocena działań marketingowych linii lotniczych w mediach społecznościowych na przykładzie PLL LOT

## The assessment of marketing activities of airlines in social media on the example of LOT Polish Airlines

**Streszczenie**

Rynek usług lotniczych w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie i charakteryzuje się dużym potencjałem. Współzależność pomiędzy transportem lotniczym a sytuacją polityczno-gospodarczą wymusza na liniach lotniczych obserwację otoczenia i reagowanie na pojawiające się w nim zmiany. Działania marketingowe są jedną z form oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek, a jednym z ważniejszych kanałów marketingowych stają się obecnie media społecznościowe. Obecność linii lotniczych w mediach społecznościowych jest nie tylko narzędziem kształtowania trendów w otoczeniu, ale także pomaga utrzymać relacje z obecnymi klientami i pozyskać nowych odbiorców usług. Celem artykułu jest ocena działań marketingowych linii lotniczych w mediach społecznościowych. Dokonano w nim analizy korzystania z narzędzi w mediach społecznościowych przez linię lotniczą, w tym obserwacji zarządzania sytuacją kryzysową. Podmiotem badawczym jest spółka Polskie Linie Lotnicze LOT (PLL LOT), a przedmiotem obserwacji jej działania marketingowe w mediach społecznościowych. Zebrane dane porównano z aktywnością innych europejskich przewoźników lotniczych. Ponadto dokonano analizy działań PLL LOT w mediach społecznościowych na przykładzie dwóch negatywnych zdarzeń dotyczących warunków pracy w spółce, z których jedno dotyczyło sytuacji kryzysowej wywołanej strajkiem pracowników. Badania przeprowadzono w okresie październik 2018–luty 2020, w wybranych miesiącach. W rezultacie przeprowadzonych badań zaproponowano działania naprawcze oraz wskazano kierunki dalszych badań.

**Słowa kluczowe**

media społecznościowe, Polskie Linie Lotnicze LOT, marketing, zarządzanie sytuacją kryzysową

**Abstract**

The air transport market in Poland is developing very dynamically and is characterized by great potential. The interdependence between air transport and the political and economic situation forces the airlines to observe the environment and react to changes occurring in it. Marketing activities are one of the forms of the company's influence on the market, and social media are currently becoming one of the most important marketing channels. The presence of airlines in social media is not only a tool for shaping trends in the environment, but also helps to maintain relations with existing customers and acquire the new ones. The aim of the paper is to evaluate the marketing activities of airlines in social media. The paper analyses the use of tools in social media by airlines, including the observation of crisis situation management. The research subject is LOT Polish Airlines (PLL LOT), and their marketing activities in social media such as Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn and Twitter are monitored. The data collected were compared with the activity of other European air carriers. Moreover, the social media activities of LOT Polish Airlines were analyzed on the basis of two negative events concerning working conditions in the company, one of which concerned a crisis situation caused by an employee strike. The research was conducted in the period October 2018–February 2020, in selected months. As a result of the research, improvements were proposed and directions for further research were indicated.

**Keywords**

social media, LOT Polish Airlines, marketing, crisis management

## Rola mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku marki

Szybki rozwój technologii mobilnej, w tym smartfonów i tabletów, oraz rosnąca popularność mediów społecznościowych zmieniły charakter interakcji między firmą a klientem (Budd i Ison, 2017, s. 275). Media społecznościowe definiowane są jako środki przekazu podlegające społecznej kontroli, które mogą być wykorzystane na dowolną skalę (Kaznowski, 2014). Pełnią funkcję komunikacyjno-informacyjną, służą wymianie doświadczeń, opinii i poglądów oraz umożliwiają interakcje pomiędzy użytkownikami (Delińska, 2018). Natomiast marketing zorientowany na media społecznościowe jest określany jako marketing używający kanałów mediów społecznościowych w celu promowania firmy oraz jej produktów. Jest on formą marketingu wirusowego, czyli takiego, który jest przekazywany bezpośrednio przez użytkowników innym użytkownikom w Internecie (Barefoot i Szabo, 2014, s. 29–30).

Zmienność sytuacji społeczno-ekonomicznej, w tym kryzysy gospodarcze, spowodowała, że firmy musiały ograniczać koszty, a tym samym szukać tańszych i skuteczniejszych form reklamy (Kerpen, 2013, s. 14). To właśnie marketing prowadzony w mediach społecznościowych został uznany przez niektórych za łatwy i szybki. Zamieszczanie informacji w Internecie wymaga jednak wiele pracy i czasu, aby treści były wartościowe dla odbiorcy. Prowadzenie marketingu w sieci wymaga zarówno przeprowadzenia badań, jak i opracowania konkretnej strategii, zaangażowania zespołu, wykonania pomiarów wyników i wielu innych czynników (Evans, 2011, s. 13).

Media społecznościowe stanowią narzędzie do budowania i utrzymania relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami oraz wspomagają kreowanie doświadczenia nabywców i wywoływanie pożądanych emocji (Spyra, 2019). Pozwalają one tworzyć użytkownikom własne treści, co sprawia, że są atrakcyjne dla reprezentantów różnych pokoleń. Media społecznościowe to miejsce, w którym zachęca się konsumentów do podzielenia się swoimi doświadczeniami i przemyśleniami związanymi z produktem (Evans, 2011, s. 27), to kanał, który utwierdza w przekonaniu, że marketing szeptany to najlepsza forma reklamy. Ludzie lubią tworzyć społeczności, z którymi czują więź emocjonalną i w ramach tej społeczności dzielić się informacjami (Kerpen, 2013, s. 14). Każdy klient ma duże znaczenie i jego decyzje mają wpływ zarówno na wyniki finansowe przedsiębiorstwa poprzez realizację zakupów, jak i na działania związane z marketingiem i reputacją firmy, na przykład poprzez polecenie firmy innym klientom.

Celem prowadzenia strony firmy w mediach społecznościowych powinno być zadowolenie klientów

przez sprawienie, że będą czuli się wysłuchani. Muszą wiedzieć, że ktoś się o nich troszczy. Tacy konsumenci częściej powracają, co powoduje osiąganie dodatkowych zysków (Falls i Decker, 2013, s. 174). Poprzez słuchanie klientów w sieci można również uzyskać wiele bezcennych informacji, które można wykorzystać podczas tworzenia skutecznej strategii obecności firmy w mediach społecznościowych (Evans, 2011, s. 94). Posiadając wiedzę o tym, co jest istotne dla konsumenta, możemy w łatwy sposób zaplanować nowe oferty, konkursy czy promocje, co może przyczynić się do wzrostu sprzedaży (Kerpen, 2013, s. 23). Zdaniem J. Fallsa i E. Deckera marketing społecznościowy wspomaga biznes na siedem sposobów, jest to: „budowanie świadomości marki, ochrona reputacji marki, poprawa public relations, tworzenie własnej społeczności, poprawa jakości obsługi klienta, uproszczenie prac badawczo-rozwojowych oraz podniesienie liczby potencjalnych klientów i poprawa wyników sprzedaży” (Falls i Decker, 2013, s. 40).

Interaktywna, a także wzajemna wymiana informacji ma istotny wpływ na przewagę konkurencyjną i obroty firm (Szymczak, 2018, s. 144). Szybkość dotarcia do klienta i bezpośrednia możliwość kontaktu z nabywcą za pomocą mediów społecznościowych sprawiają, że stają się one istotnym kanałem w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej (Fabjaniak-Czerniak, 2012).

## Znaczenie działań marketingowych w mediach społecznościowych dla funkcjonowania przedsiębiorstw na współczesnym rynku pasażerskich usług lotniczych

Transport lotniczy pełni ważną rolę w gospodarce stając się integralną i nierozzerwalną częścią globalnego świata (Grabińska i Grabowski, 2016, s. 238). Rynek transportu lotniczego ze względu na wrażliwość na zmiany w otoczeniu społeczno-ekonomicznym, a także procesy liberalizacyjne ulega nieustannym przeobrażeniom. W obliczu dynamicznych przekształceń rynku zarówno po stronie przedsiębiorstw jak i nabywców firmy zmieniają swoją orientację marketingową, monitorują zmiany i dostosowują swoje usługi do potrzeb i preferencji klientów. Istotnym kanałem komunikacyjnym stają się media społecznościowe, które w ostatnim czasie rozwijają się bardzo dynamicznie i stanowią narzędzie do budowania i utrzymania relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami, a także mogą kreować doświadczenia nabywców i wywoływać pożądane emocje (Spyra, 2019).

Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej jest także widoczne

w branży lotniczej. Obecnie linie lotnicze korzystają z wielu narzędzi dostępnych w ramach mediów społecznościowych takich jak Facebook, Instagram, Twitter, YouTube. Zaangażowanie linii lotniczych i interakcje z klientami w poszczególnych kanałach mediów społecznościowych jest różne i zależy od wielu czynników, w tym od wielkości przedsiębiorstwa.

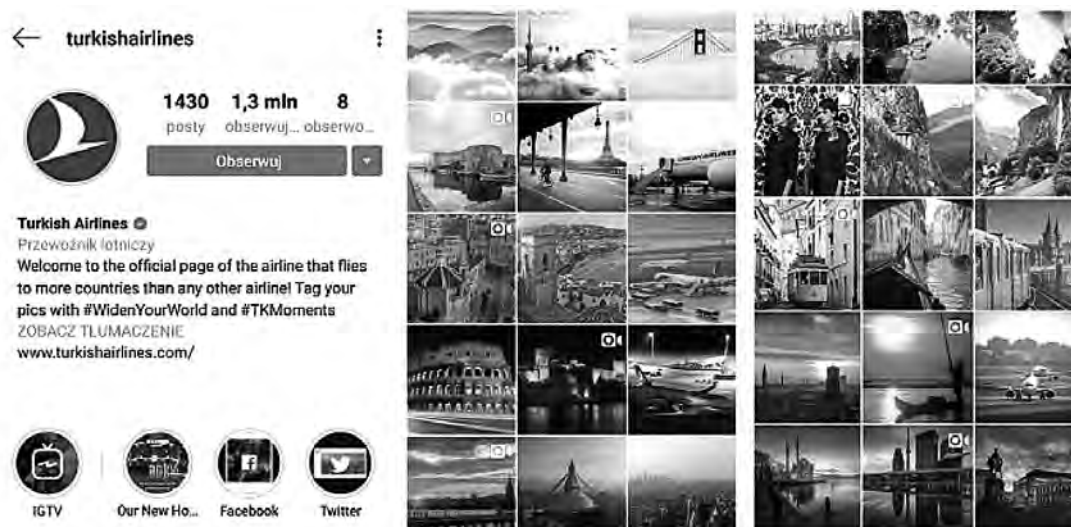
Profil Polskich Linii Lotniczych LOT (PLL LOT) na Facebooku został polubiony przez 311 tys. osób, profil TAP Portugal przez 1,3 mln osób, profil Lufthansy przez 3,9 mln osób, profil Ryanair'a przez 4,9 mln osób, profil Air France przez 7,3 mln osób, a profil Turkish Airlines przez 10,6 mln (stan na 02.2020). Pasażerowie lubią być na bieżąco informowani na każdym etapie podróży o aktualnościach dotyczących ich wyjazdu. Media społecznościowe stają się bezpośrednim kanałem komunikacji pomiędzy linią lotniczą a pasażerami i tym samym zastępują tradycyjne biura obsługi klientów, umożliwiając szybszy kontakt nabywców z przedsiębiorstwem oraz wymianę opinii pomiędzy użytkownikami. Informacje publikowane przez samych klientów mogą zostać poddane analizie i wykorzystane w celu stworzenia odpowiedniego przekazu komunikacyjnego, który będzie dopasowany do profilu nabywców (Halpern, 2012). Oprócz szybszej komunikacji media społecznościowe umożliwiają prowadzenie dodatkowych działań marketingowych. W celu wyróżnienia się przewoźnicy lotniczy umieszczają w mediach społecznościowych ciekawe zdjęcia, filmy wideo oraz interesujące treści (Jasiulewicz i Kozyra, 2017, s. 222). Oczekuje się, że korzystanie z mediów społecznościowych linii lotniczych przez pasażerów będzie stale wzrastać, w związku z czym można się spodziewać znacznego

zwiększenia udziału i znaczenia mediów społecznościowych w działaniach marketingowych w branży lotniczej (Seo i Park, 2018).

Prowadzenie profilu w mediach społecznościowych dla linii lotniczych jest zadaniem, które wymaga nakładu pracy i przemyślanej strategii oraz spójności z wizją przedsiębiorstwa. Przykładem linii lotniczych, które w interesujący dla odbiorcy sposób prowadzą swoje konta na Instagramie i w efekcie budują pozytywny wizerunek firmy, są linie Air France i Turkish Airlines. Na obu profilach wspomnianych linii lotniczych znajdują się zdjęcia, które dodawane są w sposób rozważny i tworzą spójną całość (rysunek 1). Poszczególne obrazy podzielone są na bloki tematyczne, które łączy jedna kolorystyka. Na profil należy spojrzeć jako na grupę zdjęć, a nie jak na pojedyncze fotografie. Idea działań marketingowych tych linii lotniczych jest pomysłowa, oryginalna i spójna, co powoduje zainteresowanie odbiorcy. Dodatkowo wspomniani przewoźnicy w sposób jasny, konkretny i profesjonalny opisali swoje profile firmowe na Instagramie. Stosują także hasztagi (tj. słowa kluczowe, poprzedzone krzyżykiem), pozwalające dotrzeć do szerszego grona odbiorców oraz zbudować angażującą komunikację w czasie rzeczywistym.

Linie lotnicze wykorzystują kanały mediów społecznościowych nie tylko w celach marketingowych, ale również w celach rekrutacyjnych oraz w celu powiadamiania konsumentów o promocjach i specjalnych wydarzeniach. Umieszczane są także najnowsze informacje dotyczące funkcjonowania firmy. Odpowiednio sformułowana i wdrożona strategia, która prowadzi do zbudowania dobrego wizerunku firmy, ma wpływ na lepsze postrzeganie przedsiębiorstwa przez odbiorców, a w konsekwen-

Rysunek 1. Profil Turkish Airlines na Instagramie i materiały dodawane w spójne bloki kolorystyczne



Źródło: Turkish Airlines Instagram. com (03.01.2019).

cji późniejszy wzrost przychodów (Podlaski, 2011, s. 124). Z tego powodu przewoźnicy lotniczy chętnie wykorzystują kanały mediów społecznościowych, aby wykreować pozytywny wizerunek swojej linii (Jasiulewicz i Kozyra, 2017). Badania przeprowadzone przez Seo i Park (2018) dowodzą, że działania marketingowe prowadzone w mediach społecznościowych przez linie lotnicze miały znaczący wpływ na świadomość marki i wizerunek przedsiębiorstwa. Ponadto wyniki ich analiz pokazały, że świadomość marki znacząco wpłynęła na zaangażowanie klientów, a wizerunek marki znacząco wpłynął na internetowy marketing szeptany.

## Przegląd narzędzi służących monitoringowi mediów społecznościowych

Dzięki monitoringowi mediów społecznościowych można prześledzić drogę zakupu dokonanego przez konsumenta — od chwili, w której spotyka się on z przekazem marki, aż do momentu, w którym wyrazi on swoją opinię na temat zakupu. Z drugiej strony możliwe jest sprawdzenie, w jakim stopniu firma jest aktywna w mediach społecznościowych, zarówno jak często promuje tam swoje produkty, jak i na ile używa tego kanału do komunikacji z klientem. Pomiar skuteczności działań w mediach społecznościowych jest niezbędny, aby wybrać adekwatne platformy oraz określić celowość oraz intensywność czynności, które są prowadzone w mediach społecznościowych.

Wykonanie pomiarów skuteczności działań marketingowych w mediach społecznościowych wciąż jest kwestią skomplikowaną. Dla każdego z serwisów społecznościowych prowadzone są odrębne wskaźniki pomiaru (Evans, 2011, s. 28). Monitoring działań prowadzonych na Facebooku umożliwia pomiar interakcji użytkowników, takich jak polubienie, skomentowanie czy udostępnienie wpisu. Dobrym źródłem informacji okazują się statystyki prowadzone przez Facebooka. Zawierają one takie dane jak łączna liczba polubień strony, liczba interakcji w danym tygodniu, liczba postów opublikowanych w bieżącym tygodniu oraz obserwacja konkurencji. Dane te są jednak ograniczone jedynie do tygodnia.

Skuteczność i znaczenie mediów społecznościowych można także mierzyć za pomocą wyspecjalizowanych zewnętrznych narzędzi analitycznych, do których należą NapoleonCat i Sotrender. Za ich pomocą można uzyskać informacje o wskaźniku aktywności użytkowników w mediach społecznościowych (Social Interaction Index, Interactivity Index). Wskaźnik ten jest oparty na średniej ważonej, a interakcje użytkowników ze stroną danej firmy są różnie punktowane. Najniżej punktowane jest polubienie strony, komentarz uzyskuje średnią

liczbę punktów, a najwyżej punktowane jest udostępnienie strony. Wskaźnik ten informuje, czy działania prowadzone w mediach są efektywne. Innym miernikiem jest liczba interakcji, czyli porównanie liczby interakcji w danym miesiącu w stosunku do innego miesiąca. Istnieje także współczynnik nazywany Response Rate — wskaźnik pokazujący poziom wpisów, na które firma odpowiada fanom (im wskaźnik bliższy 100, tym lepiej) oraz czas reakcji (im krótszy czas, tym lepiej) (Zukowski, 2016, s. 79–81). NapoleonCat pokazuje również takie dane jak: przyrost fanów (dziennie), osoby, które o tym mówią (tygodniowo), rozkład interakcji, najbardziej angażujące dni publikacji, liczbę interakcji dziennie, najbardziej angażujące godziny publikacji czy aktywność administratora.

Natomiast Barefoot i Szabo (2014, s. 199) do potencjalnych narzędzi, które wykorzystuje się do śledzenia rezultatów kampanii na YouTube, zaliczają: ile razy film był wyświetlany, ile ocen wystawili internauci, ile razy film został dodany do ulubionych, ile razy go skomentowano, ile odpowiedzi na film zamieszczono w serwisie, ile stron i blogów opublikowało film lub link do niego. Zaangażowanie internautów ma swoje odzwierciedlenie w liczbie komentarzy. Istnieje również wbudowana aplikacja, która wyświetla statystyki dla danego filmu — YouTube Insight. Poza liczbą wyświetleń i miejsc, z których film był oglądany, pokazuje ona dodatkowo także szczegółowe dane demograficzne internautów. Nie są one jednak doskonałe. Pokazują jedynie szczegółowe informacje o zalogowanych użytkownikach. Bardzo przydatna może okazać się opcja Hot Spots, która obrazuje momenty zwiększania i zmniejszania się oglądalności w trakcie projekcji materiału, biorąc pod uwagę filmy o podobnej długości. Im widoczny graf jest wyższy, tym film wzbudził większe zainteresowanie. Ułatwia to dopasowanie treści materiału do grupy odbiorców (Barefoot i Szabo, 2014, s. 199). Ważnym miernikiem aktywności użytkowników na YouTube jest również *watchtime*. Informuje on ile czasu jest oglądany dany film, pokazuje ile widzów wyłączyło dany materiał i po jakim czasie (Dutko, 2016, s. 349).

Innym narzędziem jest Google Analytics. Pozwala ono zobaczyć, ilu użytkowników odwiedziło stronę danej firmy. Dodatkowo wyświetla informacje, jakie podstrony były odwiedzane, z których stron nastąpiło przekierowanie, skąd pochodzą, ile czasu spędzili na stronie i o jakiej porze odwiedzali ją użytkownicy (Falls i Decker, 2013, s. 105). Informacje te są przydatne podczas planowania przyszłych działań związanych z marketingiem, a także w celu podejmowania decyzji związanych z wyglądem strony i jej rozwojem (Barefoot i Szabo, 2014, s. 114).

W ramach analiz skuteczności działań w mediach społecznościowych sprawdza się również wy-

dźwięk postów, czyli dokonuje się analizy sentymentu. M. Sadowski opisuje ją jako „zautomatyzowaną analizę poziomu emocji związanych z wybranymi wypowiedziami”. Celem tego narzędzia jest informowanie o tym, czy wpisy mają charakter negatywny czy pozytywny (Sadowski, 2013, s. 35).

Efektywne monitorowanie mediów społecznościowych wymaga obserwowania wszystkich kanałów, na których możliwe jest umieszczenie publicznej wypowiedzi. A. Chwiałkowska (2013) zauważa, że monitorowanie mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwo pomaga udoskonalić strategię firmy w zakresie komunikacji z otoczeniem, zarządzania wizerunkiem i obsługą klienta oraz porównać swoją aktywność do działań konkurencji. Ponadto automatyzacja procesu monitorowania pozwala sprawniej odpowiadać i reagować na pojawiające się w otoczeniu zarówno szanse, jak i zagrożenia.

## Komunikacja marketingowa PLL LOT w mediach społecznościowych — przegląd najważniejszych kanałów

Polskie Linie Lotnicze LOT to polska, narodowa linia lotnicza, której właścicielem jest państwo (udziałowcem PLL LOT jest Polska Grupa Lotnicza, której właścicielem jest Skarb Państwa). W porównaniu z przedsiębiorstwami lotniczymi w Europie Zachodniej to średniej wielkości przewoźnik pod względem liczby przewiezionych pasażerów. W 2019 roku PLL LOT przewiozły około 10 mln pasażerów, podczas gdy TAP Portugal 17 mln, Turkish Airlines 74,2 mln, Grupa Air France-KLM 104,2 mln, a Grupa Lufthansa 145 mln.

Podobnie jak pozostali przewoźnicy PLL LOT w swoich działaniach marketingowych wykorzystuje media społecznościowe. Celem tych działań jest przekazanie informacji o wysokiej jakości usługach świadczonych przez przewoźnika. Informacje dotyczą zarówno wygody podczas lotu — komfortowych foteli, odpowiedniej rozrywki, smacznych posiłków oraz profesjonalnej, a zarazem miłej obsługi, a także bezpieczeństwa, w tym informacji dotyczących floty. Media społecznościowe wykorzystywane są przez PLL LOT do budowania wizerunku doświadczonej i profesjonalnej linii lotniczej, docierania do nowych klientów i kontaktu z obecnymi nabywcami usług, informowania o aktualnych cenach i promocjach oraz o konkursach. Przewoźnik wykorzystuje też media społecznościowe do celów edukacyjnych. PLL LOT na wielu portalach społecznościowych posiada konta, do których można dotrzeć także za pośrednictwem oficjalnej strony internetowej.

Analizę działań marketingowych w mediach społecznościowych prowadzonych przez PLL LOT

przeprowadzono w porównaniu do portugalskiego narodowego przewoźnika TAP Portugal. Kryteria wyboru przewoźnika obejmowały profil działalności linii lotniczej, wielkość przedsiębiorstwa, kraj pochodzenia, rok założenia, flotę, liczbę pasażerów, liczbę destynacji, przychód, sojusz oraz media społecznościowe, w których linia lotnicza posiada swoje konta. TAP Portugal podobnie jak PLL LOT pochodzi z Europy, jest przewoźnikiem narodowym, sieciowym, posiada zbliżoną do PLL LOT liczbę pasażerów i również należy do sojuszu lotniczego Star Alliance. Zarówno PLL LOT jak i TAP Portugal mają profile w mediach społecznościowych takich jak Facebook, Instagram, Twitter, YouTube i LinkedIn. Wymienione kanały komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych wybrano do przeprowadzenia analizy ze względu na fakt, iż stanowią one główne kanały aktywności społecznej wśród przewoźników lotniczych.

## Facebook w komunikacji PLL LOT

PLL LOT ma swoją stronę na Facebooku od stycznia 2010 roku, co stanowi znacznie dłuższy okres w porównaniu do linii TAP Portugal, które pojawiły się na tym kanale dopiero w styczniu 2017 roku. Mimo to portugalski przewoźnik przyciągnął większą liczbę fanów na portalu, zdobywając aż 1,3 mln polubień (dane na 02.2020), wyprzedzając znacznie polskie linie, które posiadają cztery razy mniej polubień — jedynie 311 tys. (dane na 02.2020). Przyczynę tej sytuacji może stanowić język, w jakim publikowane są posty. PLL LOT jako jedna z niewielu linii lotniczych zamieszcza informacje w języku ojczystym. Zdecydowana większość przewoźników lotniczych, w tym TAP Portugal, publikuje posty w języku angielskim. W ten sposób przedsiębiorstwo jest w stanie dotrzeć do szerszego grona odbiorców. W związku z tym, iż transport lotniczy ma charakter globalny i międzynarodowy, a podstawowym językiem komunikacji w tej branży jest język angielski, dobrym rozwiązaniem dla PLL LOT mogłoby być publikowanie informacji zarówno w języku polskim, aby zachować narodowy charakter, jak i w języku angielskim w celu dotarcia do większej liczby obecnych i potencjalnych klientów.

Podstawowym celem komunikacji oraz kreowania wartości jest nawiązanie stałej wymiany informacji zarówno z pasażerami, jak również z otoczeniem. Współczynnik odpowiedzi dla polskiego przewoźnika wynosi średnio 1 godzinę od momentu otrzymania wiadomości. PLL LOT nie posiada bota odpowiadającego za automatyczne odpowiedzi na wiadomości użytkowników w odróżnieniu do TAP Portugal.

Z analizy stron na Facebooku badanych linii lotniczych wynika, że publikowane przez PLL LOT

oraz TAP Portugal materiały i wpisy nie ograniczają się jedynie do informacji o promocjach oferowanych przez przedsiębiorstwa. Obie firmy korzystają na portalu z płatnych reklam, jednak publikowane posty dotyczą również informacji o nowych destynacjach, przedstawiają zdjęcia załogi i floty oraz pokazują atrakcje turystyczne w miejscach, gdzie linie lotnicze oferują loty.

PLL LOT na swoim profilu tworzy wyróżnione posty na specjalne rocznice i wydarzenia. Przykładem może być wpis dodany 24 kwietnia 2019 roku na temat 30 rocznicy dołączenia Boeingów do floty LOT-u. Przewoźnik publikuje też wpisy z okazji uroczystości narodowych oraz innego rodzaju świąt. Na Facebooku udostępnia także specjalne cykle filmów edukacyjnych pt. „Dowiedz się w LOT”, w których zawarte są porady dotyczące podróżowania samolotem. Można dowiedzieć się między innymi jak planować wyprawy z dziećmi, wskazówki dotyczące pakowania bagażu specjalnego i podręcznego. Posty zawierające wiedzę teoretyczną, połączoną z wiedzą praktyczną, mogą stanowić dla internautów wartość dodaną. Innym ciekawym cyklem są „Superbohaterki LOT”, który przedstawia krótkie filmy o pracy kobiet w PLL LOT na różnych stanowiskach, takich jak: Ekspert ds. Rozkładów, Pilot czy Kierownik Działu Produktu Pokładowego i Lotniskowego.

PLL LOT wielokrotnie w swoich wpisach podkreśla wątki związane z historią firmy i lotnictwa, budując w ten sposób pozytywny wizerunek firmy z tradycjami i bogatą historią. Linia lotnicza posiada ciekawą organizację swojego profilu. W lewej części strony znajduje się pasek z zakładkami umożliwiającymi łatwiejsze i szybsze odnalezienie potrzebnych informacji. Fanpage zawiera także zakładkę „Zarezerwuj teraz”, która po kliknięciu odsyła użytkownika na stronę internetową LOT-u do zakładki rezerwacji biletów.

Oryginalnym pomysłem PLL LOT był opublikowany 5 kwietnia 2019 roku film „360”, który nagrano systemem kamer rejestrujących ujęcie 360 stopni. Film przedstawia wnętrze samolotu Dreamliner, a oglądający mają możliwość przesuwania, obracania perspektywę i oglądać obraz pod różnym kątem widzenia. Widz ma wrażenie jakby przebywał wewnątrz samolotu. Film ten świadczy o wykorzystaniu przez PLL LOT nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań w komunikacji marketingowej w mediach społecznościowych.

W działaniach marketingowych każdego przedsiębiorstwa, również linii lotniczych, ważna jest reakcja na zjawiska niespodziewane i kryzysowe. Zaobserwowano, iż PLL LOT stosunkowo rzadko odpisuje na komentarze użytkowników zamieszczone na ich oficjalnym profilu, szczególnie te negatywne, związane ze spóźnionym lotem lub problemami związanymi z kupnem biletu online.

## Instagram w komunikacji PLL LOT

PLL LOT opublikował pierwszy wpis na Instagramie w sierpniu 2013 roku. Obecnie (stan na 02.2020) profil przewoźnika obserwuje 67,7 tys. osób. Dla porównania portugalski przewoźnik przyciągnął znacznie większą liczbę fanów — aż 538 tys. (stan na 02.2020), a jego profil został założony na Instagramie ponad rok wcześniej. Należy zauważyć, że liczba opublikowanych materiałów przez obie linie lotnicze nieznacznie się różni, w przypadku TAP Portugal jest to 1861 postów, a w przypadku PLL LOT 1546.

Polski przewoźnik podobnie jak portugalskie linie lotnicze stosuje pod swoimi postami hashtagi. Ich liczba dla strony LOT-u nie przekracza 15, a najczęściej wynosi około 10. W przypadku TAP Portugal liczba ta jest mniejsza i wynosi najczęściej 3. Hashtagi stosowane przez polskiego przewoźnika pozwalają dotrzeć do większej liczby użytkowników Instagrama, jednocześnie nie jest ich za dużo i nie przekraczają limitów nałożonych przez serwis (zgodnie z wymogami serwisu liczba hashtagów pod pojedynczym materiałem nie może przekraczać 30). Treść hashtagów dla obu linii jest też dopasowana do tematyki postów, co jest bardzo ważne, aby dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, a nie tylko do przypadkowych użytkowników.

Instagram prowadzony przez LOT ma jednak wiele uchybień. Chociaż w przeciwieństwie do Facebooka profil jest prowadzony w języku angielskim, nie ma on motywu przewodniego, który wyróżniłby przewoźnika na tle konkurencji. Na profilu znajdują się zdjęcia samolotów, załogi i kierunków podróży, jednak nie są one spójne pod względem kolorystycznym, co sprawia wrażenie chaosu na profilu.

Dobrym sposobem na kreowanie pozytywnego wizerunku linii lotniczych jest też angażowanie swoich pracowników. Przewoźnicy coraz częściej pokazują na firmowych profilach w mediach społecznościowych swoją załogę. Klienci widząc zadowolonych pracowników mogą odnieść wrażenie, że przedsiębiorstwo dba o wysokie standardy pracy i angażuje pracowników w życie firmy, co wpływa na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Pokazywanie uśmiechniętych pilotów, personelu pokładowego buduje wśród obecnych i potencjalnych pasażerów poczucie bezpieczeństwa. Takich zabiegów dokonuje także PLL LOT.

Polska linia lotnicza nie posiada ciekawego biogramu na Instagramie, który jest wizytówką firmy oraz ma za zadanie zwrócić uwagę i zachęcić do obserwowania profilu nowych użytkowników. LOT prowadzi zapis materiałów w ramach tworzenia wyróżnionych relacji z InstaStory, jednak nie są one spójne pod względem graficznym. W przeciwieństwie do polskiego przewoźnika spójne pod względem graficznym i bardziej

atrakcyjne są relacje na InstaStory wykonane przez linie Etihad Airways, Austrian Airlines czy TAP Portugal. Przewoźnicy poprzez nadanie dopasowanych kolorystyczne okładek, spójnych z kolorystyką przewoźnika przekazują informacje użytkownikom i w ten sposób zwracają ich uwagę.

### YouTube w komunikacji PLL LOT

YouTube to kanał, na którym publikowane są filmy. Serwis daje dużą swobodę i nie narzuca reguł. YouTube jest platformą, która stanowi wyzwanie dla osób zajmujących się marketingiem, ponieważ jego dobre wykorzystanie wymaga dużego zaangażowania, doświadczenia i poświęcenia czasu. PLL LOT posiada ponad 12 tys. subskrypcji na kanale YouTube (stan na 02.2020). Przedsiębiorstwo zamieszcza na kanale YouTube filmy, które zawierają treści informujące i promujące. Profil stanowi funkcję profilu eksperckiego. Podobnie jak na Facebooku znajduje się tam cykl „Dowiedz się w LOT” oraz „Superbohaterki LOT”. Dużym atutem jest publikacja materiałów w dwóch językach, polskim i angielskim. Użytkownicy mają możliwość oceny opublikowanego materiału. Biorąc pod uwagę oceny większości filmów, można wysnuć wnioski, że materiały publikowane przez PLL LOT na YouTube podobają się użytkownikom. W porównaniu do PLL LOT TAP Portugal posiada więcej subskrypcji — 28 tys. subskrypcji (stan na 02.2020) mimo prowadzenia profilu w języku portugalskim.

### Twitter w komunikacji PLL LOT

Konto posiadane przez PLL LOT na Twitterze wydaje się być kontem nieoficjalnym. Chociaż istnieje ono pod nazwą LOT Polish Airlines i zostało utworzone w styczniu 2015 roku, jest nieaktywne od maja 2017 roku, dodatkowo lokalizacja, jaka figuruje przy koncie, to Stany Zjednoczone. Konto posiada jedynie 88 tweetów, 3040 obserwujących, 216 polubień (stan na 02.2020).

Analizując działania linii lotniczych na platformie, jaką jest Twitter, można stwierdzić, że jest ono aktywnie wykorzystywane przez innych przewoźników. Na Twitterze działania podejmuje TAP Portugal, który utworzył swoje konto w styczniu 2010 roku, posiada obecnie (stan na 02.2020) 63,9 tys. tweetów, 52,3 tys. obserwujących oraz 2089 polubień. Przewoźnik ten publikuje powyżej dwóch postów dziennie, a tematyka tweedów publikowanych przez przedsiębiorstwo jest spójna z treścią zamieszczoną na pozostałych portalach społecznościowych. W ten sposób firma buduje pozytywny wizerunek.

### LinkedIn w komunikacji PLL LOT

Celem posiadania profilu w serwisie LinkedIn jest promocja przedsiębiorstwa na rynku pracy i związana z tym możliwość rekrutacji odpowiednich pracowników, a także prowadzenie działań marketingowych dla obecnych i potencjalnych klientów przedsiębiorstwa. PLL LOT ma około 34,5 tys. obserwujących (stan na dzień 02.2020). Konta na LinkedIn mają również pracownicy zatrudnieni w PLL LOT. Profil, chociaż prowadzony w języku angielskim, przypomina swoimi publikowanymi materiałami profil na Facebooku. Brakuje podstawowego elementu — w zakładce „oferty pracy” nie ma zamieszczonych ofert pracy, które są ogłoszone na oficjalnej stronie internetowej przewoźnika. PLL LOT za pomocą platformy LinkedIn mogłoby prowadzić pełną rekrutację, umożliwić ludziom z całego świata ubieganie się o różne stanowiska i w ten sposób wybrać jak najlepszych kandydatów.

### Analiza wykorzystania mediów społecznościowych przez PLL LOT

Rezultaty analizy działań marketingowych linii lotniczej PLL LOT w mediach społecznościowych wskazują na niewystarczające wykorzystanie ich potencjału. Mimo iż polski przewoźnik skupia się na kreowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa opartego na historii i tradycjach, to zauważalny jest brak działań nastawionych na budowanie relacji z użytkownikami. Dla przykładu profil PLL LOT na Facebooku jest bogaty, zawiera wiele ciekawych postów, ale w komentarzach widoczny jest brak zaangażowania LOT-u w dialog z klientem. Należałoby też wziąć pod uwagę publikowanie treści nie tylko w języku polskim, ale również w języku angielskim w celu dotarcia do większej liczby obecnych i potencjalnych użytkowników.

Profil przedsiębiorstwa prowadzony na Instagramie również wymaga większego nakładu pracy. Brak jest pewnej spójności i myśli przewodniej, która łączyłaby wpisy w jedną całość. Instagram jest portalem, w którym liczy się kreatywność i pomysłowość. Tymczasem profil PLL LOT nie wyróżnia się niczym szczególnym na tle profili konkurencyjnych linii lotniczych.

Kanał PLL LOT na YouTube jest poprawny, przewoźnik publikuje tam regularnie ciekawe materiały i stosuje reklamy. Na Twitterze należałoby usunąć istniejące pod nazwą przewoźnika konto, które jest obecnie nieoficjalne, nieużywane i jego obecność w sieci może mylić użytkowników. Proponuje się stworzenie nowego, oficjalnego konta, którego wiarygodność jest potwierdzona i na którym aktywnie powinno się publikować materiały.

**Tablica 1. Proponowane działania PLL LOT w mediach społecznościowych**

| Medium    | Problemy  | Proponowane działania   |
|-----------|---|---|
| Facebook  | Brak zaangażowania w dialog z klientem.<br>Publikacja treści jedynie w języku polskim (ograniczenie możliwości dotarcia do większego grona odbiorców) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybsza i skrupulatna reakcja na wpisy użytkowników, zamieszczane w komentarzach, szczególnie na odpowiedzi związane z negatywnymi wpisami</li> <li>• Wyznaczenie kompetentnych osób, które będą odpowiedzialne za odpowiedzi na negatywne komentarze zamieszczane na profilu</li> <li>• Publikacja treści w języku polskim i angielskim</li> </ul>  |
| Instagram | Mało atrakcyjny profil  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie motywu przewodniego, wyróżniającego profil na tle konkurencji</li> <li>• Stworzenie ciekawego biogramu mającego za zadanie zwrócić uwagę użytkowników Instagrama</li> <li>• Stworzenie spójnych pod względem wizualnym okładek do relacji InstaStory</li> </ul>   |
| Twitter   | Figurowanie nieoficjalnego profilu w sieci  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usunięcie istniejącego pod nazwą przewoźnika konta na Twitterze i stworzenie nowego konta — oficjalnego oraz zweryfikowanego przez portal, na którym będzie widać dużą aktywność firmy</li> </ul>  |
| LinkedIn  | Brak profesjonalizmu i niewykorzystanie potencjału serwisu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzupełnienie w zakładce „oferty pracy” informacji o aktualnych dostępnych ofertach, zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie internetowej przewoźnika</li> <li>• Publikowanie treści nacechowanych większym profesjonalizmem — należy dodawać informacje dotyczące nowości w przedsiębiorstwie w tym stosowaniu nowych technologii. Zamieszczanie informacji o zdobytych nagrodach, wyróżnieniach, a także o konferencjach, w których linia lotnicza brała udział</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

W naszej ocenie także potencjał portalu LinkedIn nie jest dostatecznie wykorzystany przez PLL LOT. Profil linii lotniczej jest mało profesjonalny i niepełny, brak na nim ofert pracy, które figurują na oficjalnej stronie WWW firmy.

W tablicy 1 zestawiono zidentyfikowane problemy działalności PLL LOT w mediach społecznościowych oraz proponowane działania naprawcze.

### **Znaczenie mediów społecznościowych dla zarządzania sytuacją kryzysową w PLL LOT**

Monitorowanie mediów społecznościowych polega na ciągłym obserwowaniu, czytaniu i słuchaniu wszelkich publicznych wypowiedzi i informacji odnośnie do danej marki, produktu, usługi lub wydarzenia, zawartych w mediach społecznościowych (Comcovich, 2010, s. 3). Monitoring umożliwia wyodrębnienie istotnych wpisów i pozwala na szybkie

reagowanie na pojawiające się ewentualne problemy oraz budowanie relacji z klientami.

Cechy mediów społecznościowych, a przede wszystkim szybkość reakcji oraz możliwość dotarcia do bardzo dużego grona odbiorców, powodują, że media społecznościowe są szczególnie istotnym kanałem komunikacji w zarządzaniu sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie (Kotas, 2013). Sytuację kryzysową można określić jako pewną konfigurację czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które oddziałują na daną organizację powodując proces zmian, utratę możliwości kontroli przebiegu wydarzeń oraz zagrożenie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, 2003; Prorok, 2015). Odpowiednie działania prowadzone w mediach społecznościowych przynajmniej w pewnym stopniu pomagają przywrócić kontrolę nad przebiegiem wydarzeń i zapobiec pogłębianiu się sytuacji kryzysowej.

W niniejszej analizie obserwacji poddano dwa zdarzenia, które dotyczyły funkcjonowania przed-



siębiorstwa PLL LOT, w szczególności warunków pracy w firmie, a następnie oceniono aktywność firmy w mediach społecznościowych w związku z zaistniałą sytuacją kryzysową.

Polskie Linie Lotnicze LOT są trudne do monitorowania w sieci, ponieważ po wpisaniu w wyszukiwarkę słowa kluczowego „LOT” pojawiają się informacje dotyczące nie tylko firmy, ale także lotu jako sposobu przemieszczania się i podróży. W celu sprecyzowania wyników monitorowania Internetu do badań w serwisie Brand24 została wykorzystana nazwa „PLL LOT”.

Pierwszym przykładem zdarzenia, które wywołało negatywny oddźwięk wśród użytkowników mediów społecznościowych, jest publikacja informacji dotyczących warunków umowy oraz pracy w PLL LOT na stanowisku Młodszy specjalista ds. obsługi klienta/kasjera lotniczego. Wpis ten został zamieszczony przez jednego z pracowników PLL LOT zatrudnionego na tym stanowisku w jednym z popularnych portali rekrutacyjnych i szkoleniowych, który jest miesięcznie odwiedzany przez około 6 milionów użytkowników poszukujących informacji o pracy oraz opinii na temat pracodawców. Negatywny wpis został umieszczony 13 kwietnia 2019 roku i natychmiast informacja ta została rozpowszechniona w mediach społecznościowych.

Dzięki jednemu z narzędzi do monitorowania mediów społecznościowych (Brand24) można dokonać analizy aktywności użytkowników w mediach społecznościowych w związku z zaistniałą sytuacją, zlokalizować miejsce publikacji postu i w szybki sposób do niego dotrzeć, by móc zareagować.

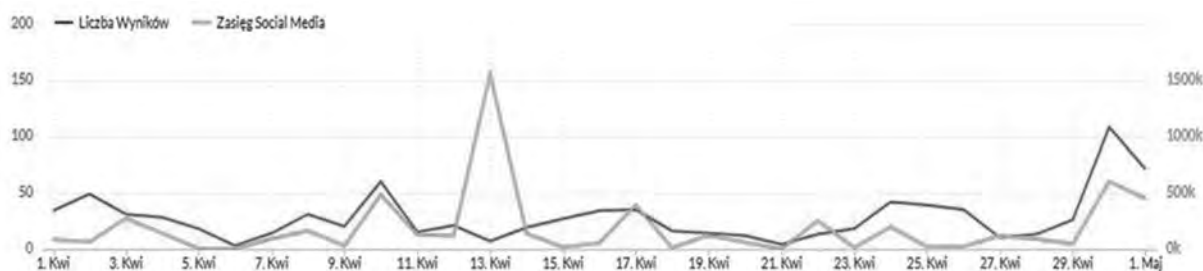
Domyślną i najważniejszą zakładką portalu Brand24 jest zakładka wyniki. Można tam przeglądać wszystkie treści ułożone chronologicznie, od najstarszego wpisu do najnowszego. Głównie miejsce w zakładce wyniki zajmuje wykres natężenia dyskusji oraz wykres zasięgu w mediach społecznościowych. W celu ukazania zmian, jakie za-

szły 13 kwietnia 2019 roku, badaniem objęto cały miesiąc, tj. okres od 1 kwietnia 2019 do 1 maja 2019 roku. Na rysunku 2 przedstawiono liczbę wyników (ciemna linia, oś pionowa lewa) oraz zasięg mediów społecznościowych (jasna linia, oś pionowa prawa). Często zdarza się, że mimo spadku natężenia dyskusji rośnie jej zasięg, jak miało to miejsce 13 kwietnia 2019 roku, kiedy spadła liczba nowych wątków z 21 do 7, czyli pojawiło się znacznie mniej treści, natomiast zasięg wzrósł ponad dziesięciokrotnie z 118 838 do 1 551 455. Oznacza to, że w tym dniu miało miejsce wydarzenie, które spowodowało wzrost zasięgu wśród Internautów. Bardziej szczegółowe dane można otrzymać poprzez wygenerowanie wykresów dotyczących liczby polubień, udostępnień i komentarzy (rysunek 3). Dzięki temu można dokładnie prześledzić działania użytkowników wzmiankujących o marce i odnajdywać miejsca, w których zwiększał się szum dotyczący firmy.

Dodatkowo można ocenić, czy publikowana treść jest wpływowa w kontekście całej marki oraz jaki jest sentyment wpisów. Influence Score dla wpisu zamieszczonego 13 kwietnia 2019 roku wynosi 8 w skali dziesięciopunktowej, co oznacza duży wpływ opublikowanej treści. Sentyment wpisów jest oceniany jako negatywny. PLL LOT nie zareagowała na negatywne opinie powstałe na skutek opublikowanej treści dotyczącej warunków pracy w przedsiębiorstwie na jednym ze stanowisk. Firma nie zamieściła żadnej odpowiedzi ani osobie, która opublikowała negatywną ocenę na temat warunków pracy, ani też nie włączyła się do dyskusji, która rozwinęła się w mediach społecznościowych.

Drugi przykład obrazuje poważną sytuację kryzysową związaną ze strajkiem pracowników PLL LOT, którzy jesienią 2018 roku (18 października–1 listopada 2018) protestowali przeciwko dyscyplinarnemu zwolnieniu Moniki Żelazik — szefowej

**Rysunek 2. Wykres natężenia dyskusji oraz zasięgu dla PLL LOT w kwietniu 2019 roku**



Objaśnienia:

Liczba Wyników — oś pionowa lewa

Zasięg Social Media — oś pionowa prawa

Źródło: Brand24 (02.05.2019).

**Rysunek 3. Wykres natężenia dyskusji oraz zasięgu połączone z liczbą polubień, udostępnień oraz liczbą komentarzy dla PLL LOT w kwietniu 2019 roku**



Objaśnienia:

Liczba wyników; Liczba komentarzy — oś pionowa lewa

Zasięg Social Media; Liczba Polubień; Liczba Udostępnień — oś pionowa prawa

Źródło: Brand24 (02.05.2019).

Związku Zawodowego Personelu Pokładowego i Lotniczego PLL LOT oraz domagali się powrotu do zasad wynagradzania z 2010 roku. Sytuacja ta stanowiła poważne zagrożenie dla funkcjonowania i rozwoju firmy. W ciągu dwóch tygodni trwania strajku odwołano kilkadziesiąt lotów, powodując duże straty finansowe przedsiębiorstwa.

Analizę sytuacji kryzysowej w mediach społecznościowych przeprowadzono dla Facebooka w okresie od 5 października do 5 listopada 2018 roku za pomocą narzędzia NapoleonCat.

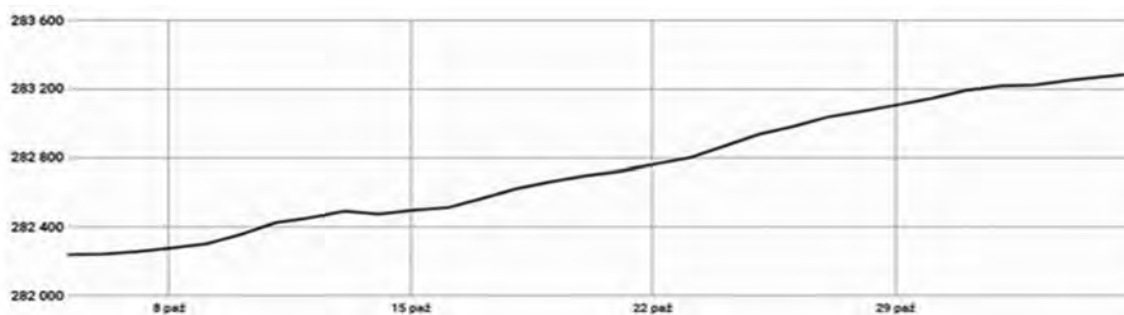
Dla Facebooka serwis NapoleonCat stworzył jeszcze więcej wskaźników wspomagających analizę działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. Możliwe jest dokonanie analizy przyrostu całkowitej liczby fanów dziennie. 5 października liczba ta wynosiła 282 239, natomiast miesiąc później wzrosła do 283 291. Wynika z tego, że LOT zyskał 1052 nowych polubień strony (rysunek 4). 14 października PLL LOT stracił obserwujących (rysunek 5). Tego dnia nie opublikowano żadnego wpisu, a spadek fanów może się wiązać z planowanym strajkiem pracowników. Internauci, solidaryzu-

jąc się z załogą, nie dość, że przestali obserwować przewoźnika, to utworzyli specjalną grupę na Facebooku „Strajk w PLL LOT/ LOT Polish Airlines on Strike!!!”, która zgromadziła ponad 4 tysiące użytkowników serwisu Facebook (stan na 05.12.2018).

Analizując wykresy pokazujące Social Interaction Index — SII (rysunek 6) oraz Engagement Rate — ER (rysunek 7) można wywnioskować, że w okresie od 8 do 16 października 2018 roku, kiedy pojawiły się informacje o zbliżającym się strajku pracowników PLL LOT zaplanowanym na 18 października, oraz od 21 do 29 października, kiedy to zostało odwołanych wiele lotów przewoźnika, znacznie wzrastały działania na stronie PLL LOT oraz dyskusja wokół nich.

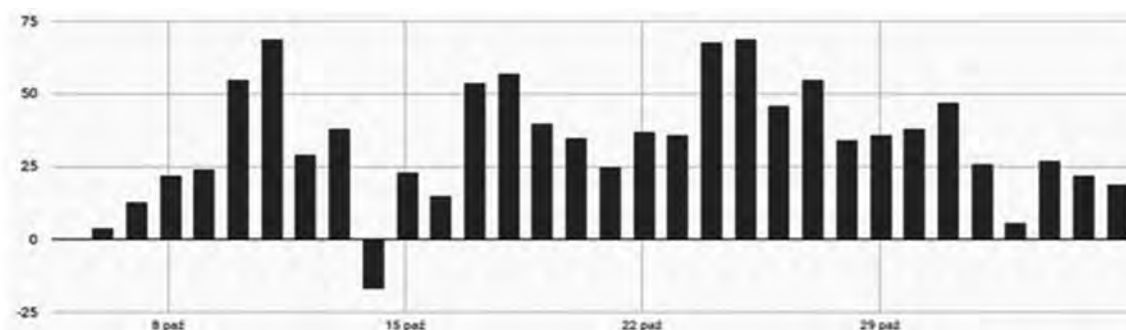
SII pokazuje siłę interakcji użytkowników Facebooka ze stroną, wskaźnik ten bierze pod uwagę posty, komentarze, udostępnienia oraz reakcje na stronie, a także wspomnienia o stronie dokonane przez inne strony lub użytkowników. Natomiast wskaźnik ER ilustruje, jak bardzo angażujące są treści publikowane na stronie. Wskaźnik ten jest ustalany na podstawie stosunku liczby interakcji

**Rysunek 4. Liczba fanów dziennie strony PLL LOT na Facebooku w okresie od 5 października do 5 listopada 2018 roku**



Źródło: NapoleonCat (06.12.2018).

**Rysunek 5. Zmiana liczby nowych fanów strony PLL LOT na Facebooku w okresie od 5 października do 5 listopada 2018 roku**



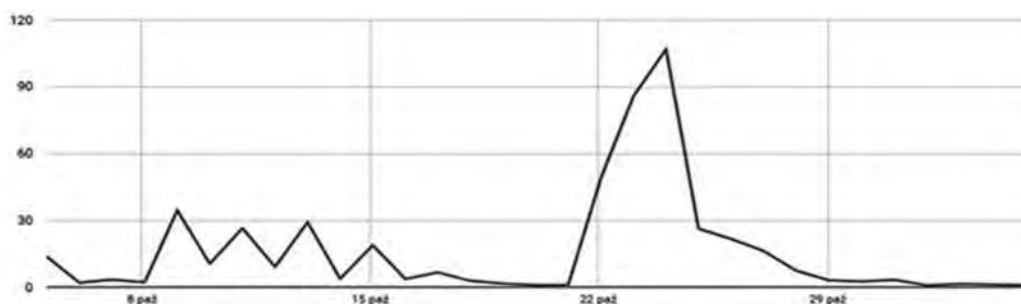
Źródło: NapoleonCat (06.12.2018).

pod postami (reakcje, komentarze, udostępnienia) do liczby fanów w dniu publikowanej treści. Jest jednak kilka zasadniczych różnic między tymi wskaźnikami. ER pokazuje jak bardzo interesująca jest treść, podczas gdy SII — jak angażująca jest strona. Tak więc skoki SII będą wskazywały na sytuacje, w których występuje zwiększona liczba postów na stronie oraz dyskusji wokół nich (często oznacza jakiś kryzys), natomiast ER będzie wzra-

stać w sytuacjach, gdy pojawi się szczególnie interesująca treść publikowana przez daną stronę — w tym przypadku PLL LOT. Jeśli zostanie opublikowany post, który jest szczególnie wirusowy i generuje dyskusję, wykres SII wzrośnie znacznie wyżej niż wykres ER.

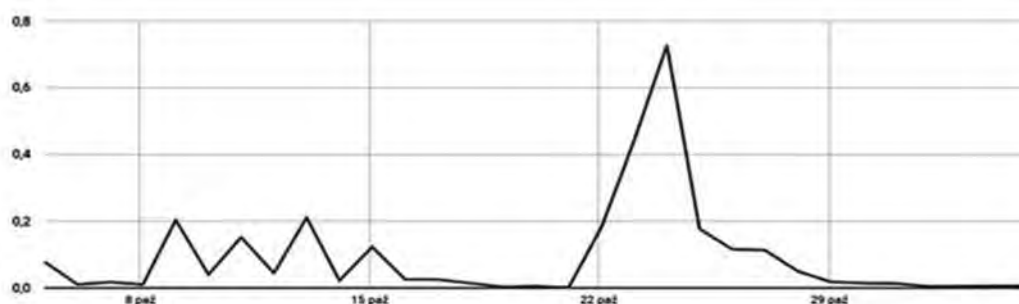
W badanym okresie SII wyniosło 15,57 (największe 24 października — równe 106,852, najmniejsze 5 listopada — równe 0,303), a ER 0,089 (rysunki 6 i 7).

**Rysunek 6. Social Interaction Index strony PLL LOT na Facebooku w okresie od 5 października do 5 listopada 2018 roku**



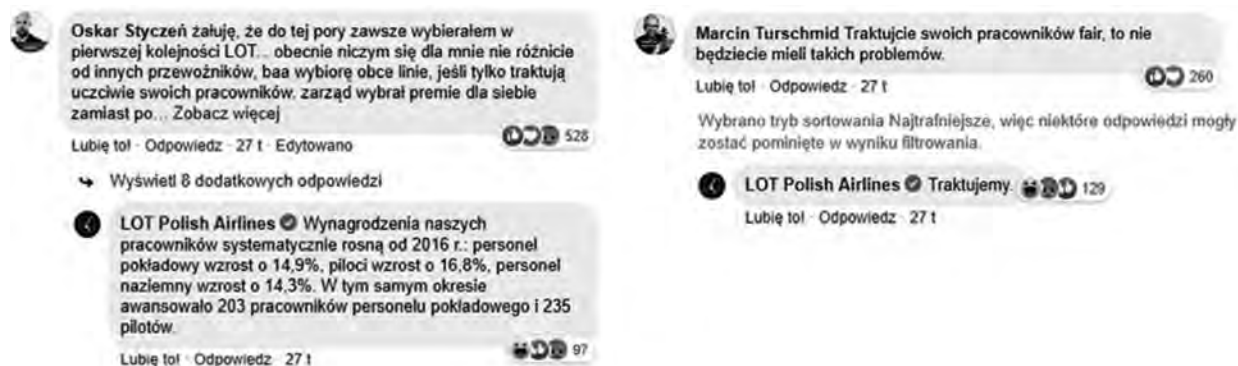
Źródło: NapoleonCat (06.12.2018).

**Rysunek 7. Engagement Rate strony PLL LOT na Facebooku w okresie od 5 października do 5 listopada 2018 roku**



Źródło: NapoleonCat (06.12.2018).

### Rysunek 8. Negatywne komentarze na stronie PLL LOT na Facebooku, które pojawiły się w okresie trwania sytuacji kryzysowej



Źródło: LOT Facebook. com (04.05.2019).

NapoleonCat umożliwia sprawdzenie najbardziej angażujących wpisów opublikowanych przez PLL LOT na Facebooku w badanym okresie oraz najbardziej angażujących postów fanów. W obu przypadkach najbardziej angażujące okazały się wpisy dotyczące sytuacji związanej ze strajkiem pracowników. W przypadku postów fanów był to wpis z 22 października 2018 roku z godziny 20.59 dotyczący odszkodowań za odwołane loty. Natomiast w przypadku PLL LOT najbardziej angażującym wpisem był post z 22 października 2019 roku z godziny 22.34 na temat pierwszych zakłóceń ciągłości operacyjnej. Post zdobył aż 931 komentarzy, 673 reakcji i 57 ponownych publikacji. Przykładowe negatywne komentarze publikowane na Facebooku PLL LOT, które pojawiły się w okresie trwania sytuacji kryzysowej przedstawia rysunek 8. Świadczy to o dużej liczbie osób śledzących informacje w mediach społecznościowych, szczególnie w sytuacji kryzysowej, oraz ukazuje wagę prawidłowej reakcji przedsiębiorstwa na pojawiające się negatywne komentarze. Media społecznościowe stanowią strategiczny kanał informacyjny dla klientów przedsiębiorstwa, dlatego też istotne jest przekazywanie na bieżąco ważnych informacji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej.

## Podsumowanie

Internet stał się obecnie skutecznym narzędziem marketingowym, służącym do celów promocji marki, usługi lub produktu. Na skutek pojawienia się mediów społecznościowych komunikacja pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem uległa zmianie. Media społecznościowe pozwalają szybko dotrzeć do klienta, co sprawia, że stają się one ważnym kana-

łem komunikacji w sytuacji kryzysowej, kiedy istotne są szybka reakcja i zapobieganie rozprzestrzenianiu się negatywnych opinii użytkowników.

Powstanie miejsc w rzeczywistości wirtualnej, w których użytkownicy mają możliwość generowania treści w sposób trudny do bieżącego skontrolowania przez pracowników firmy, stanowi wyzwanie dla osób zajmujących się prowadzeniem mediów społecznościowych. Konsumenci mają obecnie możliwość praktycznie nieograniczonego oceniania i komentowania produktów i usług. Należy pamiętać, że narastający kryzys w mediach społecznościowych ma charakter wirusowy. Wystarczy jedno kliknięcie, aby podzielić się informacją ze wszystkimi znajomymi na danym profilu. Powoduje to rozprzestrzenianie się informacji w ogromnej skali i w szybkim tempie, co może skutkować znacznym pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa, a w konsekwencji przełożyć się na straty finansowe. Dlatego tak ważne jest ciągle monitorowanie mediów społecznościowych, aby mieć wiedzę o materiałach i treściach pojawiających się w Internecie, które dotyczą prowadzonej firmy i reagować na pojawiające się opinie klientów. Niedostateczne przygotowanie firmy do prowadzenia komunikacji w mediach społecznościowych w sposób prawidłowy może negatywnie wpłynąć na wizerunek i działalność firmy. Często to właśnie bagatelizowanie problemów w mediach społecznościowych jest przyczyną pojawienia się kryzysu. Należy zawsze zapoznać się z negatywnymi reakcjami na temat firmy, produktu czy usługi, ponieważ brak jakiegokolwiek reakcji i ignorowanie negatywnych wpisów internautów może być odebrane jako brak zainteresowania opinią klienta.

Linie lotnicze jako przedsiębiorstwa działające na rynku globalnym i obsługujące miliony klientów powinny zwrócić szczególną uwagę na działania w mediach społecznościowych. Tym bardziej, że ich

klienci, ze względu na profil (młode osoby podróżujące w celach turystycznych, biznesmeni podróżujący w celach zawodowych, osoby odwiedzające znajomych i rodzinę) są częstymi użytkownikami Internetu, a proces związany z zakupem usługi przewozowej odbywa się w zdecydowanej większości online. Klienci oprócz sprawdzają w Internecie wszelkie informacje pomocne w przygotowywaniu i realizacji podróży. Miejszem, w którym najczęściej poszukuje się informacji związanych z przebiegiem lub zakłóceniem podróży, są media społecznościowe (np. profil linii lotniczej na Facebooku), między innymi ze względu na szybkość publikacji informacji. Z tego względu media społecznościowe są istotnym kanałem marketingowym dla przedsiębiorstw usługowych, jakimi są linie lotnicze.

W trakcie przeprowadzonej analizy działań marketingowych PLL LOT w badanym okresie zaobserwowano, iż przedsiębiorstwo nie przykładają wystarczającej wagi do obecności w mediach społecznościowych. W szczególności PLL LOT powinien wykazać się większym zaangażowaniem w dialog z klientem, wzbogacić profile w mediach społecznościowych (szczególnie Instagram) i wykorzystać w pełni po-

tencjał serwisów społecznościowych (LinkedIn, Twitter). Widoczny jest brak spójnej strategii, która wskazywałaby kierunek działań przedsiębiorstwa w omawianych mediach i stanowiłaby wytyczną postępowania w sytuacjach jakie zachodzą w otoczeniu firmy, w tym w zdarzeniach kryzysowych.

Jednym z elementów polityki marketingowej przedsiębiorstwa powinno być ciągłe monitorowanie działań prowadzonych w mediach społecznościowych i analiza pozyskanych z nich danych. Działania te są o tyle istotne, iż można się spodziewać, że znaczenie mediów społecznościowych jako kanału komunikacji i promocji firmy będzie rosło. Dalsze kierunki działań mogą obejmować badania sondażowe klientów linii lotniczych w celu identyfikacji ich potrzeb transportowych oraz zachowań w Internecie.

Sukces linii lotniczej na rynku, na którym panuje duża konkurencja, jest zależny nie tylko od identyfikacji oraz odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania konsumenta, ale również od umiejętności zakomunikowania mu tej oferty i pokazania, że jest ona lepsza od propozycji konkurencji. Do tego celu przydatne okazują się media społecznościowe.

## Bibliografia/References

- Barefoot, D. i Szabo J. (2014). *Znajomi na wagę złota. Podstawy marketingu w mediach społecznościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Brand24.pl. (2019). Pobrane z: <https://brand24.pl/> (02.05.2019).
- Budd, L. i Ison S. (red.). (2017). *Air Transport Management: An International Perspective*. Londyn: Wydawnictwo Routledge.
- Chwialkowska, A. (2013). Monitorowanie mediów społecznościowych jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 51–61.
- Comcovich, W. J. (2010). *Media monitoring: The complete guide*. Cyber alert Inc. White paper.
- Delińska, L. (2018). Media społecznościowe jako determinanta rozwoju usług turystycznych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 130(1), 17–25. <https://doi.org/10.18276/epu.2018.130-02>
- Dutko, M. (red.). (2016). *Biblia e-biznesu 2: Nowy Testament*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Evans, L. (2011). *Social media marketing. Odkryj potencjał Facebooka, Twittera i innych portali społecznościowych*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Fabjaniak-Czeraniak, K. (2012). Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations. W. K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, 184. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Falls, J. i Decker, E. (2013). *Media społecznościowe bez ściemy. Jak kreować markę*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Grabinska, E. i Grabowski, S. (2016). Nowe technologie na rynku przewozów lotniczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 2(34), 237–249. <https://doi.org/10.18276/ept.2016.2.34-20>
- Halpern, N. (2012). Use of social media by airports. *Journal of Airline and Airport Management*, 2(2). <https://doi.org/10.3926/jairm.9>
- Jasiulewicz, A. i Kozyra, A. (2017). Wykorzystanie mediów społecznościowych w kreacji wizerunku marki na przykładzie linii lotniczych. *Handel Wewnętrzny*, 5(370), 222–230.
- Kaznowski, D. (2014). Social media — społeczny wymiar Internetu. W. J. Królewski (red.), *E-Marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy* (s. 69–91). Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Kerpen, D. (2013). *Lubię to! Potęga marketingu szeptanego na Facebooku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kotas, M. (2013). Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy Wedel sp. z o.o. *Studia Ekonomiczne*, 157, 79–92.
- Marjak, H. (2018). Znaczenie mediów społecznościowych po wystąpieniu sytuacji kryzysowej. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 167, 21–36.
- NapoleonCat.com. (2018). Pobrane z: <https://napoleoncat.com/pl/> (06.12.2018).
- Podlaski, A. (2011). *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Prorok, M. (2015). Podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych. Część I: podstawy teoretyczne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, 20(3), 59–70.
- Sadowski, M. (2013). *Rewolucja social media*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Seo, E. J. i Park, J. W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66, 36–41. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.09.014>
- Spyra, Z. (2019). Marketing doświadczeń a budowanie strategii komunikacji marki w mediach społecznościowych. *Marketing i Rynek*, (9), 22–30.
- Szymczak, A. (2018). Wykorzystanie aplikacji mobilnych w procesie komunikacji marketingowej przez linie lotnicze. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 3(29), 133–153.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem: od kryzysu do sukcesu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Żukowski, M. (2016). *Twoja firma w social mediach. Podręcznik marketingu internetowego dla małych i średnich przedsiębiorstw*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

**Doris Antczak**

Ukończyła studia licencjackie w zakresie zarządzania na specjalizacji Komunikacja w biznesie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Obecnie kontynuuje naukę na studiach magisterskich w tym samym kierunku. Pełni również funkcję Prezesa Studenckiego Koła Naukowego Rynku Lotniczego KoNtRo na UEP. Bierze aktywny udział w konferencjach, kongresach i konkursach dotyczących branży lotniczej (prelegentka na II Kongresie Rynku Lotniczego, półfinalistka konkursu WIZZ Youth Challenge).

**Dr Sonia Huderek-Glaska**

Adiunkt w Katedrze Mikroekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Autorka wielu artykułów naukowych z zakresu ekonomiki transportu lotniczego. Redaktor naukowy monografii „Zarządzanie rozwojem portów lotniczych”.

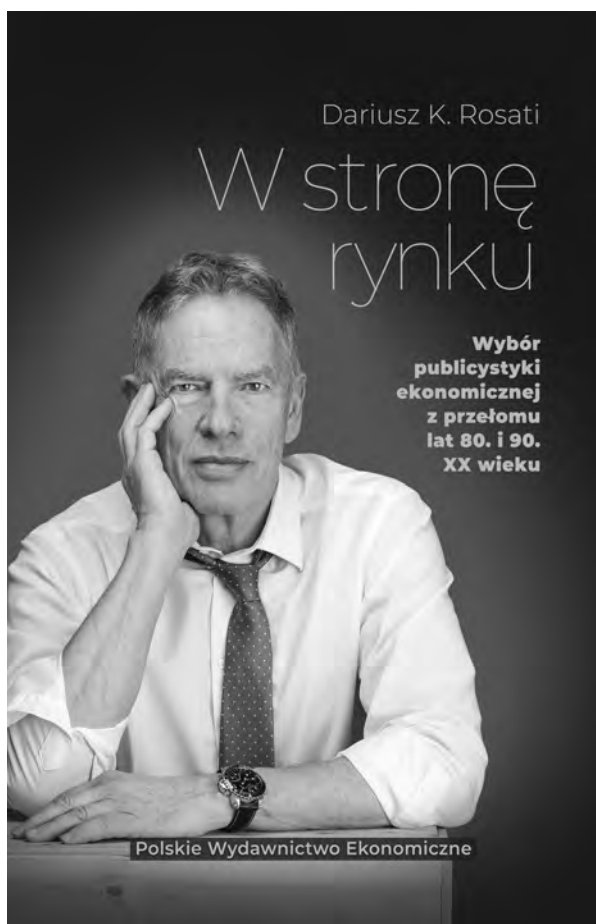
**Doris Antczak**

Graduated from the Poznan University of Economics with a Bachelor's degree in Management with a specialization in Business Communication. Currently she is continuing her studies at the same University. She also holds the position of the President of the Students' Scientific Group of the Aviation Market KoNtRoL at UEP. She actively participates in conferences, congresses and competitions concerning the aviation industry (speaker at the II Aviation Market Congress, semi-finalist of WIZZ Youth Challenge competition).

**Dr Sonia Huderek-Glaska**

Assistant Professor at the Department of Microeconomics, Poznań University of Economics. Author of many scientific papers and research on air transport economics. Editor of the monograph "Managing airport development".

**NOWOŚĆ**



Księgarnia internetowa:  
[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)

Impulsem do wydania niniejszego zbioru stała się 30. rocznica wdrożenia w Polsce wielkiego programu transformacji gospodarczej. Przełom polityczny, który dokonał się w naszym kraju w 1989 roku, umożliwił przebudowę gospodarki w kierunku systemu wolnorynkowego. Polska gospodarka definitywnie pożegnała się ze scentralizowanym socjalizmem i weszła na drogę kapitalistycznego rozwoju.

Książka zawiera wybór tekstów na temat pożądanego kierunku reformowania gospodarki i polityki makroekonomicznej, napisanych w latach 1986–1993 i opublikowanych w polskich czasopiśmie. Układ tekstów w książce jest chronologiczny, dzięki czemu wyraźnie widać ewolucję poglądów, jaka zachodziła w owym czasie w Polsce, przede wszystkim pod wpływem zmieniających się szybko uwarunkowań politycznych. Będąc uczestnikiem i obserwatorem tamtych wydarzeń, przedstawiam Czytelnikom moje ówczesne oceny i poglądy. Oczywiście, gdy dziś czyta się teksty z tamtego okresu, niektóre z nich można uznać za niedojrzałe, idealistyczne, niekiedy naiwne. Ale pokazują one, jak silnie ugruntowane były już wówczas proreformatorskie przekonania, a zarazem jaką rolę w procesie reform odgrywały ówczesne uwarunkowania zewnętrzne i ograniczenia polityczne.

Będąc zwolennikiem radykalnych i kompleksowych reform prorynkowych, cieszę się, że Polska od początku poszła tą właśnie drogą. Niezależnie od błędów i zaniedbań, które popełniono w procesie transformacji, przełomowe reformy dokonane w tamtym czasie stały się fundamentem szybkiego rozwoju naszego kraju w następnych latach.

*Dariusz Rosati*