

SOMMER 2020

CSR I FLYINDUSTRIEN



INTERNATIONAL VIRKSOMHEDSKOMMUNIKATION, ENGELSK

SPECIALE AF

AMANDA PRETZMANN OG NANNA LAURSEN

VEJLEDER

DAVID STEVENS



AALBORG UNIVERSITY
STUDENT REPORT

Abstract

Through the ages, CSR has become an important element of organisations' agendas. Much CSR literature assume that organisations' engagement in CSR is inspired by a social pressure from several stakeholders, who hold different concerns regarding social and environmental issues. As a result, organisations have to implement and communicate CSR initiatives, both to address stakeholders' issues but also to gain competitive and financial advantages. The airline companies are no exception, and due to the polluting industry, they have been pushed in a sustainable direction to reduce the negative impacts of their operations. Therefore, airline companies need to meet stakeholder expectations, while at the same time maintain the balance between economic progress, social development and environmental liability. The American airline United Airlines identifies itself as the most environmentally conscious airline in the world and has developed solutions in order to protect the planet for the future generations. Even though an increasing number of organisations understand the importance of addressing social and environmental issues, organisations find it difficult to implement CSR as an integrated part of a corporate strategy.

This master thesis examines United Airlines' CSR approach and whether American consumers are inclined to exhibit socially responsible behaviour when choosing an airline. The theoretical framework comprises Maignan, Ferrell and Ferrell's 'Stakeholder model for implementing social responsibility in marketing', Schwartz and Carroll's 'Three-Domain Model of CSR', and Ajzen's 'Theory of Planned Behavior'. The theories will be applied through our empirical data consisting of a survey to American consumers and United Airlines' CSR reports and corporate websites. Moreover, our methodological approach is based on the scientific approaches social constructivism and hermeneutics used to interpret statements and opinions provided by our data. The results from our survey find that the majority believe that airlines have a greater responsibility toward society than other companies, and specifically responsibilities toward the environment, society, employees, security and diversity are expected. United Airlines' approach indicates that the airline address both issues related to environment, society, diversity and security. Though, in relation to employees, several incidents concerning bad customer experiences show that United Airlines' management seemingly do not contribute to a healthy work culture and requires improvement. Further, United Airlines' downgrading of its employees' well-being seems contradictory to their values, which may result in a perceived superficial

approach to CSR. In relation to the consumers tendency to exhibit socially responsible behaviour when choosing an airline, consumers' attitudes are considered positive, as the majority hold favourable associations regarding choosing a socially responsible airline. However, the subjective norm is considered unfavourable since only a small proportion of the consumers feel a social pressure to choose a socially responsible airline. This is primarily due to the consumers noticeable focus on price as a determinant for choosing an airline. The perceived behavioural control is also considered unfavourable, in which price still constitutes a major obstacle for consumers. According to the consumers, an expected higher price, combined with few options and more research to do, make the process of choosing a socially responsible airline difficult. Thus, based on the outcome of the three variables it is concluded that consumers are less inclined to actually exhibit socially responsible behaviour when choosing an airline.

As result of the analysis, we have identified a contradiction in the answers of our survey. Consumers express social and environmental concerns regarding the airline industry, leading airlines to experience a social pressure to address these issues; however, the consumers do not expect, neither want to, pay more for an eco-friendly airline. Instead, consumers expect CSR as a condition for doing business. Though, due to increasing social and environmental concerns and expectations, it can be argued that United Airlines should do more to meet these concerns and expectations. Use of biofuels would therefore be an advantage but will require a financial investment for the airline. Moreover, United Airlines should prioritise good working conditions for their employees to establish trust in the airline's engagement in ethical work. Finally, it is concluded that the ideal solution for United Airlines would be to offer socially responsible solutions and services, but at the same price as non-responsible competitors; consumers expect social and environmental responsibility in the airline industry, but they are not willing to pay more for it.

Indholdsfortegnelse

1.0 Introduktion	3
1.1 Problemformulering	4
2.0 Litteraturoversigt	5
2.1 Definition af CSR	5
2.2 Udviklingen af CSR	6
2.3 Strategisk CSR	7
2.4 Marketing og CSR	8
2.5 CSR-kommunikation	9
2.5.1 Sociale medier	10
2.6 Greenwashing	12
2.7 Forbrugere og CSR	13
2.8 CSR i flyindustrien	14
2.9 Kritik af CSR	15
2.10 Til- og fravalg af teori	17
3.0 Teori	19
3.1 A stakeholde model for implementing social responsibility in marketing	19
3.2 The Three-Domain Model of CSR	23
3.3 Teorien om planlagt adfærd	25
4.0 Metode	29
4.1 Socialkonstruktivisme	29
4.2 Hermeneutik	30
4.3 Blandede metoder	32
4.4 Spørgeskemaundersøgelse	33
4.4.1 Distribution og indsamling af data	34
4.4.2 Konstruering af spørgeskemaundersøgelse	34
4.4.3 Begrænsninger ved spørgeskemaundersøgelsen	35
4.5 Anvendelse af teori	36
4.5.1 A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing	36
4.5.2 Teorien om planlagt adfærd	38
5.0 Analyse	39
5.1 Analyse af United Airlines' tilgang til CSR	39

5.1.1 Identificering af United Airlines' værdier og normer	39
5.1.2 Analyse af forbrugernes forhandlingsstyrke	41
5.1.3 Identificering af forbrugernes problemstillinger	44
5.1.4 Vurdering af United Airlines' motivation for CSR	46
5.1.5 Revidering af United Airlines' CSR-tiltag	49
5.1.6 Prioritering af CSR-initiativer	53
5.1.7 Marketingstrategi og promovering af CSR	54
5.1.8 Modtagelse af feedback fra forbrugere	56
5.1.9 Delkonklusion	59
5.2 Analyse af forbrugernes samfundsansvarlige adfærd	60
5.2.1 Forbrugernes attitude til adfærden	60
5.2.2 Identificering af den subjektive norm	61
5.2.3 Vurdering af den opfattede adfærdsmæssige kontrol	64
5.2.4 Analyse af forbrugernes planlagte adfærd	66
6.0 Diskussion	68
7.0 Konklusion	71
8.0 Litteraturliste	73

1.0 Introduktion

Gennem tiden er 'corporate social responsibility' (CSR) blevet et populært koncept inden for virksomheders årsrapporter, missioner og politikker, og i dag er aktiviteter inden for virksomhedsansvar og CSR blevet så forventede af interessenter, at virksomheder ikke længere har råd til at ignorere konceptet (Pedersen 15, 3). Virksomheder er derfor nødt til at integrere og kommunikere CSR-initiativer for både at udvise social og miljømæssig ansvarlighed, og for at imødekomme det stigende sociale pres fra de adskillige interessenter (Pedersen 2015, 6-11). Samtidig kan en implementering af CSR-aktiviteter være fordelagtigt for de virksomheder, der forstår at imødekomme interessenters problemstillinger og forventninger på en succesfuld måde. Dermed kan det have positiv indflydelse på virksomhedernes image såvel som økonomiske resultater (Pedersen 2015, 6).

I løbet af de senere år har CSR altså modtaget betydeligt mere opmærksomhed i en lang række forskellige brancher; flyindustrien er ingen undtagelse. Flyindustriens operationer og aktiviteter har uundgåelige og væsentlige indvirkninger på både miljøet og samfundet. Interessenter har derfor presset virksomhederne i flyindustrien til at udføre initiativer, der skal hjælpe til at reducere eller helt at afskaffe de negative virkninger af deres operationer (Asatryan 2012, 66). For flyselskaber anses det således essentielt, at de forbliver engagerede i at imødekomme og opfylde deres interessenters krav, men på en måde hvor flyselskaberne samtidig opretholder en optimal balance mellem økonomisk fremgang, social udvikling og miljøansvar (Asatryan 2012, 66-67). Ifølge det amerikanske flyselskab United Airlines, betragtes selskabet som værende dybt engageret i CSR, og forsøger på trods af den CO₂-udledende branche, at have en positiv indflydelse på både miljø og samfund. Fra investeringer i biobrændstoffer, øget effektivitet og reduktion af affald, til at støtte globale markedsbaserede mål for reduktionen af flyindustriens CO₂-udledning (United a. 2017), er United Airlines forpligtet til at udvikle metoder og løsninger, som har til formål at beskytte planeten for fremtidige generationer. I den forbindelse har United Airlines lanceret programmet 'Eco-Skies', der repræsenterer flyselskabets engagement i virksomhedsansvar og de initiativer der udføres for at skabe en bæredygtig fremtid. Siden lanceringen af Eco-Skies, har United Airlines to gange været udnævnt til 'Eco-Airline of the Year' af magasinet Air Transport World (United a. 2017), og ifølge Oscar Munoz, United Airlines' administrerende direktør, er United Airlines det mest miljøbevidste flyselskab i verden: "Innovation and sustainability are twin engines that drive our progress as the most environmentally conscious airline in the world." (United a. 2017).

Selvom et stigende antal virksomheder anerkender nødvendigheden af at adressere sociale og miljømæssige problemstillinger, kan det være vanskeligt for virksomhederne at implementere CSR som en integreret del af en virksomhedsstrategi (Galbreath 2009, 109), der skaber overensstemmelse mellem interessenternes problemstillinger og virksomhedens CSR-engagement (Maignan, Ferrell and Ferrell 1995, 2005). I dette projekt vil vi således undersøge hvordan CSR indgår i United Airlines' marketingstrategi, samt undersøge i hvilken grad amerikanske forbrugere er tilbøjelige til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed, når de vælger flyselskab.

1.1 Problemformulering

Hvordan indgår CSR i United Airlines' marketingstrategi, og i hvilken grad er amerikanske forbrugere tilbøjelige til at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab?

For at besvare vores problemformulering vil analysen være baseret på følgende underspørgsmål:

- *Hvilke forventninger har forbrugere til flyselskabers engagement i CSR?*
- *Stemmer forbrugernes samfundsansvarlige adfærd overens med disse forventninger?*

2.0 Litteraturoversigt

I det følgende afsnit vil vi præsentere den eksisterende litteratur inden for CSR. Derudover vil relaterede aspekter til CSR indgå i litteraturoversigten; herunder marketing, kommunikation, sociale medier, greenwashing og CSR i forhold til flyindustrien og forbrugere. Slutteligt vil vi opsummere afsnittets hovedpunkter samt fremhæve de områder, som vi vurderer særligt relevante til brug i vores teoretiske grundlag. Artiklerne som er anvendt i denne litteraturoversigt er fundet ved brug af følgende søgeord i Google Scholar samt Aalborg Universitetsbiblioteks online database:

Corporate social responsibility, CSR communication, CSR and consumers, CSR airline industry, CSR consumer behavior, CSR marketing, social media and CSR.

2.1 Definition af CSR

I de sidste årtier har debatten om det rette forhold mellem virksomhed og samfund været fokuseret på emnet CSR. Debatten opstod da Keith Davis stillede to påfaldende spørgsmål i 1960'erne: "What does the businessperson own society?" og "Can business afford to ignore its social responsibilities?" (Schwartz and Carroll 2003, 503). Generelt set omfatter definitionerne af CSR to slags mentaliteter; dem som mener, at forretning udelukkende er forpligtet til at maksimere overskud, inden for lovens grænser og minimale etiske begrænsninger, og dem som mener, at forretning har en række forpligtelser over for samfundet (Schwartz and Carroll 2003, 503). Archie Carroll fremførte derfor en ny definition af CSR, hvor både det økonomiske aspekt og forventninger til samfundet indgik: "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time." (Schwartz and Carroll 2003, 503). Denne definition blev senere tydeliggjort i Carrolls pyramideformede model 'Pyramid of Corporate Social Responsibility' som indeholdt fire domæner af CSR: økonomisk, lovmæssig, etisk og filantropisk (Schwartz and Carroll 2003 503-504). Med tiden er modellen blevet inkorporeret i adskillige forretnings- og samfundsetiske tekster, men sidenhen er den blevet udvidet da den har modtaget kritik, blandt andet for at foreslå et hierarki af CSR-domæner (Schwartz and Carroll 2003, 504). Videreudviklingen udgør et Venn-diagram med syv CSR-kategorier som overlapper de tre primære domæner, og teorien argumenterer, at det ideelle overlap er midten af modellen, hvor både et økonomisk, lovmæssigt og etisk ansvar er opfyldt (Schwartz and Carroll 2003, 513).

Feltet inden for CSR omfatter et hurtigt stigende antal af teorier og tilgange som kan fremstå uklare og komplekse (Garriga and Melé 2004, 51). Et studie af Garriga og Melé (2004) forsøger at tydeliggøre emnet ved at inddele de primære CSR-teorier og relaterede tilgange i fire grupper. Hver gruppe er fokuseret på en af de følgende aspekter af social realitet: økonomi (instrumental theories), politik (political theories), social integration (integrative theories), eller etik (ethical theories) (Garriga and Melé 2004, 52).

2.2 Udviklingen af CSR

Med årene er CSR blevet et ofte anvendt koncept i virksomheders rapporter og missioner. Selvom CSR oftest anses som værende en trend, er det en trend der har været en del af virksomheders agenda i årtier (Pedersen 2015, 3). For eksempel havde størstedelen af de store amerikanske virksomheder CSR-relaterede aktiviteter og afdelinger tilbage i 1970'erne. Ligeledes har litteratur fra starten af 1990'erne indikeret at ledere anså miljømæssige problemstillinger som værende vigtige problemstillinger. Faktisk kan oprindelsen af CSR og forretningsetik spores helt tilbage til de græske filosoffer, Biblen og middelalderen (Pedersen 2015, 3-4). I kølvandet på den industrielle revolution blev konceptet om CSR for alvor bragt ind i økonomiens verden og udfordrede de traditionelle systemer for autoritet og ansvar. Tidlige eksempler på CSR havde karakter af filantropi, hvor velhavende filantroper bidrog til samfundet ved at stille biblioteker, skoler, kirker, hospitaler og lignende til rådighed for offentligheden. Virksomheders struktur og ledelse ændrede sig også gradvist. I 1900-tallet dukkede en ny gruppe af professionelle ledere op, hvilket resulterede i en adskillelse af ejerskab og kontrol (Pedersen 2015, 4).

Meget CSR-litteratur er baseret på antagelsen om, at virksomheders vedtagelse af og engagement i CSR er inspireret af et stigende samfundsmæssigt pres fra forskellige interessentgrupper, som sandsynligvis er drevet af virksomhedsskandaler i de sidste årtier (Pedersen 2015, 6-7). Som følge heraf er virksomheder nødt til at implementere og engagere sig i CSR, for både at være lydhøre over for nye sociale og miljømæssige krav, men også for at have positiv snarere end negativ indflydelse på virksomhedens image, omdømme og omsætning (Pedersen 2015, 6). I årenes løb har der for eksempel været et stigende fokus på den etiske, grønne eller politiske forbruger, der er interesseret i de sociale og miljømæssige forhold, som produkter og tjenester produceres i (Pedersen 2015, 10).

Bevis tyder på, at der findes flere motiverende faktorer til CSR i virksomheder. Nogle virksomheder vedtager CSR for at forbedre deres forhold til interessenter, hvor andre anser det som et middel til at forbedre driftseffektiviteten og reducere omkostningerne, og igen andre der ser markedspotentiale i

at have et socialt ansvarligt image. Bekymring for virksomhedsværdier, image, omdømme og brand rapporteres ligeledes som en årsag til at vedtage CSR, men også motiver drevet af personlige holdninger og overbevisninger er almindelige (Pedersen 2015, 11). Man kan skelne mellem tre grupper af motiver for CSR: instrumentel, institutionel og følelsesmæssig. Instrumentelle motiver betyder, at CSR er drevet af forretningsrelaterede mål som for eksempel omkostningsbesparelser. Institutionelle motiver betyder, at virksomheder vedtager CSR, enten fordi de er presset til at gøre det, fordi de ønsker at efterligne andre succesrige organisationer, eller fordi det bare betragtes som normal forretningspraksis. Endelig indebærer følelsesmæssige motiver, at virksomheder bliver involveret i CSR-aktiviteter, fordi det betragtes som moralsk korrekt (Pedersen 2015, 11).

Det teoretiske fundament for CSR er lige så mangfoldigt som selve konceptet, og har tiltrukket videnskabsmænd og kvinder fra en lang række akademiske felter. Dog er nogle teoretiske modeller mere populære end andre. En betydelig mængde af den moderne CSR-litteratur bygger på interessentteori, herunder 'Stakeholder Theory', der er blevet et af de dominerende teoretiske perspektiver inden for CSR (Pedersen 2015, 13). Teorien betragter erhvervslivet som forholdene mellem de grupper og enkeltpersoner, der har andel eller interesse i forretningsaktiviteterne. Ligeledes anerkender teorien, at virksomheder har relationer til en lang række interessenter, som for eksempel medarbejdere, leverandører, kunder, medier og lokalsamfund, som alle påvirker og påvirkes af virksomhedens aktiviteter. Ifølge Freeman (2010) handler teorien således om at tilføje mest mulig værdi til alle virksomhedens interessenter. Freeman beskriver interessenterne som dem der muliggør forretningen, bidrager til dens succes og dem som bærer konsekvenserne af dens aktiviteter (Freeman et al. 2010, 260). Sociale og miljømæssige spørgsmål, der er inkluderet i CSR-konceptet, har således ændret sig over tid; i 1950'erne var diskussioner om CSR hovedsageligt fokuseret på grundlæggende arbejdsrettigheder, hvorimod miljøspørgsmål gradvist blev et vigtigt emne, da de negative virkninger af produktion blev sværere at ignorere. I de sidste årtier er CSR blevet udvidet endnu mere til at omfatte spørgsmål som for eksempel menneskerettigheder, social inklusion og kønsspørgsmål. Hvad der blev betragtet som ansvarligt for 50 år siden, er ikke nødvendigvis ansvarligt i dag, og CSR handler i dag om meget mere end filantropi (Pedersen 2015, 14).

2.3 Strategisk CSR

I dag anerkender flere virksomhedsejere, at det er nødvendigt at adressere samfundets forventninger for at opnå en konkurrencemæssig fordel. Dog har flere svært ved at implementere CSR i en given virksomhedsstrategi. Derfor har Galbreath (2009) undersøgt hvordan CSR effektivt kan blive en

integreret del af en virksomhedsstrategi. Studiet viser, at seks ud af ti organisationer ikke har en strategi for CSR, samt understreger at virksomheder finder det kompliceret at implementere CSR i en overordnet virksomhedsstrategi (Galbreath 2009, 109). For at imødekomme dette problem, skal virksomheder, ifølge Galbreath, overveje seks strategiske dimensioner: 1) virksomhedens mission, 2) strategiske problemer, 3) markeder, 4) kundebehov, 5) ressourcer og 6) konkurrencefordel (Galbreath 2009, 113). En overvejelse af CSR i forhold til disse dimensioner, udgør et værktøj til systematisk at udforske hvilke måder sociale ansvarligheder kan blive implementeret i en given virksomhedsstrategi (Galbreath 2009, 122). Ligeledes mener Michael E. Porter og Mark R. Kramer, at CSR kan udgøre en strategi for virksomheder til at forbedre deres konkurrenceevne, da strategisk CSR kan hjælpe til at differentiere og distancere en virksomhed fra dens konkurrenter (Aakhus and Bzdak 2012, 232). Herfra mener Porter og Kramer, at organisatoriske værdier hjælper til skabe værdi for både virksomheden selv og samfundet (altså virksomhedens CSR) (Aakhus and Bzdak 2012, 232-234).

2.4 Marketing og CSR

I takt med at samfundet i stigende grad forventer at virksomheder engagerer sig i CSR, er virksomheder nødt til at overveje hvordan de kan implementere det i deres marketingstrategi. Dog viser det sig, at socialt ansvar og etik ofte bliver anvendt eksternt i den strategiske planlægningsproces inden for marketing. Ifølge Robin og Reidenbach (1987) er formålet med disse strategier ofte mere fokuseret på problemstillinger der har indflydelse på udbytte, frem for problemstillinger der påvirker samfundet. Set fra et ledelsessyn vurderer Yuan, Bao og Verbeke (2011) at det kan være komplekst og risikabelt at indføre nye CSR-initiativer, særligt fordi det er nødvendigt at evaluere om CSR-initiativer harmonerer med de nuværende tilgange i en virksomhed (Yuan, Bao and Verbeke 2011, 76). Robin og Reidenbach (1987) har i deres studie identificeret nogle retningslinjer for hvordan virksomheder kan integrere CSR-initiativer i en marketingstrategi. For at opnå succes med socialt ansvarlige og etiske marketingprogrammer, er ledelsens evne til at integrere etiske kerneværdier igennem hele organisationens kultur afgørende (Robin and Reidenbach 1987, 48). Ifølge forfatterne dominerer værdier relateret til udbytte og effektivitet de fleste organisationskulturer. Selvom de anses for vigtige værdier, er det nødvendigt at afbalancere dem med andre værdier der kan definere grænserne for de aktiviteter, der har til formål til at opnå mål tilknyttet vigtige etiske og socialt ansvarlige handlinger (Robin and Reidenbach 1987, 52). Et andet aspekt som forfatterne anser vigtigt for kulturprocessen, omhandler den positive virkning fra integrationen af de socialt ansvarlige og etiske kerneværdier igennem hele organisationens marketingaktiviteter (Robin and Reidenbach 1987,

49). Dermed er det nødvendigt, at integrationen af værdierne følger det samme mønster som den strategiske planlægningsfunktion af marketing. De etiske kerneværdier skal udgøre en fast bestanddel af den samme planlægningsprocedure, marketingmission og organisationskultur (Robin and Reidenbach 1987, 49). Ydermere bør de testes og vurderes egnet i forhold til at virksomheden og dens miljø løbende ændres. Hvis disse retningslinjer bliver opfyldt, kan kerneværdierne give etiske anvisninger til marketingaktiviteterne i virksomheden (Robin and Reidenbach 1987, 49).

Tidligere litteratur inden for marketing har prioriteret en orientering mod kundesegmentet, frem for andre interessenter. Maignan, Ferrell og Ferrell (2005) argumenterer derfor, at virksomheder bør fokusere på andre vigtige interessentgrupper når de implementerer CSR i en marketingstrategi. Forfatterne har derfor udviklet en trin-for-trin guide for hvordan virksomheder kan forstå samt opnå en integreret orientering mod interessenter ved implementering af CSR fra et marketingperspektiv (Maignan, Ferrell and Ferrell 1996, 2005). Ved at følge denne guide kan virksomheder opbygge deres identitet og omdømme baseret på interessenters normer og værdier, hvilket kan skabe overensstemmelse mellem interessenternes problemstillinger og virksomhedens CSR-engagement (Maignan, Ferrell and Ferrell 1996, 2005). Som nævnt er samfundsinteressen for CSR-initiativer stigende og samtidig forventes det, at disse initiativer skal forbedre virksomheders præstation. Det har udløst et brug af alternative strategier til at integrere CSR i eksisterende virksomhedsaktiviteter (Yuan, Bao and Verbeke 2011, 88). Derfor foreslår Yuan, Bao og Verbeke (2011) en trefoldig tilgang til at tilpasse CSR til en given virksomhed. Først er det nødvendigt at CSR-aktiviteter og eksterne krav fra interessenter harmonerer, også kaldet ekstern overensstemmelse. Dernæst skal virksomhedens kernerutiner være tilpasset med de CSR-relaterede rutiner, også kaldet intern overensstemmelse. Slutteligt skal de forskellige CSR-relaterede rutiner indbefatte sammenhæng, også kaldet kohærens (Yuan, Bao and Verbeke 2011, 88). Marketingfolk som ignorerer deres ansvar i CSR-debatten kan risikere et forringet omdømme af virksomheden. For at imødekomme disse ansvarsområder mest effektivt, er det dog for nødvendigt for organisationen både at adressere direkte og indirekte interesse i udarbejdelsen af en marketingstrategi (Robin and Reidenbach 1987, 56).

2.5 CSR-kommunikation

Et vigtigt aspekt af CSR inkluderer hvordan man kommunikerer CSR-aktiviteter til interessenter på en fordelagtig måde. Et studie af Morsing, Schultz og Nielsen (2008) omkring CSR-kommunikation i Danmark viser, at befolkningen forventer, at virksomheder engagerer sig i CSR-aktiviteter. Samtidig

foretrækker befolkningen, at virksomhederne ikke er for højllydte i deres kommunikation omkring disse aktiviteter (Morsing, Schultz and Nielsen 2008, 108). Det stemmer overens med undersøgelser som viser, at de virksomheder der er mest aktive inden for CSR også er mest udsatte for kritik, i forhold til de virksomheder der udviser mindst engagement inden for emnet (Morsing and Schultz 2006, 323). Samtidig gør det stigende antal af CSR-opsyn og ranglister det nemmere for forbrugere at følge med i, om virksomhederne rent faktisk overholder deres ord (Morsing and Schultz 2006, 323). Kritisk opmærksomhed fra interessenter skader ikke kun virksomheders handlinger, men også beslutninger fra leverandører og forbrugere, hvilket kan resultere i kritik direkte imod virksomheden selv. For at engagere sig i CSR i dag, finder Morsing og Schultz (2006) det derfor nødvendigt at opretholde en vedvarende opmærksomhed mod interessenter, samt at benytte langt mere sofistikerede CSR-kommunikationsstrategier end tidligere (Morsing and Schultz 2006, 323). I studiet har forfatterne derfor beskrevet tre CSR-kommunikationsstrategier, som medhjælper kompleksiteten af relationen mellem sender og modtager i en given kommunikationssammenhæng relateret til CSR. I strategierne indgår 1) interessentens informationsstrategi, 2) interessentens responsstrategi og 3) interessentens involveringsstrategi. Den første strategi praktiserer envejs-kommunikation fra virksomheden til dens interessenter, og er baseret på udelukkende at fortælle og dermed ikke lytte (Morsing and Schultz 2006, 326). Den anden strategi er bygget på tovejs-kommunikation, hvor virksomheden især forsøger at ændre folks meninger og adfærd ved at udføre handlinger der er relevante for dem (Morsing and Schultz 2006, 327). Den sidste strategi er også bygget på tovejs-kommunikation, men den indleder derimod i en dialog med virksomhedens interessenter. Her forsøger begge parter at få den anden til at ændre adfærd, fx ved brug af overtalelse (Morsing and Schultz 2006, 328). PR-teorier har tidligere vist, at 50 procent af virksomheder praktiserede envejs-kommunikation til deres interessenter, og kun 35 procent praktiserede tovejs-kommunikation (Morsing and Schultz 2006, 325). Studiet konkluderer, at involveringsstrategien er særlig vigtig for at sikre at virksomheden er opdateret med med interessenternes forventninger. Samtidig er ledere er nødt til at forbedre deres informationsstrategi for at holde befolkningen bedre informeret omkring CSR initiativer, hvilket giver mulighed for at opnå legitimitet og et godt omdømme (Morsing and Schultz 2006, 336).

2.5.1 Sociale medier

Sociale medier, også kaldet SoMe, er i løbet af det 21. århundrede blevet en foretrukken strategi til at udtrykke tro, ideer og måde. Ligeledes har disse platforme en enorm indflydelse på virksomheder der, uden en succesfuld plan og SoMe-strategi, ingen chance har for at skille sig ud i den hurtigt

udviklende og skiftende digitale verden (Saravanakumar and Lakshmi 2012, 4444). Sociale medier kan forstås som enhver form for online medier, der stimulerer deltagelse, samtaler, forbindelse og følelse af fællesskab. De sociale medier spiller en væsentlig rolle i marketingmixet, og gør det muligt for brands at kommunikere nemmere med deres forbrugere samt intensiverer forbrugernes tilknytning til dem. Derudover gør sociale medier det muligt for forbrugerne at tale med hinanden på kryds og tværs af grænser. Sociale medier betragtes af marketingfolk i dag som værende en mulighed for at booste virksomheders markedsandele, da disse platforme blandt andet kan benyttes til at markedsføre produkter og services, skabe værdi, øge kundeloyalitet og som nævnt, etablere en kommunikationskanal mellem virksomheden og forbrugerne (Saravanakumar and Lakshmi 2012, 4444). For at garantere en vellykket deltagelse på de sociale medier er virksomhederne således nødt til at tage forskellige marketingteorier i betragtning, for at kunne styrke deres brand i forskellige aspekter. Dette kræver både anstrengelser og omhu; misfornøjede og utilfredse kunder kan nemlig protestere højtlydt og påvirke andre forbrugere i en negativ retning, som derved kan skade virksomhedens image. For at undgå risikoen for at skade virksomhedens image snarere end at forbedre det, bør virksomheden således tilpasse dens markedsføring på de sociale medier med dens globale marketingstrategi (Saravanakumar and Lakshmi 2012, 4444).

Ifølge Kesavan og Bernacchi (2013) der undersøger forholdet mellem sociale medier og CSR, er både store og små virksomheder begyndt at udforske anvendelsen af sociale medier til at fremhæve organisatoriske værdier (Kesavan and Bernacchi 2013, 59). USA, Europa og Latinamerika synes at være de mest avancerede inden for udvikling og anvendelse af de sociale medier, der her forstås som blandt andet Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube og Instagram (Kesavan and Bernacchi 2013, 59). Ifølge Kesavan og Bernacchi involverer sociale medier massekommunikation og crowdsourcing. For eksempel anvender nogle virksomheder platformen Twitter til at kommunikere deres donationsprogrammer til fordel for fattige børn i udviklingslandene, mens andre virksomheder bruger sociale medier til kreativt at indarbejde konkurrencer i deres CSR-programmer. Således kan innovativ CSR-relateret kommunikationsarbejde hjælpe virksomheder til at booste salg og øge overskud, da forbrugerne i dag er blevet mere tilbøjelige og villige til at støtte virksomheder, som de opfatter, har en reel bekymring for blandt andet miljø og samfund (Kesavan and Bernacchi 2013, 64).

2.6 Greenwashing

Grøn markedsføring og reklame er populære strategier til at forene forretning med økologiske interesser samt den øgede bekymring for bæredygtighedsspørgsmål. Grøn markedsføring udspringer fra traditionel forretningspraksis der har skadet store dele af både samfundet og miljøet, og forskere hævder i stigende grad at virksomheder ikke bør være grundlæggende skadelige for samfundet og miljøet. Denne optimisme er endvidere blevet støttet af den voksende tro på, at en virksomhed kan og bør tilpasse sine egeninteresser med de generelle interesser i samfundet og miljøet (Alves 2009, 2). Ifølge Alves (2009) omfavner virksomheder hovedsageligt CSR for dets branding, PR og juridiske værdi, mens miljøgrupper og aktivister støtter CSR-tilgange i et forsøg på at få virksomheder til at opgive traditionel forretningspraksis, der potentielt skader samfundet og miljøet. Men virksomheder styres af markedsbeslutninger, og trods stigende økologisk interesse og øget bekymring for bæredygtighedsspørgsmål blandt forbrugerne, synes folk frem for alt at forblive overvældende bekymrede over deres økonomiske interesser (Alves 2009, 2). Ifølge Alves omhandler grøn markedsføring således virksomheder der genererer værdi fra CSR ved at reklamere med deres bæredygtige initiativer og certificeringer, men i et dårligt reguleret miljø hvor de fleste af virksomhedernes påstande ikke fuldt ud kan bekræftes. Mange virksomheder der driver grøn markedsføring, står derfor overfor den udfordring at overbevise forbrugerne om, at deres produkter, service, tjenester og/eller aktiviteter repræsenterer en forbedret praksis, der minimerer skader eller endda hjælper den miljømæssige og sociale sundhed. Alligevel sker det regelmæssigt at virksomheders grønne markedsføring kolliderer med sandheden, hvilket Alves beskriver som 'greenwashing' (Alves 2009, 3).

Greenwashing er ikke et nyt fænomen; siden midt 1980'erne har begrebet fået bred anerkendelse og accept for at beskrive fremgangsmåden med at lave uberettigede eller overdrevne påstande om ansvar om bæredygtighed og/eller miljøvenlighed, i et forsøg på at opnå markedsandel. Selvom greenwashing har eksisteret i mange år, er brugen af dette eskaleret betydeligt i den senere år da virksomheder, ifølge reklame-konsulentfirmaet TerraChoice Environmental Marketing, bestræber sig på at imødekomme den eksploderende efterspørgsel efter grønnere og mere bæredygtige produkter og services (Dahl 2010, 247). Med et stort antal af grønne certifikater og mærker, kan det være svært at skelne legitime påstande fra falske. Mange certifikater og etiketter tilbyder nyttig vejledning til valg af produkter og services, der rent faktisk produceres på en mere bæredygtig måde. I dag findes der flere ressourcer til at hjælpe forbrugerne med at bedømme de etiketter de støder på. Ifølge Dahl (2010) kan besøgende på websiden Ecolabelling blandt andet søge efter mere end 300 forskellige

etiketter fordelt på 10 kategorier (for eksempel turisme, mad, bygninger) eller fordelt efter verdensregion. Webstedet forklarer således hvilke produkter den givne etiket bruges til, samt hvilke trin producenter og virksomheder skal opfylde for at opnå certificering (Dahl 2010, 251).

2.7 Forbrugere og CSR

I dag betragter adskillige forskere virksomheders CSR som et vigtigt element i udviklingen af bæredygtige virksomheder; både virksomheder og lokalsamfund opnår fordele ved implementering af CSR. En undersøgelse af Zbucha (2013), har til formål at analysere de mest pålidelige, globale undersøgelser af hvordan forbrugere rent faktisk påvirkes af virksomheders samfundsansvarlige handlinger. Derudover undersøges der i hvilken grad folk er lydhøre over for CSR-initiativer, samt virksomheders faktiske adfærd kontra deres reklamerede intentioner. Undersøgelsen, der er webbaseret og udviklet globalt over fem år, viser, at folk i en højere grad bekymrer sig om CSR og dermed prøver at være ansvarlige ved enten at belønne virksomheder, der er ansvarlige, eller ved at sanktionere eller straffe de, der opfattes som uansvarlige (Zbucha 2013, 367). En relativt stor del af de deltagende i undersøgelsen, næsten en ud af to personer, erklærer, at de er villige til at betale mere hos virksomheder der er socialt ansvarlige, mens andre erklærer, at de er villige til at boykotte virksomheder der i høj grad udviser uansvarlighed. I denne sammenhæng, indrømmer en ud af tre personer at de før er stoppet med at støtte visse firmaer af denne grund (Zbucha 2013, 381). I forhold til motivationsfaktorer for at støtte virksomheders CSR, vurderer Sen, Du og Bhattacharya (2016), at forbrugernes interesse og motivation henvender sig til mere følelsesmæssige motiver. Forskere peger blandt andet på moralske følelser, som for eksempel stolthed og skyld, samt følelser af empati og taknemmelighed, som motivationsfaktorer for forbrugernes intentioner om at købe et etisk produkt (Sen, Du and Bhattacharya 2016, 71).

Et studie foretaget af Contini et al. (2019) undersøger effekten af forskellige CSR-aktiviteter på forbrugere, som er nøgleinteressenter i enhver CSR-kampagne, i forbindelse med at vurdere deres loyalitet over for en virksomhed. Data fra 1516 forbrugere i BRIKS-landene Brasilien, Rusland, Indien, Kina og Sydafrika viser således hvordan kommunikationen om CSR-aktiviteter har indflydelse på forbrugernes vurdering af deres udbyder/leverandør (i dette tilfælde, deres energiudbydere). Resultater viser blandt andet, at CSR-aktiviteter der sigter mod at reducere påvirkningen af virksomhedens aktiviteter på lokalsamfund, har den største betydning for forbrugerne (Contini et al. 2019, 1), og anses for at være den vigtigste faktor for at styrke forbrugernes loyalitet

(Contini et al. 2019, 6). Forbrugerne i undersøgelsen overvejer hvordan og i hvilket omfang udviklingen af kraftværker påvirker nærliggende sociale miljøer (lokalsamfundene). Forbrugerne er således opmærksomme på deres ansvar for at hjælpe disse samfund med at opnå bedre levevilkår gennem deres købsbeslutning (Contini et al. 2019, 6).

En alternativ tilgang til at forstå forbrugeres købsbeslutning tilvejebringes af teorien om planlagt adfærd (Ajzen 2015, 125). Som videreudvikling på Fishbein og Ajzen's teori 'Teorien om begrundet adfærd', fremsatte Ajzen 'Teorien om planlagt adfærd' (Ajzen 1991, 181). Teorien om planlagt adfærd beskæftiger sig med individuelle motivationsfaktorer/variabler som udgør determinanter for sandsynligheden for at udføre specifik adfærd. Teorien om planlagt adfærd bygger på antagelse om, at den bedste prædiktør for en given adfærd er intention, der bestemmes af holdninger til og sociale normative opfattelser vedrørende adfærden samt opfattet kontrol over adfærden (Ajzen 1991). Målet med teorien om planlagt adfærd, er således at fremsætte en model til at kunne forstå determinanterne for sådan adfærd, og er i dag en af de mest populære social-psykologiske modeller til forståelse og forudsigelse af menneskelig adfærd (Ajzen 2015, 125).

2.8 CSR i flyindustrien

Ifølge Timo og Kretzschmar (2010) har flyindustrien gennemgået store ændringer de seneste år. Grundet højere brændstof- og energipriser samt begrænsninger i drivhusemissioner og andre samfundsmæssige ændringer, skubbes flyindustrien i en bæredygtig retning, for at operere på en mere effektiv måde (Timo and Kretzschmar 2010, 16). At agere på en miljømæssig ansvarlig måde er dog en udfordring i flyindustrien, da luftfart og miljøansvar ofte betragtes som et paradoks (Timo and Kretzschmar 2010, 28). Ligeledes bemærker Timo og Kretzschmar, at behovet for at flyselskaber bliver mere miljøvenlige, ikke nødvendigvis bunder i at bidrage til klimaforandringerne, men snarere i de potentielle marketing- og driftseffektivitetsfordele, som sådan et fokus vil kunne medføre (Timo and Kretzschmar 2010, 28).

Flyindustrien er ingen undtagelse for den betydelige mængde opmærksomhed som CSR har modtaget i løbet af det seneste årti. Flyindustriens operationer og aktiviteter har uundgåelige og væsentlige indvirkninger på miljøet og samfundet. Interessenter har derfor presset virksomhederne i flyindustrien til at implementere initiativer, der skal hjælpe til at reducere eller helt at afskaffe negative virkninger af deres operationer. Således formulerer og implementerer flyselskaber i en stigende grad CSR-politikker og initiativer (Asatryan 2012, 66). Når ledere af flyselskaber investerer ressourcer i arbejde med socialt ansvar, og anser dette som et aspekt af branding og markedsføring af virksomheden,

ønsker de at forstå virkningerne af sådanne foranstaltninger, især dem, der vedrører kunderne (Asatryan 2012, 66). For flyselskaber er det essentielt, at de forbliver engagerede i at imødekomme og opfylde deres kunders krav på en bæredygtig måde, og samtidig opretholde en optimal balance mellem økonomisk fremgang, social udvikling og miljøansvar (Asatryan 2012, 66-67). I den forbindelse viste en undersøgelse inden for den central- og østeuropæiske flyindustri, blandt andet at CSR-initiativer kan have en positiv effekt på kundeloyalitet i dette marked. Sikkerhed viste sig dog at være den vigtigste faktor blandt de adspurgte kunder. Dernæst kommer forbrugerrettigheder, miljøbeskyttelse og socialt ansvar (Asatryan 2012, 70).

Et studie af Asatryan og Asamoah (2014), har til formål at undersøge den opfattede effekt af CSR-aktiviteter blandt kunder i flyindustrien. Denne webbaserede undersøgelse er bygget på en række forskellige aspekter inden for kundeloyalitet, herunder kundetilfredshed, produktkvalitet, image og forbrugertillid. 500 respondenter af forskellige aldre, køn og uddannelsesmæssig baggrund deltog i undersøgelsen, hvor det konkluderes, at flyselskabers CSR-adfærd kan opdeles i to dimensioner (Asatryan and Asamoah 2014, 5). For det første er der et stigende behov (stimuleret af forbrugernes krav) om at gøre "det rigtige". Bevidsthed om at tage ansvar for beskyttelse og forbedring af menneskerettigheder, bæredygtighed og velgørenhed kan anses som etiske forretningsbeslutninger. Således kan CSR have betydelig indflydelse på samfund og forbrugernes holdning til virksomheden og dens brand. Set fra dette perspektiv er der en betydelig fortjeneste, som virksomheder kan hente ved at tilpasse deres markedsføring korrekt med deres sociale mål og adfærd. Engagement i CSR er af betydelig værdi og interesse for virksomheder i flyindustrien, da det bidrager til deres konkurrenceevne. Dette skyldes, at hvis CSR fortsat bliver mere fremtrædende i beslutningsprocessen hos forbrugere, ville luftfartsselskaber, der med succes positionerer sig ved at engagere sig i CSR-initiativer, opnå en konkurrencemæssig fordel (Asatryan and Asamoah 2014, 14).

2.9 Kritik af CSR

Gennem tiden er konceptet omkring CSR blevet modtaget med en stor del skepticisme (Pedersen 2015, 15). Økonomer har blandt andet argumenteret for, at forretningsledere udelukkende har et ansvar over for ejerne af forretningen eller dens interessenter. Milton Friedman (1970) er fortaler for denne holdning, hvilket kommer til udtryk i hans udtalelse om ledelsens ansvarsområde: "That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to their basic rules of the society, both those

embodied in law and those embodied in ethical custom.” (Friedman 1970, 1). Han mener dermed ikke, at virksomheder har et ansvar overfor samfundet og miljøet, men at forretning primært handler om at skabe profit. Samtidig har CSR modtaget kritik for at gøre for lidt, og at man derfor ødelægger samfundet. Med dette menes der, ifølge blandt andet Visser (2010), at CSR fejler i at adressere de overordnede globale sociale og miljørelaterede problemer. Dette kommer til udtryk i hans udtalelse om, at den nuværende og stigende tilgang til CSR udgør et utilstrækkeligt svar til nutidens bæredygtighedskrise (Visser 2010, 7-8). Visser pointerer altså:

It is a complete misnomer to believe that the purpose of business is to be profitable, or to serve shareholders. These are simply means to an end. Ultimately, the purpose of business is to serve society, through the provision of safe, high quality products and services that enhance our wellbeing, without eroding our ecological and community life-support systems. (Visser 2010, 20).

Ifølge Visser, er en virksomheds formål at gavne samfundet, og igennem sin artikel forklarer han, hvordan CSR ikke bidrager tilstrækkeligt nok til at kunne udlede en betydelig forskel for både samfund og klima. Ydermere har afstanden mellem CSR-retorik og den aktuelle forretningspraksis udledt beskyldninger om greenwashing, PR-aktiviteter, bluewashing og lignende. Greenwashing kan i ekstreme tilfælde betyde, at virksomheder bruger flere midler på at kommunikere budskabet om deres aktiviteter end de faktiske aktiviteter (Pedersen 2015, 16).

Ligeledes har CSR-teorier og modeller i stor stil modtaget kritik, og Carrolls pyramide er ingen undtagelse. Selvom der er betydelig værdi i Carrolls fire-delte model, kan brugen af en pyramide til at illustrere CSR-domænerne være forvirrende eller uegnet for visse anvendelser. For det første antyder pyramiden et hierarki af CSR-domænerne hvilket kan føre til, at man misforstår prioriteringerne af de fire CSR-domæner (Schwartz and Carroll 2003, 505). Man kan således tro, at domænet øverst på pyramiden, filantropiske ansvarsområder, er det vigtigste eller højeste værdsatte domæne, som alle selskaber bør stræbe efter, mens det økonomiske domæne nederst i pyramiden er det mindst værdsatte CSR-domæne. For det andet kan pyramiden ikke fuldt ud fange den overlappende natur af CSR-domænerne (Schwartz and Carroll 2003, 505). Ud over de mulige misforståelser, der er forbundet med pyramide-modellen, kan Carrolls brug af en ‘filantropisk’ kategori være forvirrende og samtidig betragtes som værende unødvendig for nogle. Ligeledes anerkender Carroll, at det kan være unøjagtigt eller direkte forkert at kalde sådanne aktiviteter for ‘ansvar’ på grund af deres frivillige karakter, og at filantropi derfor ikke kan betragtes som et ansvar i sig selv (Schwartz and Carroll 2003, 505). Anvendelsen af Teorien om planlagt adfærd har også modtaget kritik. Et af de hyppigste kritiske synspunkter omhandler teoriens tilstrækkelighed;

antagelsen om, at holdninger, subjektive normer og adfærdskontrol er tilstrækkelige til at forudsige intentioner og adfærd. Forskere har således foreslået en række variabler, der kan føjes til teorien for at forbedre den forudsigelige gyldighed. Blandt de foreslåede tilføjelser er 'ønsker og behov', 'personlige og moralske normer', 'tidligere adfærd' og 'selvidentitet (Psychology n.d.)'. Endvidere hævder kritikere og teoretikere, at CSR ikke nødvendigvis betyder det samme for alle. For nogle mennesker betyder CSR ideen om juridisk ansvar; for andre betyder det at vise socialt ansvarlig opførsel og social bevidsthed i en etisk forstand; og igen for andre, betyder CSR velgørende bidrag. Nogle mennesker opfatter CSR som et rent synonym for legitimitet i sammenhæng med at være korrekt eller gyldig, mens andre ser det som en forpligtelse for at indføre højere adfærdsstandarder inden for virksomheder (Garriga and Melé 2004, 51-52).

2.10 Til- og fravalg af teori

Endeligt kan det opsummeres, at litteraturoversigten indbefatter en lang række aspekter inden for CSR-feltet, som har udvidet vores forståelse af konceptet og dets anvendelse. I dette afsnit vil vi derfor beskrive vores til- og fravalg af teorierne, i henhold til vores problemformulering.

Garriga og Melés kategorisering af CSR-domæner minder i sin natur om Carrolls pyramide. Ligesom begrænsningen med Carrolls pyramide, mener vi dog ikke at Garriga og Melés kategorisering fuldt ud fanger den overlappende natur af de forskellige CSR-domæner, og vi har derfor fravalgt begge disse teorier. Vi har samtidig fravalgt Galbreaths studie omkring implementering af CSR i en virksomhedsstrategi, grundet et begrænset fokus på marketing og i stedet et bredere fokus på virksomhedens omverden og lignende. Yderligere har vi fravalgt anvendelsen af Robin og Reidenbach samt Yuan, Bao og Verbekes studier, da disse indeholdt elementer der overlappede Maignan, Ferrell og Ferrells model, som vi fandt mere brugbar og evident i dette studie. Derudover indeholdt teorierne en analyse af ledelsesaspektet, hvilket ikke harmonerede med vores problemformulering. En betydelig mængde af moderne CSR-litteratur omhandler som nævnt interessentteori, heriblandt Freemans 'Stakeholder theory.' I denne afhandling vælger vi dog kun fokusere på forbrugerne som vores eneste interessentgruppe og finder derfor ikke interessentteori relevant for vores analysefelt. I forhold til Morsing og Schultz' studie omhandlende kommunikationsstrategier, må vi erkende at en anvendelse af disse vil resultere i en mere dybdegående analyse af Uniteds kommunikation, hvilket i dette studie ikke udgør det primære fokus.

De forskellige teorier belyser diverse relevante pointer, men i henhold til vores problemformulering

har vi dog besluttet at anvende teorierne ‘A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing’ af Maignan, Ferrell og Ferrell, ‘The Three-Domain Model of CSR’ af Schwartz og Carroll og ‘Teorien om planlagt adfærd’ af Ajzen. Første del af vores problemformulering som lyder: ”Hvordan indgår CSR i United Airlines’ marketingstrategi?”, vil vi besvare med hjælp af Maignan, Ferrell og Ferrells model. Det vil vi gøre ved at følge de otte trin som er anvist i modellen, og derved analysere hvordan United Airlines har implementeret CSR i deres marketingstrategi, samt om deres CSR-aktiviteter harmonerer med deres forbrugeres forventninger til CSR. I forbindelse med besvarelsen af Uniteds motivation for CSR i teoriens fjerde trin, vil vi samtidig anvende Schwartz og Carrolls model, til at fastsætte om virksomhedens CSR-tilgang er økonomisk, juridisk og/eller etisk motiveret. Til at besvare anden del af vores problemformulering: “I hvilken grad er forbrugere tilbøjelige til at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab?”, vil vi anvende ‘Teorien om planlagt adfærd’ der fremsætter tre variabler for intention om at udvise eller udføre en bestemt adfærd/handling. Variablerne giver os mulighed for at undersøge om forbrugerne anser CSR i flyindustrien for nyttigt, om de oplever et socialt pres mod en samfundsansvarlig adfærd samt om forbrugerne opfatter adfærden som værende let eller vanskelig. Som nævnt, har Ajzens teori modtaget kritik for at have en begrænset anvendelse. Dog finder vi alligevel teorien og dens tre motiverende variabler relevante og brugbare til at kunne fastsætte forbrugernes holdninger til CSR, det opfattede sociale pres i forhold til at udvise samfundsansvarlig adfærd, og den opfattede adfærdsmæssige kontrol i forbindelse med at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de skal vælge flyselskab. Således mener vi, at teorien er tilstrækkelig til at kunne udlede en generel forståelse som svar på anden del af vores problemformulering. Slutteligt skal det derfor fastslås, at konklusionen på denne analysedel er baseret på de deltagendes svar i spørgeskemaundersøgelsen, hvorigennem vi udleder et generelt billede. I følgende afsnit vil der fremgå en mere dybdegående beskrivelse af disse teorier.

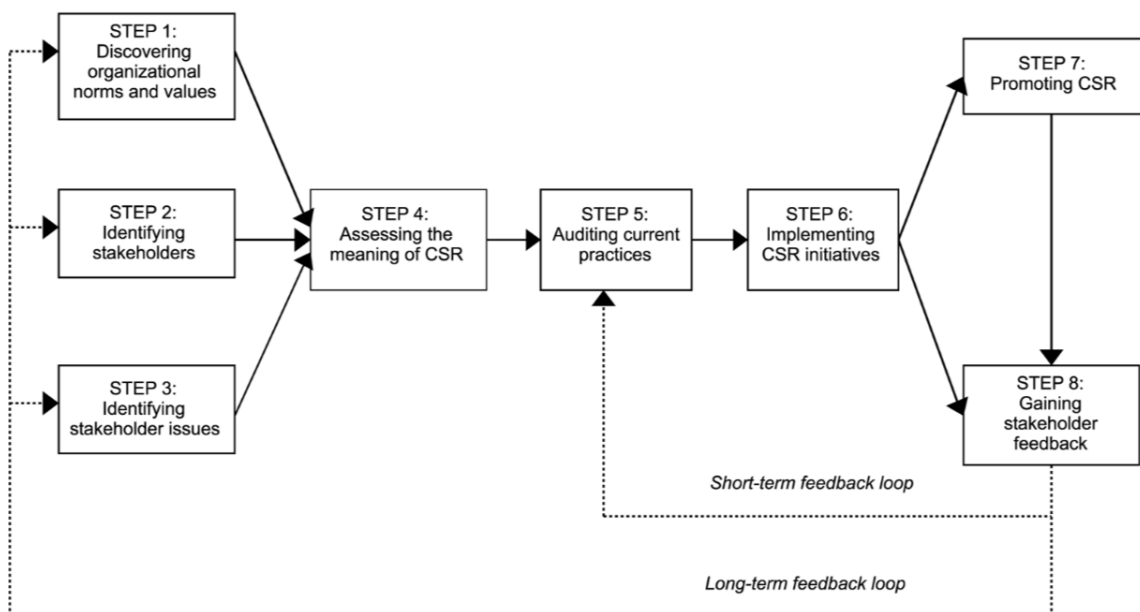
3.0 Teori

Det følgende afsnit indbefatter en præsentation af vores teoretiske fundament, som er bestående af en teori relateret til implementering af CSR i marketing, en tre-domænemodel af CSR og slutteligt en teori omkring menneskelig adfærd. Vores anvendelse af disse teorier vil blive beskrevet i afsnit 4.5.

3.1 A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing

Isabelle Maignan, O.C. Ferrell og Linda Ferrell har i deres studie udviklet nogle teoretiske rammer for hvordan virksomheder kan forstå samt opnå en velbalanceret og integreret orientering mod interessenter i implementeringen af CSR i marketing (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 956). Artiklen argumenterer, at tidligere marketingstrategier prioriterer kunden over andre interessenter. Ifølge forfatterne er det derfor væsentligt for virksomheder at fokusere på andre vigtige interessentgrupper som også holder virksomheden ansvarlig for sine handlinger (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 956-57). Artiklen fremfører således en trin-for-trin guide om at implementere CSR fra et marketingperspektiv, som kan ses i Figur 1. Trinene vil blive beskrevet og uddybet i det nedenstående.

Figur 1: En trin-for-trin guide til implementering af CSR



(Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 966).

1) Opdagelse af organisatoriske værdier og normer

Det er vigtigt, at et CSR-program er tilpasset en given organisations værdier, normer og mission. Formålet med dette trin er derfor at identificere organisatoriske værdier og normer, som er tilbøjelige til at skabe implikationer for CSR (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 966). Ofte ses det, at eksisterende værdier og normer er med til at fastsætte de grupper af interessenter, herunder problemstillinger forbundet til dem, som anses mest vigtige for organisationen. Relevante værdier og normer findes generelt i virksomhedsdokumenter, såsom missionserklæring, årlige rapporter eller salgsbrochurer (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 967). Det er dog ikke altid, at formelle dokumenter er tilstrækkelige til at belyse organisationens forestilling af relationen til dens interessenter. Derfor argumenterer forfatterne, at interviews med ledelsen muligvis vil afkaste brugbar indsigt til at indlede ledelsesprocessen (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 967). Samtidig er det nødvendigt for organisationer at identificere hvilke virksomhedsaktiviteter der udgør de største problemstillinger for deres interessenter. Særligt for organisationer som følger en orientering rettet mod interessenter, er det vigtigt at identificere interessenterne og ikke mindst at forstå deres behov (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 968).

2) Identificering af interessenter

I det næste trin er det essentielt at kende sine interessenters behov, ønsker og længsler. Tre faktorer anses vigtige for at kunne identificere interessenter: forhandlingsstyrke, legitimitet og vigtighed (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 968). Det skyldes, at interessenter besidder en form for forhandlingsstyrke over en virksomhed, fordi de har mulighed for enten at tilbageholde vigtige ressourcer for virksomheden, eller true med at gøre det. For at anslå hvor meget forhandlingsstyrke en gruppe af interessenter besidder, kan man vurdere i hvilken grad at:

- Virksomhedens overlevelse afhænger af de ressourcer, som tilhører denne gruppe af interessenter
- Interessentgruppens velfærd er afhængig af organisatoriske ressourcer (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 968).

Overordnet set, har interessenter mest magt når deres egen overlevelse ikke er påvirket af organisationens succes, og når de har adgang til vigtige organisatoriske ressourcer. Samtidig kan det være nødvendigt at evaluere i hvilken grad at en given interessentgruppe kan indgå samarbejde med andre for at presse virksomheden. Jo flere tilknytninger der eksisterer mellem interessentgrupper med tilsvarende normer, jo mere er virksomheden udsat. Trin 2 skal derfor ende ud med en liste over

interessentgrupper og en estimering af deres perspektiv og forhandlingsstyrke (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 969).

3) Identificering af interessenters problemstillinger

Trin 1 og 2 udgør sammen en identificering af de interessenter som er mest magtfulde og legitime. Det næste trin, nummer 3, omhandler forståelsen og baggrunden for interessenternes primære problemstillinger (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 969). Viden omkring dette findes ofte internt i virksomheden, men er ikke blevet systematisk integreret. Ansatte inden for salg, kundeservice, PR og så videre, er antageligvis vidende omkring normer og problemstillinger, som er blevet fortalt af kunder og forhandlere, samt den offentlige mening (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 969). Selvom det også er muligt at finde relevant information i sekundære dokumenter af for eksempel interessentgrupper, offentlige bureauer eller konkurrenter, kan det være brugbart at udføre interviews eller paneldiskussioner med interessenter for at opnå en mere specifik forståelse af deres forventninger. Her ville det være nyttigt at udspørge interessenter omkring deres generelle forståelse af CSR, men også spørgsmål relateret direkte til den givne virksomhed, herunder hvordan virksomheden aktivt kan bidrage til interessenternes velvære (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 969).

4) Vurdering af meningen bag CSR

Dette trin har til formål at bringe de tre første trin sammen, for at skabe en konkret definition af CSR som harmonerer med organisationens interesser (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 970). Dernæst skal definitionen bruges til at evaluere nuværende tilgange og udvælge konkrete CSR-aktiviteter. Samtidig skal definitionen anvendes i marketing og formaliseres i virksomhedens officielle dokumenter. Definitionen skal præcisere mindst to vigtige punkter: 1) motivationen for engagementet i CSR, og 2) de interessenter og problemstillinger som anses som en prioritet for virksomheden (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 970). Det første punkt tydeliggør organisationens bagvedliggende interesse i CSR, hvor det andet punkt præciserer de interessenter og problemstillinger der ligger til årsag for CSR-initiativerne.

5) Revidering af nuværende tilgange

En revidering af en virksomheds præstation og nuværende tilgange, også kaldet 'social auditing', kan bruges til at identificere interessenters problemstillinger. I trin 5 er denne revidering vigtig for at demonstrere en virksomheds forpligtelse til socialt ansvar (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 971).

Hvis virksomheden ikke besidder pålidelige målinger som kan fremvise resultaterne af sociale målsætninger, kan virksomheden ikke verificere deres vigtighed eller berettigede udgifter til interessenter. Formålet med 'social audit' er derfor at fremskaffe udførlig og sammenlignende verificering af interessenters feedback, særligt deres primære problemstillinger og bekymringer (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 971). To spørgsmål kan hjælpe til at revidere nuværende CSR-tilgange:

1. "Hvad har organisationen allerede på plads, for at adressere vigtige problemstillinger tilknyttet interessenter?"
2. "Hvilke tilgange kræver forbedring?"

Trin 5 skal derfor ende ud med en beskrivelse af de virksomhedsaktiviteter der anses nødvendige at forbedre, for at kunne adressere interessenters problemstillinger.

6) Implementering af CSR-initiativer

Trin 6 omhandler en prioritering af de udfordringer, som blev identificeret i forrige trin. Dernæst skal to kriterier overvejes. Det første omhandler en overvejelse af niveauet for økonomiske og organisatoriske investeringer, der findes nødvendigt for at kunne udføre de forskellige handlinger (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 972). Det næste kriterium omhandler en overvejelse af hvor presserende det anses at skulle prioritere CSR-udfordringer. Hvis den givne udfordring stemmer overens med et af de punkter, der er opført i definitionen af CSR, samtidig med at man forventer et pres fra interessenter, så kan udfordringen betragtes som presserende (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 972).

7) Markedsføring af CSR

Siden et vigtigt aspekt af CSR omfatter en adressering af interessenters problemstillinger, er det væsentligt at virksomheden gør interne og eksterne interessenter opmærksomme på initiativer der opfylder dette (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 972). PR, herunder sociale- og miljørapporter, og websider er populære måder til at holde interessenter informerede omkring CSR-relaterede tiltag og bedrifter. Derudover er traditionel reklame også en effektiv tilgang til at skabe opmærksomhed omkring emnet. Succesfuld håndtering af CSR opnås ikke kun ved indsamling af viden omkring interessenter, men også ved tilknytning til interessenter og en invitation til at deltage i disse CSR-initiativer (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 972). For at skabe et bånd til sine interessenter, kan en metode være at fremhæve de koncepter som virksomheden og interessenterne har til fælles. Andre metoder omfatter begivenheder forbundet til salgsarbejde, for eksempel præmie- og

prisovertækkelse, for at opfordre interessenter til at indgå partnerskab med virksomheden med formål at adressere en problemstilling. Dermed er trin 7 tilegnet en opfordring til idegenerering, for at opnå tilknytning og engagement med interessenter. Samtidig er det vigtigt for virksomheden at anvende sine kommunikationsplatforme til at opnå feedback på CSR-indsatser (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 973).

8) Modtagelse af feedback fra interessenter

Som nævnt, gør aktiviteterne i trin 7 det muligt at opnå en dialog med interessenter. Hvis virksomheder har brug for yderligere feedback, kan en generel vurdering af virksomheden og dens initiativer opnås ved hjælp af for eksempel tilfredshedsundersøgelser (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 973). Kvalitative metoder kan også anvendes, hvis interessenters holdninger til specifikke problemstillinger er at foretrække. Disse forskellige metoder kan give en vurdering af virksomhedens fremgang i forhold til CSR og belyse områder som kan forbedres.

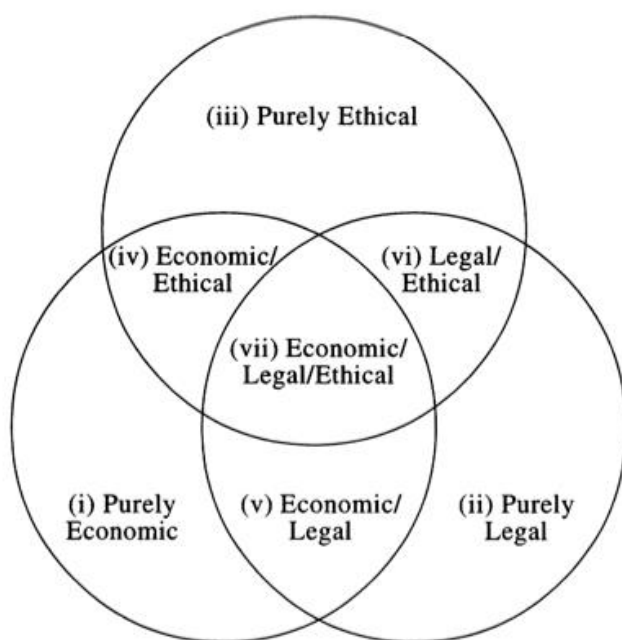
Spørgeundersøgelser og interviews kan også åbne op for nye interessentgrupper eller fremspirende problemstillinger. Hvis det er tilfældet, skal virksomheden overveje en revidering af dens normer, værdier og ikke mindst definitionen på CSR for at holde sig opdateret med nye problemstillinger, der anses vigtige for interessenterne (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 974).

3.2 The Three-Domain Model of CSR

I 2003 præsenterede Mark Schwartz og Archie Carroll en tre-domæne model, som er en udvidet model baseret på Carrolls 'Pyramid of CSR'. Denne model indbefatter et Venn-diagram der indeholder domæner af økonomisk, juridisk og etisk ansvar. Modellen indeholder således i alt syv CSR-kategorier, hvoraf nogle er en overlapning af de tre primære domæner (Schwartz and Carroll 2003, 505). Figur 2 viser, hvordan de tre primære domæner overlapper hinanden der resulterer i kategorierne: 1) rent økonomisk, 2) rent juridisk, 3) rent etisk, 4) økonomisk/etisk, 5) økonomisk/juridisk, 6) juridisk/etisk og 7) økonomisk/juridisk/etisk (Schwartz and Carroll 2003, 509). Modellen blev udviklet da Carrolls CSR-pyramide som nævnt havde nogle begrænsninger. I modsætning til Carrolls model, indikerer den videreudviklede model derimod, at ingen af de tre primære domæner er vigtigere end de andre, men at det ideelle overlap findes i midten af modellen hvor alle domæner er opfyldt (Schwartz and Carroll 2003, 513).

Figur 2: Tre-domænemodel af CSR

The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility



(Schwartz and Carroll 2003, 509).

Det økonomiske domæne

Det økonomiske domæne vedrører aktiviteter, der har en direkte eller indirekte positiv økonomisk indvirkning på den givne virksomhed (Schwartz and Carroll 2003, 508). En positiv indvirkning omfatter to kriterier: 1) øget overskud og 2) øget aktieværdi. Aktiviteter, der udføres med det formål at øge overskuddet og/eller aktieværdien, findes således økonomisk motiverede. Generelt betragtes de fleste forretningsaktiviteter som værende økonomisk motiverede. Aktiviteter der ikke tjener formålet at maksimere fortjenesten, eller aktiviteter der udføres uden hensyntagen til potentielle økonomiske konsekvenser, hører derfor ikke under det økonomiske domæne (Schwartz and Carroll 2003, 508).

Det juridiske domæne

Det juridiske domæne omfatter en virksomheds handlinger, der er baseret på juridiske forventninger, påbudt af samfundet, i forbindelse med både føderale, statslige, lokale jurisdiktioner og generelle juridiske principper. Det juridiske domæne kan anskues i form af tre kategorier: 1) overholdelse af lovgivningen, 2) undgåelse af civile retssager og 3) forventning om ændringer i lovgivningen

(Schwartz and Carroll 2003, 509). Aktiviteter, der finder sted på trods af bevidsthed om manglende overholdelse af loven, bevidsthed om potentiel civil uagtsomhed eller passiv overholdelse af loven, falder derfor generelt uden for det juridiske domæne (Schwartz and Carroll 2003, 511).

Det etiske domæne

Endelig handler det etiske domæne om offentlighedens og interessenters forventninger til en virksomheds etiske ansvar. Grundlæggende kan man skelne mellem tre etiske orienteringer: 1) konventionel, 2) konsekvensetik og 3) deontologisk etik (Schwartz and Carroll 2003, 511).

Konventionel etik forstås som standarder eller normer, der er accepteret af virksomheden, industrien, erhvervet eller samfundet som nødvendige for, at virksomheden kan fungere korrekt (Schwartz and Carroll 2003, 512). Til at afgøre hvorvidt en virksomhed handler etisk i henhold til konventionelle etiske standarder, henvises der til formelle adfærdskodekser og regelsæt inden for etik. Disse kan være organisatoriske, professionelle, industrielle eller internationale (Schwartz and Carroll 2003, 512). Ifølge Schwartz og Carroll omfatter konsekvensetik både at fremme individets og samfundets gode. Dermed betragtes en handling, ifølge konsekvensetik, som værende etisk, når den har til formål at producere den største nettofordel (eller den laveste nettoomkostning) for samfundet (Schwartz and Carroll 2003, 512). Yderligere omfatter deontologisk etik de aktiviteter, der afspejler et hensyn til ens forpligtelse (Schwartz and Carroll 2003, 512). Deontologisk etik bygger både på moralske rettigheder, retfærdighed og deontologiske principper (såsom troværdighed, ansvar og beskyttelse af miljøet). Aktiviteter vil således falde uden for det etiske domæne hvis de er af amoralsk karakter, finder sted på trods af kendskab om, at de er i strid med moralske principper eller kun udføres for at producere en nettofordel for virksomheden alene (Schwartz and Carroll 2003, 513).

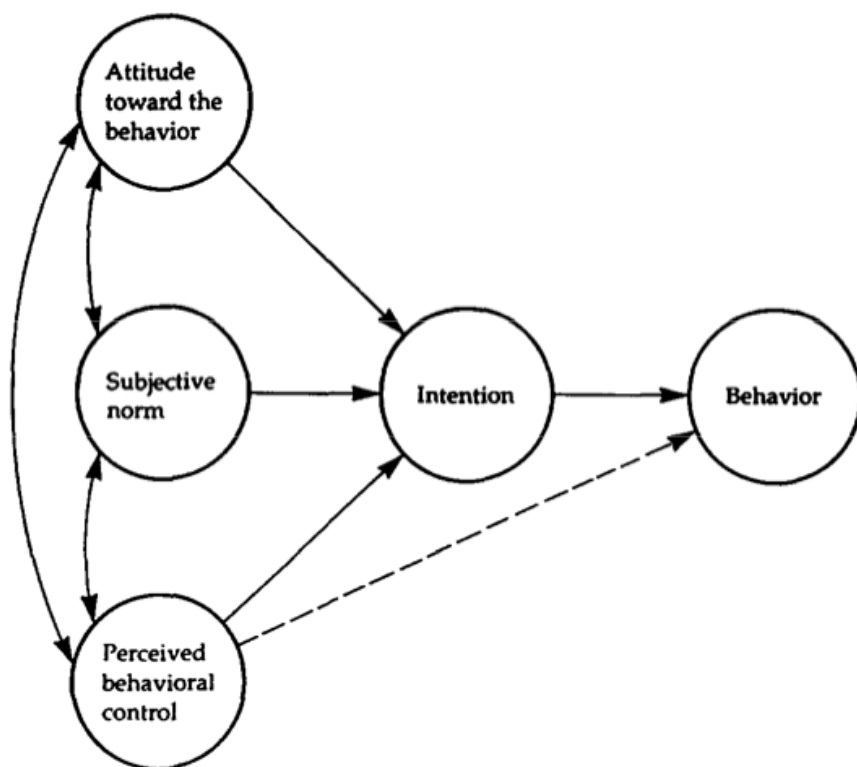
3.3 Teorien om planlagt adfærd

At forklare menneskelig adfærd i al dens kompleksitet, er en vanskelig opgave. Det kan tilnærmes på mange måder og niveauer; fra at undersøge fysiologiske processer og biologiske faktorer, til at undersøge sociale institutioner og tillærte/miljømæssige faktorer på adfærd (Ajzen 1991, 179). Teorien om planlagt adfærd, også kaldet 'The theory of planned behavior', beskæftiger sig med individuelle motivationsfaktorer/variabler som udgør determinanter for sandsynligheden om at udføre en bestemt adfærd (Ajzen 1991, 188). Teorien om planlagt adfærd er en videreudvikling af Martin Fishbein og Icek Ajzens teori 'The theory of Reasoned Action' fra 1975 (Ajzen 1991, 181). En central faktor i teorien om planlagt adfærd er individets intention om at udvise eller udføre en

bestemt adfærd eller handling (Ajzen 1991, 182), og ifølge Ajzen omfatter intentionen de motiverende faktorer, der påvirker adfærd; disse indikerer i hvor høj grad mennesker er villige til at udvise eller udføre en given adfærd eller handling (Ajzen 1991, 182).

På det mest basale forklaringsniveau foreslår teorien, at adfærd er en funktion af fremtrædende information og/eller overbevisninger, der er relevante for adfærden; det er disse overbevisninger, der betragtes som determinanter for en persons intentioner og handlinger. Der skelnes mellem tre slags overbevisninger: adfærdsmæssige overbevisninger, der antages at påvirke holdninger til adfærden, normative overbevisninger, der udgør de underliggende determinanter for subjektive normer og kontrolopfattelser, der danner grundlaget for opfattelsen af adfærdsstyring (Ajzen 1991, 189). Tro mod teoriens formål om at forklare menneskelig adfærd og ikke kun at forudsige den, omhandler og fremsætter teorien om planlagt adfærd derfor variablene: attitude, subjektive normer og opfattet adfærdsmæssig kontrol (se Figur 3), som i den endelige analyse bestemmer og forudsiger intentioner og handlinger (Ajzen 1991, 188-189). Målet med teorien om planlagt adfærd, er således at fremsætte en model til at kunne forstå variablene for menneskelig adfærd, og er i dag en af de mest populære teorier til forståelse og forudsigelse af menneskelig adfærd (Ajzen 2015, 125).

Figur 3: Teorien om planlagt adfærd



(Ajzen 1991, 182).

Attitude til adfærden

Den første variabel udgør således attituden til den givne adfærd eller handling. Denne variabel referer til den enkeltes holdning og tro på, hvorvidt en bestemt adfærd/handling har en positiv eller negativ indvirkning på personens liv, samt hvorvidt denne adfærd/handling anses som værende gavnlig eller skadelig i en bredere forstand (Ajzen 1991, 188).

Subjektive norm

Den anden variabel er den subjektive norm og referer til det opfattede sociale pres om at udøve en given adfærd eller handling. Den subjektive norm dannes af komponenter omkring den enkelte beslutningstager (individet). Dette kan blandt andet være hans/hendes sociale netværk, kulturelle normer eller gruppenormer. I denne sammenhæng, har det ligeledes en betydning hvorvidt andre mennesker omkring den enkelte beslutningstager tilskynder til den givne adfærd eller handling, samt hvorvidt andre mennesker omkring beslutningstageren også engagerer sig i og udøver samme adfærd/handling (Ajzen 1991, 188). Den subjektive norm vedrører således også hvorvidt vigtige referente individer eller grupper godkender (eller afviser) at udføre en given adfærd (Ajzen 1995, 195).

Opfattet adfærds-mæssig kontrol

Den tredje og sidste variabel er den opfattede adfærds-mæssig kontrol, hvilket referer til den enkelte beslutningstagers opfattede lethed eller vanskelighed ved at udøve adfærden eller handlingen. Ifølge Ajzen afspejler denne variabel tidligere erfaringer såvel som forventede hindringer og udfordringer (Ajzen 1991, 188). Teorien foreslår at 'opfattet adfærds-mæssig kontrol' sammen med 'intention' kan anvendes direkte til at forudsige en bestemt adfærd eller handling. For eksempel, selv hvis to individer har lige stærke intentioner om at lære at stå på ski, er det mere sandsynligt at personen der er sikker på at kunne mestre denne aktivitet, fortsætter og lykkes, end den der tvivler på sine evner (Ajzen 1991, 184). Mens de to forrige variabler betragtes som værende betydningsfulde, kan graden af opfattet adfærds-mæssig kontrol, ifølge teorien, således være direkte afgørende for hvordan den enkelte person i sidste ende vælger at handle.

Teorien forudsiger, at en positiv holdning til den givne adfærd eller handling, fordelagtige sociale normer og et højt niveau af opfattet adfærdsmæssig kontrol, udgør de bedste forudsætninger for at skabe en intention, der fører til en bestemt adfærd/handling (Ajzen 1991, 188). Med andre ord forudsiger teorien altså, at hvis den enkelte beslutningstager tror 1) at en given adfærd eller handling er en god idé, 2) at andre også synes, at det er en god idé, og 3) at han/hun kan håndtere denne adfærd eller handling, så er beslutningstageren mere tilbøjelig til at udøve en given adfærd eller handling. Ligeledes kan det forudsiges, at hvis en eller flere af de tre komponenter er ugunstige, så er beslutningstageren mindre tilbøjelig til faktisk at udøve en given adfærd eller handling (Ajzen 1991, 188). Heraf kan det nævnes, at der kan være en gensidig påvirkning af de tre variabler (belyst med pilene der går begge veje i figur 3). De er altså ikke nødvendigvis altid uafhængige af hinanden, men kan påvirke hinanden i højere eller mindre grad.

4.0 Metode

I dette afsnit følger en gennemgang af vores metodiske tilgang i specialet. Tilgangen indbefatter den videnskabelige metode, herunder socialkonstruktivisme og hermeneutik, dernæst blandede metoder samt anvendelsen af spørgeskemaundersøgelser. Slutteligt indgår en beskrivelse af hvordan vi vil anvende de givne teorier.

4.1 Socialkonstruktivisme

Socialkonstruktivisme dækker over en række forskellige teoretiske perspektiver, hvis fællesnævner er antagelsen om, at virkeligheden er socialt konstrueret gennem den måde hvorpå vi interagerer med andre, de ideer vi deler om verden og hvordan vi oplever vores miljø (Schieder and Spindler 2012, 248). Individer udvikler således subjektive holdninger og synspunkter af deres oplevelser (Creswell 2009, 8); hvad der er sandt, reelt og godt inden for én tradition, gælder ikke nødvendigvis for en anden (Gergen 2004, 184-185).

Socialkonstruktivisme betragtes typisk som en tilgang til kvalitativ forskning - jo mere åbne spørgsmålene er, desto bedre, da forskeren gennem åbne spørgsmål kan tilegne sig en mere nøje forståelse for menneskers subjektive meninger eller gøre. Ofte dannes disse subjektive holdninger og synspunkter socialt og historisk; de er ikke bare indprentet på individet, men dannes gennem interaktion med andre (deraf navnet socialkonstruktivisme) og gennem historiske og kulturelle normer, der finder sted i individets liv. Forskerens intention er således at forstå og/eller fortolke de betydninger, andre mennesker har om verden, samt at stole mest muligt på den enkeltes syn på det problemfelt, der forskes i (Creswell 2009, 8).

Ontologisk betragter vi virkeligheden som værende socialt konstrueret, baseret på individets egne oplevelser og den sociale kontekst omkring individet (Heldbjerg 2003, 37-39). Dette harmonerer med vores undersøgelse, hvor vi blandt andet ønsker at belyse, hvilke forventninger amerikanske forbrugere har til flyselskabers engagement i CSR og hvorvidt forbrugernes samfundsansvarlige adfærd stemmer overens med disse forventninger. Dette betyder, at vi oplever virkeligheden som værende relativistisk, fordi den er skabt af individets unikke kontekst (Creswell 2009, 8; Heldbjerg 2003, 37-39). Ud fra en række ontologiske spørgsmål (gennem vores problemformulering og spørgeskemaundersøgelse) der er baseret på vores undren, vil vi herfra opnå nogle data og informationer (vores empiriske data) om vores forskningsfelt, som er CSR i flyindustrien. Dette udgør det epistemologiske aspekt af social konstruktivisme (Heldbjerg 2003, 37-39).

Epistemologi referer til videnskabsteori om, hvordan mennesker tilegner sig viden om verden omkring dem, hvordan vi ved, hvad vi ved og hvordan viden kan bedømmes som værende tilstrækkelig og legitim (Blaikie 2004, 310). Det kan således siges, at måden hvorpå vi indsamler vores empiriske data er styret af vores ontologiske spørgsmål (vores problemformulering) (Blaikie 2004, 310). Til at vurdere hvorvidt vores indsamlede empiriske data kan betragtes som værende tilstrækkelig og legitim, anvender vi tre forskellige teorier herunder 'A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing', 'The Three-Domain Model of CSR' og 'Teorien om planlagt adfærd', til undersøge om der er en sammenhæng mellem vores empiriske data og teorier. Dette er en måde hvorpå, at vi med kritiske øjne kan udlede en besvarelse på vores problemformulering og forskningsspørgsmål (Heldbjerg 2003, 38-39:46- 47). Samtidig må vi i projektet forholde os til, at individernes opfattelser om samfundet og verden (i dette projekt, individernes opfattelse af CSR i flyindustrien) er forskellig fra person til person, men vi betragter enhver forståelse og holdning fra spørgeskema-respondenterne som værende relevant og vigtig for vores viden og forståelse af CSR i flyindustrien.

Som sociale konstruktivister, indhenter vi primært data fra to steder: 1) fra United Airlines' officielle hjemmeside samt CSR-rapporter og 2) fra de amerikanske forbrugere der besvarer vores spørgeskemaundersøgelse. Særligt understøtter dette en kvalitativ metode til at forstå motiver og intentioner i relation til vores forskningsfelt (Heldbjerg 2003, 46). Denne måde at arbejde på understøtter endvidere en hermeneutisk tilgang til data. Således kan man sige, at den hermeneutiske tilgang er en form for socialkonstruktivisme, hvor meninger og forståelser bliver til gennem fortolkning, som er socialt konstrueret (Heldbjerg 2003, 82).

4.2 Hermeneutik

Igennem dette studie vil en hermeneutisk tilgang blive anvendt. Ordet hermeneutik oprinder fra et græsk ord som betyder "at fortolke" (Collin and Køppe 2007, 142). Hermeneutikken omfatter derfor adskillige metoder som relaterer til fortolkning af forskellige slags data. I hermeneutikken er især to aspekter vigtige: fortolkning og forståelse. Filosoffen og teologen, Friedrich Schleiermacher, betragtes som den første grundlægger af hermeneutikken, og beskrev forståelsen som en indlevelse i eller en genoplevelse af det indhold, som en tekst udtrykker (Collin and Køppe 2007, 143). Dertil består fortolkningen i begribelse af mening, hvortil der skelnes mellem to slags mening. Den ene mening er tilknyttet det aktuelle, handlingens konkrete mål og/eller personens situationsopfattelse. Den anden mening forekommer i det allerede etablerede, eller den kontekst som handlingen optræder

i (Collin and Køppe 2007, 145). Derfor, når det kommer til forståelsen af en menneskelig handling, skal der skelnes mellem to aspekter:

[...] På den ene side forståelsen af den aktuelle menen, følen og villen bag handlingen, den handlendes syn på eller tydning af situationen og hans hermed sammenhængende mål (det individuelle, det subjektive, det nye), og på den anden side konteksten, det sociale, det etablerede, det anonyme, som handlingen bygger på og fælder sig ind i. (Collin and Køppe 2007, 145).

I forhold til forståelsen af en tekst, skal der ligeledes skelnes mellem forståelsen af forfatterens tanke og/eller mening, forfatterens intention samt de enkeltes ords fastlagte betydning og dertil tekstens mening (Collin and Køppe 2007, 145). Den hermeneutiske tilgang omfatter således processen af fortolkning og forståelse, hvilke udgør det som kaldes den hermeneutiske spiral. Her udgør data, viden og forståelse elementer som gør det muligt at opnå en forforståelse, forståelse og efterforståelse (Collin and Køppe 2007, 145-147).

Forforståelsen er udgangspunktet i vores forskning, og består af vores generelle viden og forståelse af projektets emne frem til engagementsfasen (Heldbjerg 2003, 82-83). Det er også her, at vi opnår forståelse og viden som har igangsat vores interesse i det givne emne. Dette har vi opnået gennem udarbejdelsen af vores litteraturoversigt, hvor vi har undersøgt feltet af CSR og dets aspekter. Samlingen af litteratur har givet os indblik i forskellige teorier som vi fandt interessante og brugbare. Endeligt har dette resulteret i vores problemformulering, som indsnævrer det brede felt af CSR. Samtidig er vores forforståelse baseret på vores eksisterende viden og opfattelse af CSR samt virksomheden United Airlines og deres tidligere krisesituationer. Den forstående del kan inddeles i to faser: engagementsfasen og fortolkningen af data (Heldbjerg 2003, 83-85). Engagementsfasen er der hvor dataen bliver indsamlet. I dette studie udgør engagementsfasen den proces, hvor vi indsamler data fra United Airlines' officielle websider, CSR-rapporter og lignende, samt det data der blev udledt i vores survey. Fortolkningen af data kan beskrives som udformningen af analysen. I vores tilfælde er det her, hvor vi både analyserer United Airlines' tilgang til CSR og forbrugeres tilbøjelighed til at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab. Den sidste del, efterforståelsen, er afslutningen på analysen og derved den endelige konklusion. Her forsøges det at udlede en sammenhæng baseret på det data man har analyseret, hvilket kan påvirke den eksisterende forforståelse (Heldbjerg 2003, 85-86). Hvis det er tilfældet, skabes der enten en ny forforståelse, eller også bliver den eksisterende forforståelse bekræftet (Heldbjerg 2003, 85-86). I dette studie udgør

denne del vores konklusion, hvor vi vil besvare vores problemformulering og samtidig finde ud af, om der er en sammenhæng mellem de anvendte teorier og det analyserede data.

Baseret på det, vi netop har beskrevet om den hermeneutiske tilgang, vil vi som forskere bruge det til at fortolke den data som vores spørgeskemaundersøgelse har beriget os med. Her vil vi kunne fortolke hvordan CSR opfattes af forbrugerne, samt udlede hvorvidt de er tilbøjelige til at udvise samfundsansvarlig adfærd i forbindelse med valg af flyselskab. Ydermere vil vi gennem specialet udvide vores forståelse i takt med udformelsen af vores analyse, hvilket vil resultere i den endelige konklusion.

4.3 Blandede metoder

Blandede metoder, også kaldet mixed methods, er en forskningsmetode hvor forskere indsamler og analyserer både kvantitative og kvalitative data inden for den samme undersøgelse. Anvendelsen af blandede metoder gør det muligt for forskere at opnå en bredere vinkel af deres forskningslandskab, ved at se fænomener fra forskellige synspunkter og gennem forskellige forskningslinser (Shorten and Smith 2017, 74). Et blandet metodadesign er særligt relevant og passende til besvarelse af forskningsspørgsmål som hverken kvantitative eller kvalitative metoder kan besvare alene. Blandede metoder kan desuden anvendes til at få en bedre forståelse af sammenhænge eller modsigelser mellem kvalitativt og kvantitativt data (Shorten and Smith 2017, 75). I dette projekt vil vores empiriske data således bestå af både kvalitative og kvantitative data.

Anvendelse af kvalitative data anses for at være særlig effektiv når man har brug for at opnå en dybere mening eller forståelse af underliggende årsager og motiver, for eksempel hvorfor en bestemt gruppe af individer gør som de gør (Creswell 2009, 3-4). I dette projekt vil vores kvalitative data bestå af artikler, sociale medie-opslag, officielle websites, rapporter og resultaterne af vores spørgeskemaundersøgelse. Således vil disse typer af data give os en dybere forståelse for United Airlines' CSR-politikker og initiativer samt forbrugernes holdninger til CSR generelt og i flyindustrien. Det skal samtidig nævnes, at information omhandlende United Airlines' CSR-tiltag og lignende primært vil forefindes gennem selskabets egne platforme, hvorfor vi tager forbehold for partiskhed. Dog vil adskillige belæg fremført i analysen understøttes af andre kilder. Anvendelse af kvantitative data anses for at være særlig effektiv når man vil kvantificere data og generalisere resultater fra en undersøgelse af en interessegruppe, eller når man er nødt til at måle frekvensen af forskellige synspunkter og holdninger om et givent emne (Creswell 2009, 3-4). Vores kvantitative data vil bestå af tal og procenter indsamlet fra vores spørgeskemaundersøgelse. Denne type af data

vil give os mulighed for at generalisere resultater fra vores spørgeskemaundersøgelse og dermed udlede et generelt billede som besvarelse på vores forskningsspørgsmål/problemformulering. Udover at blande kvalitative og kvantitative metoder, har vi anvendt både åbne og lukkede spørgsmål (Terrell 2012, 273; Creswell 2009, 3) i vores spørgeskemaundersøgelse. Dog har vi valgt at fokusere på de åbne spørgsmål for at forhindre så mange ja/nej-svar som muligt. Ved at stille åbne spørgsmål, kan vi tilegne os længere og mere detaljerede svar til analysen, da åbne spørgsmål ofte får respondenterne til at svare med længere sætninger og give dybere indsigter (Creswell 2009, 8).

4.4 Spørgeskemaundersøgelse

Gennem tiden er spørgeskemaundersøgelsen blevet et populært og anerkendt forskningsværktøj i det meste af verden (Rea and Parker 2014, 3). Inden for samfundsvidenskab og faglige discipliner, har metoden opnået stor troværdighed fra dens udbredte accept og brug i akademiske sammenhænge. På trods af denne sociale accept, forekommer der dog en tvivl omkring pålideligheden af de oplysninger der stammer fra relativt få respondenter, som foregiver at repræsentere en helhed. Pålideligheden afhænger af den systematiske anvendelse af metoden for videnskabelig undersøgelse. Derfor er den overordnede fordel ved spørgeskemaundersøgelser, at forskeren kan generalisere om en stor population ved kun at studere en lille del af den givne population (Rea and Parker 2014, 4). For at opnå en præcis generalisering kræver det en anvendelse af de procedurer, der omfatter videnskabelig undersøgelse. Disse procedurer specificerer, hvilke oplysninger der skal indsamles, hvordan de indsamles, fra hvem det bliver anmodet om samt hvordan det vil blive analyseret (Rea and Parker 2014, 4). Generelt set indsamler spørgeskemaundersøgelser tre slags information: beskrivende, adfærdsmæssig og holdningsmæssig (Rea and Parker 2014, 6). Beskrivende information forekommer ofte i data omhandlende respondentens alder, uddannelse, indkomst og lignende. Disse socioøkonomiske egenskaber frembringer vigtig information, som gør det nemmere for forskeren at forstå den større population der er repræsenteret i undersøgelsesgruppen. Adfærdsmæssig information er relevant data i de fleste forskningsprojekter (Rea and Parker 2014, 6). Det kan for eksempel være information om transportmønstre eller personlig opførsel. Udover beskrivende og adfærdsmæssig information vælger mange forskere udelukkende at fokusere på respondentens attitude og holdninger til et væld af forhold og omstændigheder (Rea and Parker 2014, 6). I de fleste spørgeskemaundersøgelser indgår alle tre slags information dog oftest. Det hænger sammen med, at videnskabelige undersøgelser kræver at de forskellige forhold bliver identificeret i både beskrivende, adfærds- og holdningsmæssigt data, således at forskeren kan forstå sig på de adskillende

kompleksiteter af populationen, som er blevet udledt af undersøgelsesgruppen (Rea and Parker 2014, 6). Vi vil senere beskrive hvordan disse tre typer information bliver taget i brug i dette studie.

4.4.1 Distribution og indsamling af data

Som nævnt, har vi forberedt en spørgeskemaundersøgelse til amerikanske forbrugere i flyindustrien. For at nå ud til disse forbrugere har vi opslået vores spørgeskemaundersøgelse i forskellige forums på den online platform Reddit. Disse forums inkluderer: r/AskAnAmerican, r/AskMen, r/AskWomen, r/Sustainability, r/Environment, r/UnitedAirlines og r/Airlines. For at sikre at respondenterne matchede vores studie, inkluderede vi i en indledende tekst, at spørgeskemaundersøgelsen var forbeholdt amerikanske forbrugere i flyindustrien. De forskellige forums muliggør at vi får så mange svar som muligt, samtidig med at respondenterne forbliver relevante for undersøgelsen. Grundet den digitale platform kan vores tilgang kategoriseres som en webbaseret spørgeskemaundersøgelse. Information kan indsamles ved hjælp af fem generelle metoder: udsendelse af mail, webbaseret, telefonisk, personlige interviews og tilfældig opfangelse (Rea and Parker 2014, 8). I dette studie har vi valgt en webbaseret tilgang til indsamling af information. Det er et bevidst valg, da vores undersøgelsesgruppe er amerikanere, som vi ikke har mulighed for at interviewe på anden vis. Den webbaserede spørgeskemaundersøgelse udgør en praktisk og effektiv metode til at nå potentielle respondenter. Derved kan respondenterne modtage og besvare spørgeskemaet i hjemmet eller på arbejdet. Samtidig er respondenterne ikke presset i tid, hvilket giver mulighed for at overveje svarene nøjsomt og besvare de spørgsmål, der tillader frie svar (Rea and Parker 2014, 12).

4.4.2 Konstruering af spørgeskemaundersøgelse

I dette speciale er spørgeskemaundersøgelsen sammensat med henblik på at gøre den så kort og præcis som mulig, for at øge chancerne for mulige svar. Generelt bør spørgeskemaundersøgelser ikke være for lange og besværlige for respondenterne, da det skaber modvilje mod at gennemføre besvarelsen (Rea and Parker 2014, 54). Vi har derfor forsøgt at indsamle så meget nyttigt data som muligt, samtidig med at sørge for, at undersøgelsen ikke var for lang og tidskrævende. Derudover er besvarelsen anonym, hvilket kan opfordre til ærlige svar og mindske risikoen for partiskhed. Som nævnt tidligere, inkluderer undersøgelsen både åbne og lukkede spørgsmål. Størstedelen af spørgsmålene er obligatoriske for respondenterne, men derudover forekommer der enkelte underspørgsmål, hvor respondenterne har mulighed for at uddybe, hvorfor man i tidligere spørgsmål svarede 'ja' eller 'nej.' For eksempel i spørgsmål 6, er det obligatorisk at svare på, om man mener, at flyselskaber har et større ansvar end andre virksomheder, men i underspørgsmålet, hvor man har

mulighed for at uddybe, kræves der ikke et svar for at gennemføre spørgeskemaundersøgelsen. Dette er et bevidst valg, da vi udelukkende ønsker at indsamle overvejede og pålidelige svar. Hvis det var påkrævet at besvare de uddybende underspørgsmål, kunne der være en risiko for at nogle ville besvare spørgsmålene forhastet og/eller uovervejede, eller endda afslutte undersøgelsen. Dette resulterer dog i, at vi ikke opnår samme antal svar i alle spørgsmål.

Som beskrevet i ovenstående afsnit, indsamler spørgeskemaundersøgelse typisk tre slags information: beskrivende, adfærds- og holdningsmæssig (Rea and Parker 2014, 6). I denne spørgeskemaundersøgelse startede vi ud med beskrivende spørgsmål relateret til alder, køn og stat, hvilket vi fandt nyttigt til at fastsætte relevante oplysninger om vores respondenter. Derefter inkluderede vi spørgsmål omhandlende respondenternes holdninger til forskellige CSR-relaterede spørgsmål, herunder virksomheders og flyindustriens ansvar overfor samfundet. Dernæst spurgte vi ind til respondenternes præferencer og tendenser, når de vælger flyselskab, og til deres egen opfattelse af sociale og miljømæssige tiltag. Derudover tilføjede vi spørgsmål omkring respondenternes adfærd, herunder om de oplever et socialt pres til at udvise socialt- og miljøansvarlig adfærd, og om de selv tror, at deres adfærd reelt set gør en forskel. Derved vil vi indsamle både adfærds- og holdningsmæssig information, hvilket udgør det primære fokusområde i vores studie. Spørgeskemaundersøgelsen er baseret på de tre variabler af 'Teorien om planlagt adfærd', hvilket giver os mulighed for at undersøge forbrugernes holdning til emnet, om de oplever et socialt pres til at udvise samfundsmæssigt ansvar, og slutteligt om de oplever lethed eller vanskelighed ved at udvise denne adfærd. Samtidig indeholder spørgeskemaundersøgelsen spørgsmål som er baseret på teorien 'A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing', hvor der bliver spurgt ind til blandt andet forbrugernes forståelse af CSR, præferencer og problemstillinger i forhold til flyselskaber og om de mener, at de nuværende flyselskaber lever op til deres forventninger til CSR.

4.4.3 Begrænsninger ved spørgeskemaundersøgelsen

Vi må naturligvis fastsætte, at vores spørgeskemaundersøgelse har nogle begrænsninger. For det første har vi opslået undersøgelsen på platformen Reddit, som er den sjette mest besøgte webside i USA (Alexa n.d.). Websidens popularitet har gjort det muligt at uddele undersøgelsen til relevante respondenter. Dog har en rapport fremført af Pew Research Center vist, at 67 procent af Reddits besøgende består af mænd. Samtidig er 64 procent af brugerne yngre mennesker mellem 18 og 29 år (Mitchell et al. 2016). Vores spørgeskemaundersøgelse endte med at give 50 svar. Grundet antallet af respondenter og de forbehold der er tilknyttet det medie, som vi har anvendt til at indsamle data,

kan vi derfor ikke forvente, at denne undersøgelse viser et fuldendt billede af den amerikanske population og dens holdning til emnet. Dog, som nævnt tidligere, er den overordnede fordel ved spørgeskemaundersøgelser at kunne generalisere om en stor population, ved kun at studere en lille del af den denne population (Rea and Parker 2014, 4). En anden begrænsning kan opstå da den webbaserede metode ikke giver respondenter mulighed for at få forklaret uklare spørgsmål, hvilket mindsker pålideligheden i undersøgelsen. Som nævnt, har vi forsøgt at gøre spørgeskemaundersøgelsen kort. Dette har resulteret i, at nogle begreber i spørgsmålene var tvetydige, for eksempel i spørgsmålet: “Do you have social/environmental concerns and beliefs?”, kan nogle respondenter udelukkende have interesse i det miljømæssige aspekt eller omvendt. Her havde respondenterne ikke mulighed for at vælge mellem de forskellige kategorier af CSR, hvilket også kan mindske pålideligheden i undersøgelsen. På trods af disse begrænsninger mener vi dog ikke, at vores spørgeskemaundersøgelse er uanvendelig, da den har indbragt en betydelig mængde brugbar og relevant information, som vi kan anvende i vores analyse.

4.5 Anvendelse af teori

I dette afsnit vil vi beskrive hvordan vi anvender de tre valgte teorier. Vi finder det nødvendigt at tydeliggøre vores specifikke brug af teorierne, da flere teorier vil blive anvendt i et begrænset omfang.

4.5.1 A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing

Som nævnt, indbefatter det teoretiske grundlag i dette studie modellen 'A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing' af Maignan, Ferrell og Ferrell (Maignan, Ferrell and Ferrell, 2005). Modellen består af otte trin som virksomheder kan følge for at opnå en integreret orientering mod interesser, når de står over for en implementering af CSR i en marketingstrategi. For et succesfuldt resultat anbefaler teorien, at virksomheder bør inkludere alle interessenter i udførelsen af CSR-aktiviteter. I dette studie vælger vi dog udelukkende at fokusere på én interessentgruppe, nemlig forbrugerne, da vi ikke har mulighed for at inkludere alle interessenter. Derfor skal det fastlås, at analysen af United Airlines' CSR-tilgang er baseret ud fra forbrugernes perspektiv, og dermed ikke inkluderer de resterende interessenters holdninger og præferencer.

Trin 1) Opdagelse af organisatoriske værdier og normer. Da det første trin omhandler en identificering af organisatoriske værdier og normer, vil vi her gennemgå United Airlines' hjemmeside og offentligt tilgængelige virksomhedsdokumenter. Dernæst vil vi finde ud af hvilke implikationer disse værdier og normer skaber i forhold til CSR.

Trin 2) Identificering af interessenter. Andet trin omhandler en identificering af interessenter, men da vores studie kun undersøger forbrugere i flyindustrien, vil vi kun fokusere på denne interessentgruppe. Her vil vi undersøge hvilken forhandlingsstyrke forbrugerne har over for United Airlines, herunder om de anses tilbøjelige til at skifte flyselskab.

Trin 3) Identificering af interessenters problemstillinger. I trin 3, som omhandler en identificering af interessenters problemstillinger, vil vores fokus også udelukkende omhandle forbrugere. For at identificere deres problemstillinger, vil vi researche forbrugernes præferencer og forbrugertrends i flyindustrien. Derudover vil vi indsamle data i form af vores spørgeskemaundersøgelse, hvor vi udspørger interessentgruppen omkring deres generelle forståelse af CSR samt forventninger og problemstillinger relateret til flyindustrien.

Trin 4) Vurderingen af meningen bag CSR. Det fjerde trin vil indbefatte en analyse af United Airlines' bagvedliggende årsag til CSR, samt hvilke problemstillinger der ligger til årsag for CSR-initiativerne. Det vil vi gøre ved at undersøge virksomhedens CSR-rapporter og hjemmeside, samt anvende Schwartz og Carrolls tre-domænemodell til at identificere motiverne for flyselskabets CSR-aktiviteter; hvorvidt det er økonomisk, juridisk eller etisk motiveret.

Trin 5) Revidering af nuværende tilgange. I trin 5 vil vi foretage en gennemgang af United Airlines' nuværende tilgang til CSR. Ved at researche deres indsatser og gennemse CSR-rapporter, vil vi forsøge at besvare hvad virksomheden allerede har på plads, samt om der er plads til forbedring. Samtidig vil vi finde ud af hvorvidt CSR-aktiviteterne harmonerer med forbrugernes problemstillinger, identificeret i vores spørgeskemaundersøgelse.

Trin 6) Implementering af CSR-initiativer. I det sjette trin vil vi gennemgå og prioritere de udfordringer der blev identificeret i forrige trin. Derudover vil vi vurdere hvor presserende udfordringerne anses, i forhold til om der er en forventning fra forbrugere eller ej.

Trin 7) Markedsføring af CSR. I trin 7 vil vi analysere United Airlines' markedsføring af CSR, herunder deres kommunikation gennem webside og sociale medier samt udlede en overordnet marketingstrategi. Vi vil derudover finde ud af, om de udelukkende informerer interessentgruppen, eller om de også opfordrer til at deltage i CSR-initiativer.

Trin 8) Modtagelse af feedback fra interessenter. Da det sidste trin omhandler modtagelse af feedback fra interessenter, vil vi her opnå en vurdering af flyselskabers indsatser gennem vores spørgeskemaundersøgelse. Samtidig vil vi udspørge om flyselskaberne lever op til deres forventninger og om de mener at der er plads til forbedringer.

4.5.2 Teorien om planlagt adfærd

Til anden del af analysen, vil vi som nævnt anvende 'Teorien om planlagt adfærd' der fremsætter tre variabler for intention om at udvise eller udføre en bestemt adfærd/handling (Ajzen 1991, 188). Derved vil vi anvende den første variabel 'attitude til adfærden' i vores analyse til at undersøge forbrugernes faktiske holdning til CSR i flyindustrien, samt deres holdning til at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab. Herunder vil vi undersøge hvorvidt flyselskabers engagement i CSR betragtes for at være gavnligt eller mindre gavnligt, samt hvordan forbrugernes kundedadfærd ved at vælge et socialt- og miljøbevidst flyselskab har indflydelse på samfundet og miljøet.

Den anden variabel 'subjektive norm' vil vi anvende i vores analyse til at undersøge forbrugernes opfattede sociale pres om at udvise samfundsansvarlig adfærd generelt og i forbindelse med valg af flyselskab. Her vil vi blandt andet undersøge om forbrugerne føler et særligt pres fra deres sociale netværk, kulturelle normer med videre, og om disse komponenter selv tilskynder og/eller engagerer sig i samme samfundsansvarlige adfærd.

Den tredje og sidste variabel 'opfattet adfærdsmæssig kontrol' vil vi anvende til at undersøge forbrugernes opfattede lethed eller vanskelighed ved at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab. Her vil vi undersøge forbrugernes forventede hindringer/udfordringer og/eller fordele ved at vælge flyselskaber, der udviser samfundsansvarlig adfærd.

5.0 Analyse

I følgende afsnit vil vi først analysere United Airlines' tilgang til CSR ved anvendelse af 'A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing' og 'The Three-Domain Model of CSR.' Herefter vil der fremgå en analyse af forbrugernes samfundsansvarlige adfærd når de vælger flyselskab, ved hjælp af 'Teorien om planlagt adfærd.'

Gennem vores spørgeskemaundersøgelse fik vi 50 svar, hvoraf 58 procent er mænd og 42 procent er kvinder (Bilag 2, 6). Som tidligere nævnt er 67 procent af Reddit-brugere mænd, hvilket stemmer overens med, at størstedelen af respondenterne i vores spørgeskemaundersøgelse er mænd. I forhold til respondenternes aldre, er 38 procent af de adspurgte 18-25 år gamle; 36 procent er 26-35 år gamle; 22 procent er 36-50 år gamle; og 4 procent er 50+ år gamle (Bilag 2, 6). Respondenterne er fra 26 forskellige stater. Dog er størstedelen af respondenterne, 18 procent, fra Californien, mens 10 procent er fra Florida, 8 procent er fra New York og yderligere 8 procent er fra Colorado (Bilag 2, 7).

5.1 Analyse af United Airlines' tilgang til CSR

Denne analysedel omfatter en gennemgang af de otte trin i Maignan, Ferrell og Ferrells model, hvor det fjerde trin inkluderer Schwartz og Carrolls model, hvilket vil besvare vores første del af problemformuleringen omhandlende United Airlines' tilgang til CSR.

5.1.1 Identificering af United Airlines' værdier og normer

I dette afsnit vil vi identificere United Airlines' organisatoriske værdier og normer, samt finde ud af hvilke implikationer disse skaber i forhold til virksomhedens CSR.

Ved identificering af organisatoriske værdier og normer, omfatter United Airlines' kerneværdier og normer, ifølge flyselskabet selv, mangfoldighed og inklusion (United c. n.d.), at flyve retmæssigt, at flyve venligt, at flyve sammen og at flyve bedre (United d. n.d.). Ifølge Oscar Munoz, administrerende direktør, er United Airlines' grundlæggende formål som virksomhed at forbinde mennesker og forene verden. Derfor stræber United Airlines efter at sikre, at United-familien er lige så mangfoldig som de samfund, selskabet tjener over hele verden. Dette kommer til udtryk ved at repræsentere enhver baggrund, oprindelse, orientering, farve og tro i virksomheden. For United Airlines er deres engagement i mangfoldighed og inklusion mere end blot en kerneværdi; det er med til at skabe ekspertise, kreativitet og innovation, samtidig med at det skaber et åbent og indbydende miljø hvor mennesker trives. Hos United Airlines defineres mangfoldighed således som værende de forskelle,

der er med til at gøre mennesker unikke, herunder evner, alder, etnicitet, race, køn, seksuel orientering, religiøs overbevisning og så videre. Hvorimod inklusion defineres som måden hvorpå virksomheden formår fordelagtigt at udnytte disse forskelle, til at danne et ægte fællesskab og udvide forretningsmuligheder. For ledelsen er målet at skabe en kultur hvor accept og påskønnelse af alle er normen, og hvor hver medarbejder fuldt ud kan være dem selv når de tager på arbejde (United c. n.d.).

På baggrund af United Airlines' grundlæggende formål om at forbinde mennesker og forene verden, hjælper virksomheden, ifølge Munoz, med at forene verden ved at forbinde mennesker til de øjeblikke i livet, der betyder mest, som for eksempel dimissioner, bryllupper, eventyr og genforeninger (United d. n.d.). I den forbindelse definerer United Airlines 'at flyve retmæssigt' som at leve op til de højeste standarder inden for sikkerhed og pålidelighed, både i luften og på landjorden, og ifølge selskabet opbygger det stor tillid ved at gøre tingene på den rigtig måde og overholde forpligtelser hver dag. 'At flyve venligt' og 'sammen' definerer United Airlines som at få deres kunder til at føle sig velkomne, ved at respektere enhver stemme, kommunikere åbent og ærligt samt træffe empatiske beslutninger. Slutteligt afspejler 'at flyve bedre' at United Airlines, med deres ambition om at vinde, engagement til ekspertise og passion for at være et skridt foran, er usammenlignelig i deres ønske om at være den bedste (United d. n.d.).

Ifølge Porter og Kramer kan organisatoriske værdier, som nævnt, hjælpe til skabe værdi for både forretning og samfund (altså virksomhedens CSR), ved at identificere og italesætte forskellige problemstillinger som virksomheden er i stand til at hjælpe med at løse og derfra opnå den største konkurrencemæssige fordel (Aakhus and Bzdak 2012, 232-234). Som bekendt omfatter en af United Airlines' kerneværdier mangfoldighed og inklusion. United Airlines skaber således værdi for samfundet ved blandt andet at inkludere og omfavne mennesker med alle slags baggrunde, aldre, etniciteter, evner, racer og så videre. Forretningsmæssigt kan United Airlines opnå nye forretningsmuligheder og konkurrencemæssige fordele, ved at udnytte de forskellige styrker som et mangfoldigt og inkluderende arbejdsmiljø bærer med sig (United c. n.d.). Disse styrker kan blandt andet omfatte forskelligartede færdigheder, erfaringer og perspektiver, øget kreativitet, hurtigere problemløsning, højere innovation, bedre beslutningstagning og meget mere (Zojceska 2018).

5.1.2 Analyse af forbrugernes forhandlingsstyrke

Som nævnt tidligere, har vi valgt udelukkende at fokusere på én interessentgruppe, nemlig forbrugere i flyindustrien. I dette trin vil vi derfor undersøge hvilken forhandlingsstyrke forbrugerne har over for United Airlines, baseret på deres præferencer når de vælger flyselskab.

Når man skal købe flybillet, er der forskellige determinanter som afgør hvilket flyselskab man vælger. Det kan være determinanter som pris, service og bekvemmelighed. Vi har i vores spørgeskemaundersøgelse spurgt respondenterne hvilken faktor der er mest vigtig for dem, når de vælger flyselskab. Størstedelen af forbrugerne i undersøgelsen, 34 procent, svarede pris (Bilag 2, 13). Dette fokus på pris understøttes af en Forbes-artikel, som belyser, at fritidsrejsende er meget mere interesserede i lavprismiletter end nogen anden serviceydelse. Artiklen viser, at 60 procent af amerikanske forbrugere anser pris som den vigtigste determinant (Bhaskara 2015). De af forbrugerne som vælger flyselskab baseret på pris, kan vurderes til at have en høj forhandlingsstyrke, da prisen og indsatsen for at skifte flyselskab anses som værende minimal. Samtidig har forekomsten og populariteten af bookingsider (Glusac 2019) gjort det nemt for forbrugere at vælge imellem et væld af forskellige flyselskaber. Booking-siderne sammenligner flyselskaber- og ruter, hvilket giver forbrugerne et hurtigt overblik over hvem der er billigst og lignende. Derved booker de færreste forbrugere en flyvning direkte gennem flyselskabet, men i stedet gennem en website eller app som fortæller hvem der udbyder den mest bejlige flyvning for dem (Glusac 2019).

28 procent af respondenterne i vores spørgeskemaundersøgelsen har svaret, at service er den vigtigste determinant for valg af flyselskab (Bilag 2, 13). I forhold til forhandlingsstyrke, kan ydelsen af en ekstraordinær eller unik service have en væsentlig betydning. Det vil sige, at hvis en virksomhed yder en service som er markant bedre end dens konkurrenter, vil forbrugere sandsynligvis være mindre tilbøjelige til at vælge en af konkurrenterne. På Trip Advisor har over 50.000 tidligere eller nuværende forbrugere af United Airlines anmeldt virksomheden med en samlet vurdering på 3 ud af 5 stjerner. I forhold til kundeservice har United Airlines fået 3,5 ud af 5 stjerner (Trip Advisor a. n.d.). Dog, når man sammenligner med flyselskabets konkurrenter såsom American Airlines, Delta Air Lines og South West Airlines, har de opnået mellem 3,5 og 4,5 stjerne ud af mellem 43.000 og 70.000 anmeldelser (Trip Advisor b. n.d.; Trip Advisor c. n.d.; Trip Advisor d. n.d.). På trods af forbehold for antal anmeldelser og troværdighed, indikerer det dog at United Airlines ikke yder nogen ekstraordinær god service i forhold til konkurrenterne. United Airlines har samtidig modtaget kritik for flere episoder med dårlig kundebehandling, for eksempel i 2017 for håndteringen af et overbooket fly, hvor en mand blev tvunget til at opgive sit sæde (Victor and Stevens 2017). Hændelsen resulterede

i et betydeligt fald i virksomhedens aktier samt dårlig omtale på sociale medier (Desjardins 2017), hvilket kan betyde, at hændelsen kan have haft en negativ effekt på forbrugernes mening om United Airlines. I forhold til forhandlingsstyrke, kan den derfor argumenteres som værende høj, da forbrugere ikke umiddelbart oplever en service hos United Airlines, som ikke kan erstattes af flyselskabets konkurrenter.

Loyalitet anses også som en determinant for valg af flyselskab. 14 procent af respondenterne i undersøgelsen svarer, at loyalitetsprogrammer er vigtigst, når de vælger flyselskab (Bilag 2, 13). De fleste loyalitetsprogrammer i flyindustrien foregår ved at kundens niveau trinvist stiger (Jet 2017). Det betyder, at jo højere dit niveau bliver og jo flere flyvninger du køber, jo flere fordele opnår du. Derved kan flyselskaber lokke forbrugere til med fordele tidligt i processen, så de forbliver loyale over for selskabet. Disse kunder anses for at have en lav forhandlingsstyrke, da de oftest vil opnå flere fordele ved at forblive loyal over for det givne flyselskab. United Airlines' er et af de flyselskaber som tilbyder deres kunder fordele gennem et loyalitetsprogram. Det kaldes 'Mileage Plus' og har fire niveauer af status som kan opnås ved enten at købe flyvninger, eller benytte sig af diverse tilbud fra United Airlines' partnerskaber (United b. n.d.). Derigennem opnår man point som kan bruges til at købe flyvninger og tilknyttede services. De forbrugere som er medlemmer af loyalitetsprogrammet vil oftest forblive loyale over for United Airlines, så længe at de anser fordelene som værdifulde. Derudover er det selvfølgelig nødvendigt, at United Airlines tilbyder tilstrækkelige flyvninger, så forbrugerne kan forblive loyale. United Airlines er et af de flyselskaber som tilbyder flest flyvninger med deres 362 forskellige destinationer i 65 lande (Stachiew 2020). Dette minimerer risikoen for, at forbrugere vælger et andet flyselskab grundet en manglende destination. Samtidig kan det antages, at medlemmerne af loyalitetsprogrammet vil forblive loyale, da det sjældent vil være en nødvendighed at skifte flyselskab grundet det store udvalg af destinationer. Det giver derfor forbrugerne en lav forhandlingsstyrke over for flyselskabet.

Udover de ovenstående determinanter har 12 procent i undersøgelsen svaret, at bekvemmelighed er vigtigst, og 6 procent har prioriteret, at flyselskabet skal være socialt og miljømæssigt bevidst (Bilag 2, 13). I forhold til bekvemmelighed, kan flyselskaber sikre at blive valgt frem for andre ved at udbyde tilstrækkelige ruter og direkte flyvninger, således at det forbliver nemt og overkommeligt for forbrugeren at komme fra A til B. Som fastsat tidligere, tilbyder United Airlines mange flyvninger i forhold til sine konkurrenter, hvilket gør, at disse forbrugere vil være tilbøjelige til at vælge United

Airlines. I tilfælde af, at andre flyselskaber ikke udbyder samme bekvemmelighed, giver dette forbrugerne lav forhandlingsstyrke.

Et flyselskab som udviser ansvar over for miljø og samfund, kan som nævnt også have betydning for valg af flyselskab. Denne determinant kan dog være svær at vurdere, da markedsføringen af virksomheders CSR kan vise et uægte billede af den faktiske tilgang. 82 procent af respondenterne i vores spørgeskemaundersøgelse har svaret, at de bemærker når virksomheder engagerer sig i CSR-relateret arbejde (Bilag 2, 7), hvilket giver flyselskaber (og andre virksomheder) en velbegrunnet årsag til at udvise samfunds- og miljørelateret ansvar. Som beskrevet tidligere, er implementeringen af CSR-politikker et stigende tiltag hos flyselskaber, da interessenter har presset dem til at reducere eller afskaffe negative virkninger af deres operationer (Asatryan 2012, 66). Det kan derfor argumenteres, at forbrugere som vægter denne determinant højest, har en høj forhandlingsstyrke, da størstedelen af United Airlines' konkurrenter også er engageret i CSR. For at opnå en lavere forhandlingsstyrke, ville flyselskabet blive nødt til at gøre noget ekstraordinært for samfundet og miljøet, således at disse forbrugere ville føle, at de gjorde en forskel ved at vælge United Airlines.

Overordnet set er flyselskaber især nødt til at være konkurrencedygtige på pris, service og loyalitet, da de udgør de vigtigste determinanter for forbrugerne i flyindustrien. De forbrugere som vægter pris højest, vil sandsynligvis være tilbøjelige til at skifte flyselskab alt efter hvem der på det givne tidspunkt tilbyder den billigste flyvning. Disse forbrugere kan argumenteres at have en høj forhandlingsstyrke, da det vil have en mindre betydning for dem at skifte flyselskab. I forhold til service, har forbrugerne en høj forhandlingsstyrke, da forbrugere ikke umiddelbart oplever en ekstraordinær service hos United Airlines. De forbrugere som vægter loyalitetsprogrammer højest, anses for at have en lav forhandlingsstyrke, da de vil være mindre tilbøjelige til at skifte flyselskab grundet optjente point og mulige fordele. Derudover kan det fastslås, at de forbrugere som vægter bekvemmelighed højest, har en lav forhandlingsstyrke, da United Airlines tilbyder adskillige flyvninger, hvilket reducerer risikoen for at blive fravalgt grundet denne determinant. Slutteligt kan det argumenteres, at det i en tid med et betydeligt fokus på CSR, vil gavne flyselskaber at fokusere yderligere på implementering af CSR-initiativer. Grundet et pres fra interessenter om at minimere deres indvirkning på samfundet og miljøet, udskiller United Airlines sig ikke fra sine konkurrenter på dette punkt, og disse forbrugere har derfor en høj forhandlingsstyrke.

5.1.3 Identificering af forbrugernes problemstillinger

I dette afsnit vil der fremgå en identificering af forbrugernes problemstillinger, baseret på vores spørgeskemaundersøgelse. Derudover vil vi undersøge flyindustriens forbrugertrends og præferencer.

I spørgeskemaundersøgelsen spurgte vi respondenterne om, hvilket ansvar de mente at virksomheder har over for samfundet. Svarene viser, at næsten halvdelen af forbrugerne finder virksomheders miljømæssige ansvar som en vigtig problemstilling. Herunder betragtes de mest væsentligste miljømæssige problemstillinger som værende forurening, spild og misbrug af jordens ressourcer (Bilag 2, 8-10). Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende kommentarer, omhandlende virksomheders ansvar over for samfundet: “To minimize environmental impacts” (Bilag 2, kommentar 3, 8), “Net-zero contribution to waste (solid waste/garbage, CO2)” (Bilag 2, kommentar 8, 8) og “Contribute to societal needs without overwhelming natural, human, or capital resources.” (Bilag 2, kommentar 15, 8). I forlængelse af forbrugernes miljømæssige bekymringer, viser vores spørgeskemaundersøgelse desuden, at forbrugerne ligeledes betragter virksomhedens ansvar over for berørte samfund som værende vigtigt. Her ønsker forbrugerne, at virksomhederne giver igen til de samfund der opereres fra eller som påvirkes negativt af virksomhedernes aktiviteter (Bilag 2, 8-10). Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende kommentarer: “Reduce pollution and give back to the society” (Bilag 2, kommentar 9, 8), “providing jobs, paying taxes, giving back to the communities that they take away from” (Bilag 2, kommentar 5, 8) og “They’re responsible for the well-being of their employees and the communities that enable their business” (Bilag 2, kommentar 13, 8). Vores spørgeskemaundersøgelse viser således at en forbrugertrend som fortsat er voksende i flyindustrien, er den stigende bekymring for miljø og samfund fra interessenterne. Flyselskaber står derfor over for et voksende pres for at adressere og imødekomme sociale og miljømæssige problemstillinger.

Ligeledes har organisationen The International Airport Transport Association (IATA) forudsagt, at antallet af kommercielle flyrejsende vil fordobles over de næste 20 år fra 2019 (Rise 2019). Dette vil resultere i flere fly, flere lufthavne og mere forurening. Løbende er offentligheden langsomt begyndt at blive mere opmærksomme på, at de flyrelaterede rejser står for mellem 2-3 procent af det samlede globale udslip af drivhusgasser, og offentligheden er derfor begyndt at kræve mere bæredygtig praksis (Rise 2019). I 2017 undersøgte forskere fra IATA den amerikanske befolknings vilje, til at betale et ekstra gebyr for en flybillet, der garanterede brugen af biobrændstof. 725 deltog i undersøgelsen som viste, at forbrugere i gennemsnit er villige til at betale 13 procent mere for en flybillet, der garanterer brugen af biobrændstof, og at denne bæredygtige flyrejse vakte positive følelser, mens den

traditionelle flyrejse vakte mere negative følelser. Dr. Scott Winter, ansvarlig for denne undersøgelse, fortolker disse data som værende bevis for, at en del af forbrugerne, generelt set, tilskynder bæredygtige initiativer og er villige til at bidrage økonomisk for at støtte det (Rice 2019). I forlængelse af dette, viser undersøgelsen, at forbrugere der er bekymrede over CO₂-udledningen forårsaget af flyindustrien, ønsker, at regeringer verden over også tilskynder forskning og udvikling af nye teknologier og bæredygtigt brændstof til fly, snarere end at indføre ineffektive miljømæssige afgifter (Taylor 2019).

Vores data understøtter således en del af IATA's undersøgelse, da både vores empiriske data og IATA's data viser, at de amerikanske forbrugere bekymrer sig om de miljømæssige aspekter i virksomheders aktiviteter og processer. I forlængelse heraf, viser vores spørgeskemaundersøgelse, at 50 procent af forbrugerne mener, at flyselskaber har et større ansvar over for samfundet end andre virksomheder. Ifølge forbrugerne skyldes dette i høj grad, at flyselskaberne anses for at være større syndere af forurening end andre virksomheder, og fordi deres virksomhedsaktiviteter i større grad skader miljøet og planeten (Bilag 2, 11-12). Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende kommentarer: "Because their activities endager our livelihoods on this planet (climate change) and they profit from destroying our future on this planet." (Bilag 2, kommentar 3, 11), "They harm the environment more than other industries" (Bilag 2, kommentar 21, 12) og "Due to the high environmental impact of operating commercial aircraft, airlines should be putting more effort into environmental protection and carbon offsets" (Bilag 2, kommentar 6, 11). Forbrugerne mener herved, at flyselskaberne bør gøre en ekstra indsats for at beskytte miljøet og minimere forurening.

En tredje problemstilling som forbrugerne betragter som værende vigtig, ifølge vores spørgeskemaundersøgelse, er virksomhedernes ansvar over for de ansatte. Herunder omhandler forbrugernes vigtigste interesser, at virksomheder behandler alle deres medarbejdere med respekt og sørger for gode arbejdsforhold (Bilag 2, 8-10). Dette afspejles i følgende kommentar: "Companies should treat their employees with respect and compassion 1st, and be stewards to the environment to the best of their abilities 2nd." (Bilag 2, kommentar 10, 8). Personen bag denne kommentar mener således, at virksomheders vigtigste ansvar først og fremmest er at passe på deres medarbejdere, mens det miljømæssige ansvar skal prioriteres herefter. Yderligere kommentarer der understøtter vigtigheden af at beskytte medarbejderne, omhandler blandt andet: "They have all kinds of responsibilities. From generate profit to safe working conditions to the environments and communities" (Bilag 2, kommentar 42, 10) og "treat their employees respectfully and respect the

environment” (Bilag 2, kommentar 45, 10). I forlængelse heraf betragter en del af forbrugerne også mangfoldighed og inklusion som værende en vigtig problemstilling. Dermed forventer forbrugerne, at virksomheder respekterer, støtter og værdsætter forskelligartethed såsom LGBT (lesbian, gay, bisexual, and transgender), og ikke udnytter dårligt stillede individer og grupper. Følgende kommentarer fra vores spørgeskemaundersøgelse understøtter denne forventning: “Environmental, community, education, LGBT, minority causes.” (Bilag 2, kommentar 20, 9) og “Not to take advantage of disadvantaged individuals and groups (minorities, women, socio-economic” (Bilag 2, kommentar 43, 10).

En sidste problemstilling som forbrugerne finder vigtig, er flyselskabernes ansvar over for de rejsende. Sikkerheden anses i høj grad for at være en vigtig faktor, da forbrugerne stadig betragter flyindustrien som værende en relativt ny industri (sammenlignet med andre industrier), og derved forbindes en højere risiko i form af ulykker, ved at benytte denne form for transportmiddel. Flyselskaberne anses således for at have et ansvar for både passagerens og besætningens sikkerhed samt menneskene udenfor, når der flyves (Bilag 2, 11-12). Blandt andet udtaler en respondent: “They are responsible for the health and safety of passengers, crew, and people outside the aircraft in so far as they can’t be constantly crashing into things.” (Bilag 2, kommentar 15, 12). En anden giver sin mening til kende i kommentaren:

Because they are the travel industry. The travel industry is still (when compared to maaaaany other industries) relatively new. It can be dangerous to fly and planes crash daily so they are responsible for our lives when we are in the air and in their buildings [...] (Bilag 2, kommentar 16, 12).

For at opsummere trin 3, kan det altså fastslås at flyselskabernes vigtigste ansvar, ifølge forbrugerne i vores spørgeskemaundersøgelse, er ansvaret over for miljøet, samfundet, og medarbejdere, samt ansvaret om at være mangfoldig og inkluderende, og endelig, det sikkerhedsmæssige ansvar (særligt når der flyves).

5.1.4 Vurdering af United Airlines’ motivation for CSR

Følgende afsnit vil indbefatte en analyse af United Airlines’ bagvedliggende årsag for CSR, samt en vurdering af hvorvidt flyselskabets CSR er økonomisk, juridisk og/eller etisk motiveret.

Ifølge United Airlines er United ikke blot navnet på flyselskabet; det er også virksomhedens kernefilosofi og vejledende princip, som driver virksomhedens forhold til, og dens ansvar over for, de samfund som virksomheden tjener og opererer i. Munoz betragter United Airlines’ indsatser, med

fokus på både sociale og miljømæssige fremskridt, for at være lige så vigtige som dens centrale kundeservice- og forretningsmål. Flyselskabet står således sammen i deres bestræbelser på at gøre en reel, positiv forskel i verden og følger the United Nations Global Compacts globale nøgleprincipper for miljømæssigt og socialt ansvar (United p. n.d.). Ligeledes har United Airlines en række nøgleprioriteter for virksomhedsansvar, der lyder på at forbinde mennesker og planeten, at løfte samfund i krise, at fremme inkludering (United p. n.d.), sikre sikkerheden for både kunder og ansatte (United r. n.d.) samt inspirere den næste generation af ledere inden for luftfart (United p. n.d.). United Airlines' arbejde med virksomhedsansvar (CSR) bygger således på, at både samfund og verden generelt får gavn af flyselskabets vedvarende succes (United p. n.d.).

For United Airlines bygger deres engagement i CSR blandt andet på en forpligtigelse til at opbygge en bæredygtig fremtid (United q. n.d.). Ifølge flyselskabet, ydes der således en stor indsats omkring energieffektive operationer, der blandt andet har resulteret i at flyselskabet blev rangeret som nummer et blandt globale flyselskaber i Newsweeks 2017 Global 500 Green Rankings, som er en af de mest anerkendte miljøpræstationsvurderinger af verdens største børsnoterede virksomheder (United p. n.d.). En anden problemstilling og motiverende faktor som United bygger sin CSR-indsats på, er ønsket om at hjælpe samfund i krise. Denne form for engagement er blandt andet blevet vakt til livs efter ødelæggende naturfænomener har vendt samfund på hovedet verden over. Således har flyselskabet understøttet hjælpearbejde med deres fly, ved at transportere nødhjælp og evakuere beboere fra kriseramte samfund (United p. n.d.). Derudover ønsker United Airlines at fremme en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke, og betragter dette som værende en vigtig del af virksomhedens ansvar. Flyselskabet har således et mål om at skabe en kultur hvor accept og påskønnelse af alle individer er normen, og hvor hver medarbejder er komfortable ved at være sig selv på arbejdspladsen (United p. n.d.). I forlængelse heraf, er United Airlines' topprioritet inden for virksomhedsansvar at sikre sikkerheden, for både deres kunder og de ansatte når der opereres, både i luften og på landjorden. Denne prioritet har blandt andet været med til at danne rammerne for United Airlines' Safety Management System (SMS), som er flyselskabets tilgang til styring af sikkerheden for alle (United m. n.d.). Endelig betragter United Airlines også dens virksomhedsansvar at sikre fremtiden for deres branche. Flyselskabet ønsker i denne forstand, at inspirere og sikre den næste generation af luftfartsfolk, gennem forskellige CSR-initiativer som for eksempel praktiske uddannelsesaktiviteter og lærerig praktik (United p. n.d.).

Efter at have identificeret en række af United Airlines' motiverende faktorer for virksomhedens engagement i adskillige ansvarsområder såsom miljøet, samfundet og medarbejderne, vil vi anvende

Schwartz og Carrolls 'Three-Domain Model of CSR' til at bestemme hvorvidt United Airlines' CSR-tilgang som helhed er økonomisk, juridisk og/eller etisk motiveret. Som nævnt i Schwartz og Carrolls model vedrører det økonomiske domæne aktiviteter, der har en direkte eller indirekte positiv økonomisk indvirkning på en given virksomhed (Schwartz and Carroll 2003, 508).

United Airlines' engagement i at fremme og opbygge en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke kan skabe forretningsmæssig værdi, da en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke, ifølge virksomheden selv, blandt andet kan være med til at skabe ekspertise, kreativitet og innovation på arbejdspladsen. Samtidig skaber en mangfoldig og inkluderende arbejdsplads et åbent og indbydende miljø (United c. n.d.), der kan tiltrække flere medarbejdere, hvilket yderligere hjælper virksomheden med at vokse sig større. Således kan det argumenteres at United Airlines' engagement i mangfoldighed og inklusion er økonomisk motiveret, da flyselskabet kan opnå nye forretningsmuligheder og konkurrencemæssige fordele, som enten direkte eller indirekte påvirker deres omsætning. Dette opnås ved at udnytte de forskellige styrker der findes i et mangfoldigt og inkluderende arbejdsmiljø (United c. n.d.). Samtidig kan det argumenteres, at United Airlines' CSR-initiativer er økonomiske motiverede, da de enten har indirekte eller direkte indflydelse på virksomhedens salg. Dette skyldes, at CSR-relateret kommunikationsarbejde kan øge omsætningen, da forbrugere er villige til at støtte virksomheder der lægger vægt på problemstillinger relateret til miljø og samfund (Kesavan and Bernacchi 2013, 64).

Det juridiske domæne vedrører som nævnt en virksomheds handlinger, der er baseret på juridiske forventninger påbudt af samfundet (Schwartz and Carroll 2003, 509). Ifølge United Airlines er et af flyselskabets kerneværdier og normer 'at flyve retsmæssigt'. I den forbindelse bestræber flyselskabet sig på at leve op til de højeste standarder inden for sikkerhed og pålidelighed (United d. n.d.). Ydermere udgør United Airlines' politik at overholde alle gældende love og regler, uanset hvor flyselskabet driver forretning (United s. 2017, 14). Ifølge United Airlines findes der adskillige love, der kan pålægge virksomheden alvorlige kriminelle og civile retssager, potentielt også for ansatte, hvis virksomheden ikke handler på en retfærdig, juridisk og etisk måde (United s. 2017, 12). Således kan det argumenteres, at United Airlines' kerneværdi og norm om 'at flyve retteligt' er juridisk motiveret. På trods af, at virksomheden bestræber sig på at følge lovgivningen og standarder inden for sikkerhed og pålidelighed, har United Airlines ikke undgået civile retssager gennem tiden. Som følge af COVID-19 har amerikanske myndigheder vedtaget rejsebegrænsninger, der tvinger flyselskaber til at foretage store nedskæringer i deres planlagte flykapacitet. Som resultat heraf har

United Airlines ligeledes måtte skære 80 procent af sin kapacitet i april og har aflyst flyvninger. I den forbindelse sagsøges United Airlines af en passager, efter at passageren angiveligt skulle være nægtet refundering for de aflyste flyvninger (Barrabi 2020).

Endelig handler det etiske domæne som nævnt om offentlighedens og interessenters forventninger til en virksomheds etiske ansvar (Schwartz and Carroll 2003, 511). Som nævnt har United Airlines en række nøgleprioriteter for virksomhedsansvar, der blandt andet inkluderer miljøet, samfundet og interessenter (United p. n.d.), og United Airlines tror på at enhver handling tæller i virksomhedens mål om at bidrage til samfundets gode; fra at fremme inklusion og inspirere fremtidige ledere i branchen, til at hjælpe kriseramte samfund og beskytte miljøet (United t. n.d.). Derved kan det argumenteres, at United Airlines' arbejde med virksomhedsansvar (CSR) ligeledes er etisk motiveret, da flyselskabet bestræber sig på at både samfund og verden generelt skal have gavn af flyselskabets vedvarende succes (United p. n.d.).

For at opsummere dette trin, kan det argumenteres at United Airlines' tilgang til CSR befinder sig i den midterste kategori 'økonomisk/juridisk/etisk', som ifølge Schwartz og Carrolls er det ideelle overlap (Schwartz and Carroll 2003, 509). Dermed er flyselskabets CSR både økonomisk, juridisk og etisk motiveret; United Airlines skaber således værdi for forretningen og samfundet, samtidig med at overholde loven.

5.1.5 Revidering af United Airlines' CSR-tiltag

Som identificeret i forrige afsnit, har spørgeskemaundersøgelsen fremført fem problemstillinger relateret til miljø, samfund, medarbejdere, mangfoldighed og sikkerhed, hvilke anses som de mest centrale. I dette trin vil der undersøges om United Airlines opfylder disse forventninger til CSR. Analysen vil blive baseret på to spørgsmål som kan guide en gennemgang af de nuværende CSR-aktiviteter, fremført i teorien af Maignan, Ferrell og Ferrell: 1) Hvad har virksomheden allerede på plads i forhold til at adressere interessenters vigtige problemstillinger? Og 2) Hvilke tiltag kræver forbedring? (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 971).

I forhold til den første problemstilling omhandlende miljøet, mener 50 procent af respondenterne, at flyselskaber har et større ansvar frem for andre virksomheder (Bilag 2, 11). Dette bliver blandt andet begrundet med, at flyselskaber udleder mere CO₂ og skader miljøet ved produktion og vedligeholdelse af fly (Bilag 2, 11). Når man ser på United Airlines' tiltag for at imødekomme dette, fokuserer de særligt på at reducere deres indvirkning på miljøet, og i 2018 blev United Airlines det første amerikanske flyselskab som offentligt dedikerede sig til at reducere CO₂-udledninger (United Airlines

h. n.d.). Flyselskabet har et mål om at udlede 50 procent mindre CO₂ i 2050, hvilket blandt andet sker ved at minimere mængden af energi der bliver brugt i de daglige operationer (United Airlines h. n.d.). Samtidig med at imødekomme dette, forsøger flyselskabet at oplyse dets interessenter om, at flyindustrien ”kun” udleder 2 procent CO₂ frem for andre industrier (United Airlines h. n.d.). Dette skyldes sandsynligvis, at mange opfatter flyindustrien som en af de største syndere over for klimaet, hvilket vores spørgeskemaundersøgelse kan bekræfte. Andre miljøvenlige tiltag inkluderer bæredygtige produkter, anvendelse af brændstof med lavt kulstofindhold og genbrug af materialer (United i. n.d.). Derved tilbyder United Airlines bæredygtige produkter og services under hele flyveturen, samtidig med at de sorterer affald både ombord og i lufthavnen. Derudover har flyselskabet evalueret de materialer de anvender, og derigennem lavet nogle ændringer, der har mindsket 30.000 tons CO₂ (United i. n.d.). Ydermere er United Airlines en del af programmet ’Carbon Offset Program’, hvor miljøbevidste kunder får muligheden for at opveje de kulstofemissioner som deres flyvning udleder (Conservation International n.d.). Dette foregår i samarbejde med miljøorganisationen ’Conservation International’, som United Airlines har arbejdet sammen med siden 1998 med formål at sætte fokus på bevaring og beskyttelse af naturen (Conservation International n.d.).

En anden problemstilling som går igen i vores spørgeskemaundersøgelse, er forventningen om, at virksomheder skal bidrage til samfundet (Bilag 2, 8-10). Ifølge United Airlines, er virksomheden dedikeret til at forbinde mennesker og gøre en forskel for både lokale og globale samfund (United j. n.d.). Det kommer til udtryk i frivilligt arbejde ved lokalsamfundets projekter og partnerskaber med hjælpende organisationer som ’Make-A-Wish’ og ’Boys & Girls Clubs’ (United j. n.d.). I 2017 var virksomheden med til at genetablere de samfund, som var ofre af tragiske hændelser som inkluderede orkaner, masseskydning og naturbrande. Her udbød flyselskabet mere end 58 flyvninger med nødhjælpsforsyninger, og evakuerede over 2.000 mennesker i samarbejde med andre nødhjælpsorganisationer (United k. n.d.).

Som nævnt, forventer flere respondenter i spørgeskemaundersøgelsen at virksomheder behandler medarbejdere med respekt og sikrer gode arbejdsforhold (Bilag 2, 8-10). Som ansat hos United Airlines bliver man tilbudt fordele relateret til blandt andet ferie, økonomi, sundhed og sociale aktiviteter (United r. n.d.). United Airlines sikrer, at ansatte i alle niveauer af virksomheden bliver trænet i forskellige aktiviteter, såsom sikkerhed og service, for at sikre, at alle medarbejdere har, hvad der skal til, for at opnå succes hos United Airlines (United l. n.d.). Dog har flyselskabets tidligere

skandaler fremstillet et syn på medarbejderne som inkompetente, hvilket muligvis skyldes et kulturproblem hos virksomheden (Yohn 2018). Skandalerne inkluderer som nævnt en episode, hvor en passager blev tvunget til at forlade sin plads i flyet, derudover blev to piger nægtet ombord på et fly, grundet deres valg af bukser, og sidst måtte en hund lade livet, da den blev placeret i flyets luftbakke. Alle episoder lå til grund for de ansattes insisteren (Yohn 2018). Medarbejdernes håndtering udgør en stor kontrast til virksomhedens mission og værdier, omhandlende at flyve venligt og sikkert, hvilket muligvis skyldes ledelsens mangel på at engagere, træne og motivere de ansatte hensigtsmæssigt (Yohn 2018). Flere artikler belyser, at ledelsen har bidraget til en usund og ikke-resultatskabende organisationskultur, blandt andet ved at prioritere præstation og profit over de ansatte. Ofte set på online forums, klager kabinepersonalet over, at United Airlines bevidst vælger at underbemande fly. Samtidig har kabinepersonalet ikke tid til at nå deres opgaver grundet en presset ruteplan, hvilket resulterer i forsinkelser, som personalet skal stå til ansvar for. Medarbejderne mener derfor, at et konstant pres og underbemanding er skyld i disse ulykker, som ofte ender i store PR-skandaler (Yohn 2018; Matyszczyk 2018). United Airlines' uheldige behandling af medarbejderne kom igen til udtryk, da en intern meddelelse, omhandlende selskabets medarbejderhåndtering under COVID-19, blev lækket (Baichwal 2020). Meddelelsen fremførte, at United Airlines vil afskedige 3.400 positioner, på trods af modtagelsen af en føderal hjælpepakke på 50 milliarder dollars, udtænkt til blandt andet at beskytte jobs (Baichwal 2020). Overordnet set er disse hændelser med til at bekræfte, at flyselskabet ikke prioriterer gode arbejdsforhold eller jobsikring for deres medarbejdere. Ifølge United Airlines er virksomheden engageret i at sikre, at de ansatte får de nødvendige ressourcer og støtte, som de har brug for til at udøve ekstraordinær service over for kunder og hinanden (United l. n.d.) Dette harmonerer dog ikke med de ulykker forårsaget af medarbejdere, som netop mangler de rigtige værktøjer og træning, for at undgå disse situationer.

I forhold til forbrugernes problemstilling om mangfoldighed og minoriteter, er United Airlines med til at anerkende og fejre de forskelligheder, som gør deres kunder og ansatte unikke (United o. n.d.). Som nævnt tidligere ønsker United Airlines at fremme en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke, og anser det som en del af virksomhedens ansvar. Derved forsøger United Airlines at skabe en kultur, hvor accept og påskønnelse af forskelligheder er normen (United p. n.d.). Siden legaliseringen af homoseksuelle ægteskaber, har flyselskabet udvidet sit fordelsprogram for at sikre, at ægtefæller som deler køn, opnår de samme sundheds- og rejsefordele som ægtefæller med modsatte køn (United o. n.d.). United Airlines støtter samtidig op om LGBT-samfundet ved at fastholde en ikke-

kønsdiskriminerende politik, samarbejde med LGBT-organisationer og afholde events som ærer samfundet (United o. n.d.).

Den sidste vigtige problemstilling identificeret tidligere er sikkerhed. Som nævnt mener 50 procent, at flyselskaber har et større ansvar end andre virksomheder (Bilag 2, 11). En årsag til dette forekommer i kommentaren: "[...] It can be dangerous to fly and planes crash daily so they are responsible for our lives when we are in the air and in their buildings." (Bilag 2, kommentar 16, 12). Dermed indikerer respondenterne, at flyindustrien bør have et større ansvar fordi de udbyder en service som kan koste liv. United Airlines anser sikkerhed som virksomhedens første prioritet, og anvender som nævnt sikkerhedssystem SMS, hvilket udgør en formaliseret måde til styring af sikkerheden for alle hos United Airlines (United m. n.d.). SMS er et lovkrav som sikrer, at selskabet opnår det højeste sikkerhedsniveau igennem hele virksomheden, imens det forpligter til sikkerhedsstandarder og lignende (United m. n.d.). Derudover har United Airlines og dens otte United Express-partnere opnået 100 procent overholdelse af reglen om, at alle amerikanske flyselskaber skal udvikle og implementere SMS. Selskabet arbejder samtidig på at mindske ulykker, og fra 2016 til 2017 blev 73 færre mennesker skadet. Yderligere blev 29 færre fly skadet, hvilket er en forbedring på 57 procent (United m. n.d.).

For at besvare hvad virksomheden allerede har på plads, kan det argumenteres, at United Airlines i høj grad adresserer forbrugernes problemstillinger tilknyttet miljøet. Som bekendt blev United Airlines udnævnt som 'Eco-Airline of the Year' af magasinet Air Transport World (United a. 2017). Dette bliver bekræftet i de mange tiltag som praktiseres, for at kompensere for selskabets CO₂-udledninger. I forhold til samfundet, bidrager flyselskabet aktivt i form af frivilligt arbejde og ved at udøve nødhjælp i krisesituationer. Dermed har flyselskabet succes med at adressere de to gennemgående og dermed vigtigste problemstillinger, som forbrugerne har givet udtryk for i spørgeskemaundersøgelsen. Samtidig adresseres der til problemstillinger om mangfoldighed og minoriteter, ved aktivt at støtte LGBT-samfundet og inkludere mangfoldighed som en af virksomhedens kerneværdier. Sikkerhed anses også for at være en vigtig problemstilling hos forbrugere, hvor United Airlines' indsats kan argumenteres som fyldestgørende, da selskabet igennem SMS opnår det højeste sikkerhedsniveau. Når det kommer til de ansattes arbejdsforhold, er der dog plads til forbedring. Selskabet prioriterer ikke sine medarbejdere, og United Airlines' skandaler og ulykker er ofte et resultat af organisationskulturen og dårlig ledelse. Ulykkerne kan skabe tvivl om sikkerheden hos United Airlines, som selskabet anser som dets første prioritet.

Derudover kan det virke kontroversielt, at flyselskabet er engageret i adskillige CSR-tiltag, men alligevel vælger at nedprioritere sine ansatte.

5.1.6 Prioritering af CSR-initiativer

Baseret på revideringen af United Airlines' nuværende tiltag, vil der i dette afsnit fremgå en prioritering af de CSR-initiativer som anses mest vigtige.

Som tidligere fastsat, indikerer både vores spørgeskemaundersøgelse samt relaterede studier, at de amerikanske forbrugere især bekymrer sig om de miljømæssige aspekter i virksomheders aktiviteter og processer. Størstedelen i vores undersøgelse mener, at flyselskaber har et større ansvar over for samfundet, fordi flyselskaber er større syndere af forurening end andre virksomheder. Derfor bør United Airlines gøre mere for at mindske sin indvirkning på planeten. Ifølge CSR.dk, et forum for bæredygtig forretning, er biobrændstof det eneste klimatiltag, som rent faktisk kan gøre en forskel for flyselskaberne (CSR.dk 2019). Ved at anvende biobrændstof kan flyselskaberne hjælpe til at holde den globale opvarmning på 1,5 grader. Professor i biomasse og bioenergi, Claus Felby, forklarer, "[...] at bioethanol er det eneste alternative brændstof, der ville kunne række til både fly- og skibstrafikken, fordi ressourcerne til det er der. Lige nu koster det bare flyselskaberne tre-fire gange så meget at flyve på biobrændsel som på almindeligt brændstof [...]." (CSR.dk 2019). Grundet den høje pris, vil det derfor kræve en finansiel investering af United Airlines, for at kunne anvende brændstoffet. Ved implementering kan det dog gøre en forskel for forbrugere, da det giver grund til at føle, at man gør en forskel for klimaet ved at flyve mere bæredygtigt.

I forhold til arbejdsmiljø og trivsel, forventer forbrugerne samtidig at virksomheder tager højde for ansvaret over for medarbejdere. Som nævnt er det blevet fremstillet i forskellige medier, at United Airlines prioriterer profit over deres ansatte, og at ledelsen hverken sikrer tilstrækkelige ressourcer, værktøjer og andet nødvendigt for at trives på jobbet. United Airlines' ulykker er ofte endt ud i PR-skandaler, dårlig omtale og et dyk i virksomhedens aktier (Desjardins 2017). Derfor er det centralt, at United Airlines i høj grad bør forbedre deres håndtering og behandling af medarbejdere. Hvis de ansatte bliver behandlet som om, at deres velvære er mindre vigtigt end præstation, er det klart at de nedprioriterer kundeservice og lignende. Samtidig er det tydeligt, at de ansattes træning hverken er tilstrækkelig eller effektiv, siden virksomheden fortsat oplever disse u hensigtsmæssige hændelser. Selskabet bør derfor prioritere, værdsætte og lytte til sine ansatte, både for de ansattes skyld, men også for at beskytte virksomhedens omdømme.

5.1.7 Marketingstrategi og promovering af CSR

I dette afsnit vil vi analysere United Airlines' markedsføring af CSR ved at undersøge deres webside og andre relevante kommunikationsplatforme, og slutteligt gennemgå virksomhedens marketingstrategi. Når man går ind på selskabets officielle webside United.com, er der ingen synlige CSR-aktiviteter på forsiden. Det er derfor krævet, at man bevidst opsøger CSR-information, hvor der på en underside bliver beskrevet flyselskabets initiativer relateret til CSR. På siden er der forskellige links til tiltag, de er involveret i og støtter, hvor man derunder kan læse mere om de specifikke initiativer. Derudover indbefatter United Airlines' webside en nyhedsside, som ofte opdateres med nyheder, udmeldinger om (CSR-) tiltag og lignende (United e. n.d.).

I forhold til sociale medier, er United Airlines aktiv på platformene Twitter og Facebook. På Twitter har flyselskabet 1 million følgere (Twitter n.d.) og på Facebook 1,2 millioner følgere (Facebook n.d.), som kan blive opdateret omkring tiltag og nyheder. United Airlines er meget engageret på begge platforme, og oftest bliver der postet flere opslag dagligt. Størstedelen af opslagene er informerende omkring CSR-lignende tiltag og vigtige informationer såsom forsinkelser, og adskillige opslag opfordrer til interaktion med følgere. Det kan være alt fra afstemninger eller spørgsmål direkte til deres følgere, hvor man kan deltage ved at skrive en kommentar. Et eksempel på dette kan ses i et opslag på Twitter, hvor United Airlines fejrede 'national søskendedag.' Her bad flyselskabet sine følgere om at dele deres rejsebilleder og fortælle, hvilken destination de drømmer om at besøge næste gang (United u. 2020). Derved kan United Airlines både fremstå engagerede i deres kunder og samtidig opnå vigtige informationer om foretrukne destinationer. United Airlines forsøger også at interagere med deres følgere når det gælder CSR-relaterede emner. I adskillige Twitter-opslag opfordrer United Airlines sine følgere til at donere til velgørende formål, eksempelvis i et opslag om sygdomsramte børn og unge, hvor flyselskabet opfordrer til at donere via et link og dermed støtte dem (United n. 2020). Som nævnt tidligere tilbyder United Airlines et loyalitetsprogram hvor man løbende optjener miles (United f. n.d.). Disse miles kan forbrugere også vælge at bruge på velgørende formål, hvilket virksomheden ofte opfordrer til gennem opslag på sociale medier. Dette ses blandt andet i nedenstående illustration af et videoopslag, hvor United Airlines opfordrer andre til at yde en god handling. Videoen figurerer med forskellige forslag til gode handlinger, hvor en af dem er at donere sine miles til en af flyselskabets velgørhedspartnere (United y. 2020).

Illustration 1: @United Twitter-opslag



(United y. 2020).

Gennem disse forskellige CSR-promoverende opslag bliver forbrugere både informeret og bekræftet i, at United Airlines støtter de problemstillinger som de anser for vigtige. I Maignan, Ferrell og Ferrells model, beskrives det hvilken betydning dette kan have: “When stakeholders get a chance to understand that a business acts upon issues that they value, they may be appreciative of the firm’s efforts, and may be willing to support organizational CSR initiatives.” (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 973). Dermed kan denne forståelse have positiv indflydelse på, om interessenter er villige til at støtte virksomhedens CSR-initiativer samt anerkende virksomhedens indsatser, hvilket er essentielt for virksomhedens omdømme. En anden type opslag som går igen på United Airlines’ online platforme, er opslag hvor der udvises stor taknemmelighed over for virksomhedens interessenter. Et

eksempel ses i Twitter-opslaget: “From moving medical supplies and critical goods to transporting military mail to flying medical volunteers, thank you to our #BeingUnited team for helping to keep the world connected. #ToThoseWhoKeepUsMoving #UnitedTogether.” (United g. 2020). Her anerkender flyselskabets dets team som gør en indsats i de daglige operationer. Dette engagement kan virke særligt appellerende for nye potentielle forbrugere (Maignan, Ferrell and Ferrell 2005, 973), da det tydeliggør, at United Airlines værdsætter sine interessenter. Generelt benytter selskabet både sine sociale platforme til at give vigtige informationer, men også til at promovere sine CSR-relaterede tiltag. Samtidig opfordrer selskabet til en dialog med sine forbrugere, hvilket giver dem mulighed for at ytre sine holdninger. Derigennem kan forbrugerne opnå en følelse af, at de har noget at bidrage med, og at de kan have indvirkning på United Airlines’ tiltag.

Generelt kan CSR-relateret kommunikationsarbejde være med til at booste salg, da forbrugere i dag er villige til at støtte de virksomheder, som de mener adresserer bekymringer relateret til miljø og samfund (Kesavan and Bernacchi 2013, 64). Dermed kan det argumenteres, at flyselskabets markedsføring af CSR også er tiltænkt med henblik på at øge salg. I forhold til marketingstrategier, fokuserer virksomheder oftest på én målgruppe som det udbudte produkt eller service er tilpasset til, eksempelvis kvalitets- eller prisbevidste forbrugere (Strongbrands 2016). United Airlines anvender dog en anden tilgang ved at fokusere på at ramme alle flyrejsende. Flyselskabet tilbyder den ekstraordinære United Polaris business class, som er designet til at skabe et nyt kvalitetsniveau i alle aspekter af kabinerejser under kategorien premium (United v. n.d.). Denne rejseoplevelse inkluderer måltider af restaurantskvalitet, rummelige sæder og adgang til eksklusive lounges i udvalgte lufthavne (United v. n.d.). Derudover har selskabet introduceret billetpriser i lavpriskategorien Basic Economy, for yderligere at imødekomme kundernes behov og udbyde flere muligheder til de mere prisfølsomme rejsende (United x. 2016). Rejsende i denne kategori får tildelt et sæde på afrejsedagen, skal boarde som de sidste, og er kun tilladt at medbringe én personlig genstand, som skal passe under sædet (United x. 2016). Dette udgør en meget anderledes rejseoplevelse, men muliggør at United Airlines kan være konkurrencedygtig både på pris, bekvemmelighed og kvalitet. Flyselskabet tilbyder dermed et bredt udvalg af løsninger og services til alle markedssegmenter, hvilket udgør en marketingstrategi om at ramme så mange målgrupper som muligt.

5.1.8 Modtagelse af feedback fra forbrugere

I følgende afsnit vil der fremgå en gennemgang af forbrugernes vurdering af flyselskabers tilgang til CSR. Ved analyse af forbrugernes vurderinger samt spørgsmålet om, hvorvidt de eksisterende

flyselskaber lever op til forbrugernes forventninger, hvad angår forpligtelse til CSR, svarede hele 76 procent af forbrugerne 'nej' til at flyselskaberne lever op til deres forventning, mens 24 procent svarede 'ja' (Bilag 2, 17). Til de forbrugere der svarede 'ja', spurgte vi yderligere om dette gælder alle flyselskaber, eller om det kun gælder specifikke flyselskaber. Her viste svarene blandt andet, at United Airlines, Delta og KLM er blandt de flyselskaber, som forbrugerne anser for at gøre en ekstra indsats, i forhold til virksomhedsansvar og CSR (Bilag 2, 17-18). Dog tyder nogle af svarene på, at forbrugerne har forholdsvis lave forventninger til flyselskabers egentlige engagement i CSR, og at det ikke nødvendigvis er grundet flyselskabernes engagement i CSR, at forbrugerne vælger bestemte selskaber. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende to kommentarer: "My expectations are fairly low, so I'd say they are met. The primary motivator I have when choosing an airline is the location of their hub and their loyalty program." (Bilag 2, kommentar 2, 17) og "United talks about it regularly and I'm proud of them for doing it. I'm certainly not going to hold any others accountable for doing the same and I do not choose United because of their sustainability efforts" (Bilag 2, kommentar 10, 18). Den sidste kommentar indikerer, at respondenterne anerkender United Airlines' engagement i CSR, men alligevel betragtes det ikke som en determinant for valg af flyselskab.

Generelt afspejler svarene, at forbrugerne har forholdsvis lave forventninger til hvad flyselskaberne reelt gør for at imødekomme sociale og miljømæssige problemstillinger. Desuden viser spørgeskemaundersøgelsen, at en stor del af forbrugerne mener, at flyselskabernes markedsføring af CSR udelukkende er til for at opnå en økonomisk gevinst i virksomhederne, mens flyselskaberne reelt set ikke gør noget for hverken miljø, samfund eller interessenter. Dette kommer blandt andet til udtryk i følgende to kommentarer: "First of all, none of them are out to actually help the environment. The couple that have pledged "xxx to xxx" are only marketing, which is fine, but they aren't actually taking responsibility. [...]" (Bilag 2, kommentar 4, 17) og "I honestly believe that the more you hear about a companies pledge to help the environment, the less they care and the more they are just looking for a return on investment. [...]" (Bilag 2, kommentar 2, 18). I forlængelse heraf mener forbrugerne, at flyselskaberne kan gøre en del for at forbedre deres processer og virksomhedsaktiviteter, særligt hvad angår miljømæssige aspekter samt håndtering og behandling af kunder. Som svar på hvad flyselskaberne kan forbedre, udtaler en respondent: "Pollution and waste. And the customer service" (Bilag 2, kommentar 12, 19). En større del af forbrugerne adresserer således flyselskabernes miljømæssige ansvar, og foreslår blandt andet mål om CO2-neutrale operationer og investering i biobrændstof: "I think there is a lot that can be improved from committing to certain emissions goals (carbon neutral) or committing to investment in biofuels or even

accelerating retirement of aging non-fuel efficient aircraft (757/767)” (Bilag 2, kommentar 1, 18). Yderligere argumenterer en respondent: “Most airlines are participating in tree planting or carbon offsetting. More work needs to be done at the state, federal, and global level to make alternative and clean biofuel a realistic, available and cost-effective option.” (Bilag 2, kommentar 3, 18).

Hvad angår forbrugernes opfattelse af United Airlines’ behandling af passagerne, er der, i vores spørgeskemaundersøgelse, især fokus på flyselskabets kommunikation og håndtering af passagerer under forsinkelser og aflysninger af fly: “There is still a lot to improve, especially communication to and education customers. They are very relevant part of the process” (Bilag 2, kommentar 10, 19). En anden respondent svarer: “Especially the way they handle customers as well as the communication when flights are delayed or cancelled” (Bilag 2, kommentar 14, 19). I forlængelse heraf adresserer en forbruger de racistiske og voldelige episoder der har fundet sted i visse flyselskaber, i forbindelse med håndtering af passagerer: “Certain airlines have made a name for themselves for showing racist, outdated, and occasionally violent behavior toward guests. This needs to be stopped immediately. [...]” (Bilag 2, kommentar 7, 19) Forbrugeren specificerer ikke hvilke flyselskaber der er tale om, men det kan antages at United Airlines er blandt disse flyselskaber, da selskabet har positioneret sig selv i en lang række problematiske kundeservice-hændelser, over de senere år, hvor de som nævnt blandt andet har skadet kunder, truet dem og mishandlet deres kæledyr (Matousek 2018).

Ifølge Brandwatch Consumer Researchs rapport for 2020, ‘Consumer Trends for 2020’, er den overordnede tendens, blandt kunderne i flyindustrien, negativ samtale; forsinkelser, overbookinger og annulleringer af flyrejser udgør heraf en stor del af den online samtale for flybranchen. Ifølge Brandwatch, er negativ samtale langt mere fremtrædende for flyselskaber end andre brancher (Dorronsoro 2020). Det kan således argumenteres, at Brandwatchs data understøtter resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse hvor størstedelen af svarene afspejler negativ samtale, særligt hvad angår miljømæssige problemstillinger og flyselskabets behandling af kunder (Bilag 2, 17-19).

Baseret på forbrugernes vurderinger i vores spørgeskemaundersøgelse kan det dermed argumenteres, at United Airlines generelt set stadig har en lang række af problemstillinger som bør adresseres og arbejdes på at forbedre, hvis de vil leve op til forbrugernes forventninger. Hvis flyselskaberne ønsker at ændre på den negative samtale, bør de arbejde på at forbedre kundernes oplevelser med forsinkelser, overbookinger og aflysninger af fly.

5.1.9 Delkonklusion

Som opsummering har vi gennem vores spørgeskemaundersøgelse og andre relevante undersøgelser kunne analysere United Airlines' tilgang til CSR, herunder hvorvidt flyselskabets CSR-initiativer stemmer overens med amerikanske forbrugeres forventninger. Først kan det fastsættes, at United Airlines' værdier og normer indbefatter mangfoldighed og inklusion samt det at kunne flyve retmæssigt, venligt, sammen og bedre. Ydermere er virksomhedens CSR både økonomisk, juridisk og etisk motiveret, hvilket sikrer at flyselskabet skaber værdi både for samfundet og forretningsmæssigt. I forhold til forbrugernes forhandlingsstyrke, kan det konkluderes, at pris, service og loyalitetsprogrammer udgør de vigtigste determinanter i forhold til valg af flyselskab. Ved identificering af forbrugernes problemstillinger, kan det vurderes, at flyselskabernes vigtigste ansvarsområder, ifølge forbrugerne, udgør ansvar over for miljøet, samfundet og medarbejdere samt ansvaret om at være mangfoldig og inkluderende, for ikke at glemme det sikkerhedsmæssige ansvar i forbindelse med flyindustriens aktiviteter. Sammenlignet med United Airlines' aktuelle initiativer, kan det konkluderes at selskabet både adresserer problemstillinger tilknyttet miljø, samfund, mangfoldighed og sikkerhed. Dog fejler selskabet i at adressere problemstillinger vedrørende medarbejdere og arbejdsforhold, da United Airlines' tidligere skandaler har vist sig at være et resultat af en usund kultur og dårlig ledelse. Det kan derfor fastsættes, at virksomheden bør fokusere på at skabe bedre rammer for medarbejdere, da det anses uetisk at nedprioritere sine ansatte, når virksomheden har ressourcer til at adressere andre problemstillinger. Det kan derudover konkluderes, baseret på forbrugernes gennemgående fokus på bæredygtighed, at United Airlines bør minimere sin indvirkning på klimaet, for eksempel ved at anvende biobrændstof. Ved gennemgang af selskabets markedsføring af CSR, kan det konkluderes at selskabet især promoverer sine CSR-tiltag via de sociale medier. Gennem markedsføringen opfordrer United til interaktion med forbrugere, hvilket giver forbrugerne indflydelse på virksomhedens aktiviteter. På trods af at United Airlines tilsyneladende adresserer størstedelen af forbrugernes problemstillinger, vurderer forbrugerne alligevel, at flyselskaberne ikke lever op til deres forventninger til CSR. Dette skyldes en opfattelse af, at flyselskabernes markedsføring af CSR udelukkende er økonomisk motiveret til selskabets egen fordel.

Gennem engagementsfasen og fortolkningen af data har vi kunne udforme første del af analysen, hvori vi har opnået en forståelse for United Airlines' tilgang til CSR, baseret på selskabets websider og CSR-rapporter. Samtidig har fortolkningen af forbrugernes synspunkter og problemstillinger, udledt fra vores spørgeskemaundersøgelse, vist, hvorvidt problemstillingerne stemmer overens med

flyselskabets CSR-tilgang. Som resultat af vores udvidede forståelse har vi opnået en undren omkring forbrugernes tilbøjelighed til at udvise samfundsansvarlig adfærd, på baggrund af forbrugernes identificerede interesse for sociale og miljørelaterede problemstillinger. Dette vil blive analyseret i følgende afsnit.

5.2 Analyse af forbrugernes samfundsansvarlige adfærd

Denne analysedel omfatter en analyse af Ajzens tre variabler til at forudsige forbrugernes tilbøjelighed til at udvise samfundsansvarligt adfærd, i forbindelse med valg af flyselskab.

5.2.1 Forbrugernes attitude til adfærden

Den første variabel, attitude til adfærden, vil vi som nævnt anvende, for at undersøge vores respondents attitude til handlingen om at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab. Derfor har vi i vores spørgeskemaundersøgelse spurgt hvordan flyselskabers engagement i CSR har indflydelse på samfundet og miljøet, ifølge respondenterne. Størstedelen af respondenterne, 56 procent, svarede 'positiv', 16 procent svarede 'negativ', 14 procent svarede 'ingen effekt' og 14 procent svarede 'ved ikke' (Bilag 2, 22). Jo mere favorabel en attitude omkring adfærden, jo større er sandsynligheden for at individet vil udøve denne adfærd (Ajzen 1991, 188). Derfor indikerer resultatet af dette spørgsmål, at mere end halvdelen af forbrugerne har gode forudsætninger for at udvise denne adfærd, da de mener at CSR har en positiv effekt på samfundet og miljøet. For at indsnævre hvorvidt forbrugerne mener at deres adfærd kan gavne samfundet og miljøet, spurgte vi yderligere, om hvordan deres forbrugeradfærd, ved at vælge et social- og miljøbevidst flyselskab, har indflydelse på samfundet og miljøet. Her svarede 68 procent 'positiv', 20 procent svarede 'ingen effekt', 8 procent svarede 'ved ikke' og 4 procent svarede 'negativ' (Bilag 2, 23). Dette viser, at langt over halvdelen mener, at deres specifikke adfærd kan påvirke samfundet og miljøet positivt, hvilket giver et solidt grundlag for at udøve denne adfærd. Dog mener hele 20 procent, at deres adfærd ikke har nogen effekt, hvilket mindsker deres chance for at udøve adfærden betydeligt.

Ydermere spurgte vi respondenterne, hvad deres holdning er til at vælge et social- og miljøbevidst flyselskab, for at få en endelig af- eller bekræftelse på, om deres attitude er gavnende eller hæmmende i forhold til at udvise adfærden. 84 procent svarede, at det er en god idé, 12 procent svarede, at de er ligeglade, 1 procent svarede, at det er en dårlig ide, og 1 respondent svarede med en uddybende kommentar: "I guess it's fine I mostly go for safety and if they actually have a flight going to my

destination.” (Bilag 2, 22). Det faktum at 84 procent mener, at adfærden er en god idé kan således bekræfte, at størstedelen af forbrugerne har positive forudsætninger for at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de vælger flyselskab. Dog skal det noteres, at der forekommer en afvigelse i svarene, med henblik på at ”kun” 56 procent mener at flyselskabers engagement i CSR er positivt for samfundet og miljøet, men hele 84 procent mener samtidig, at det er en god idé at vælge et social- og miljøbevidst flyselskab (Bilag 2, 22). En forklaring kan muligvis være, at forbrugerne gerne vil støtte samfunds- og miljørelaterede tiltag, men ikke mener at flyselskaberne gør nok for at imødekomme disse problemstillinger.

Som nævnt tidligere, har spørgeskemaundersøgelsen vist, at 76 procent af respondenterne ikke mener, at flyselskaberne lever op til deres forventninger omkring engagement i CSR (Bilag 2, 17). Dette kan understøtte, hvorfor der opstår en differens i spørgsmålene. Overordnet set giver disse svar et billede af, hvorvidt denne adfærd eller handling anses som værende gavnlig eller skadelig i en bredere forstand (Ajzen 1991, 188). Grundet positive holdninger fra størstedelen af forbrugerne, kan det argumenteres, at de anser adfærden som værende gavnlig for samfundet og miljøet, på trods af, at flyselskaberne ikke lever helt op til deres forventninger. Det kan derfor fastsættes, at størstedelen af forbrugerne har en positiv attitude omkring at udvise samfundsansvarlig adfærd, hvilket styrker intentionen om reelt set at udvise adfærden, så længe at dette bliver understøttet af de resterende determinanter.

5.2.2 Identificering af den subjektive norm

I dette afsnit, vil vi analysere forbrugernes opfattede pres til at vælge et samfundsansvarligt flyselskab. Som nævnt handler den subjektive norm om det opfattede sociale pres om at udvise en given adfærd eller handling, og dannes af komponenter omkring den enkelte beslutningstager (Ajzen 1991, 188). Ved spørgsmålet om hvorvidt respondenterne føler et socialt pres (fra sociale netværk, kulturelle normer, gruppenormer og lignende) til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed i en generel forstand, svarede 50 procent ‘nej’, 36 procent svarede ‘ja’ og 14 procent svarede ‘ved ikke’ (Bilag 2, 23). I forlængelse heraf spurgte vi de respondenter, der svarede ‘ja’, hvordan det opfattede sociale pres har en indflydelse på deres sociale og miljømæssige adfærd (Bilag 2, 24). Til dette svarede en del af forbrugerne, at det sociale pres påvirker deres adfærd i den forstand, at de selv forsøger at påtale og kaste lys over sociale og miljømæssige problemstillinger, samt informere de mennesker der er udvidende. Dette kommer særligt til udtryk i følgende kommentarer: “It would influence my behavior to inform the ignorant. [...]” (Bilag 2, kommentar 9, 24), og “I think social pressure makes me ideologically believe certain things and gets me to voice them, and speak up when

I see or hear people negating them” (Bilag 2, kommentar 5, 24). En anden respondent udtrykker, at han/hun selv forsøger at påvirke andre: “Because most of the people I deal with don't care about it as much as I do. I'm typically the one exerting the pressure” (Bilag 2, kommentar 3, 24). Derudover svarer en del af forbrugerne, at det påvirker dem i den forstand, at de selv vælger at udvise social og miljømæssig ansvarlighed: “I try to be as responsible as possible no matter what.” (Bilag 2, kommentar 7, 24). Samtidig udøver respondenterne især miljøvenlig adfærd; herunder fokuserer de for eksempel på bæredygtighed, affaldssortering og genbrug, samt undgåelse af madspild og plastik. Dette kommer til udtryk i følgende kommentarer: “i am sustainable, not wasting paper, not buying plastic bags or packing my veggies in it, separating trash, not throwing food away etc” (Bilag 2, kommentar 10, 24) og “I try to recycle and use less gas/plastic and other resources.” (Bilag 2, kommentar 4, 24).

Midlertidigt spurgte vi hvorvidt respondenterne føler et socialt pres til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed, når de skal vælge flyselskab. Her svarede hele 70 procent ‘nej’, 12 procent svarede ‘ja’ mens 18 procent svarede ‘ved ikke’ (Bilag 2, 25). Hos de forbrugere der svarede ‘nej’ kan det udledes, at dette blandt andet skyldes, at en del af disse forbrugere ikke betragter flyselskabernes CSR som en determinant for valget af flyselskab. I stedet har forbrugerne umiddelbart mere fokus på, for eksempel, prisen når der skal vælges flyselskab: “Most people just choose an airline based on the price.” (Bilag 2, kommentar 2, 25). I den forbindelse, udtrykker en anden respondent, at han/hun ikke har råd til at betale ekstra hos et social- og miljøbevidst flyselskab: “Delta is the only airline in the US that has a positive CSR perception, and they are noticeably more expensive. I don't make enough money to afford to choose the more expensive option.” (Bilag 2, kommentar 3, 25). Disse kommentarer stemmer således overens med analyseresultaterne, i første del af vores analyse, hvor det kunne udledes, at forbrugerne ikke fokuserer på flyselskabernes engagement i CSR, når det gælder valg af flyselskab. Trods kendskab til United Airlines’ engagement i CSR, indikerer følgende kommentar, at respondenterne ikke vælger United Airlines på baggrund af dette: “[...] I do not choose United because of their sustainability efforts” (Bilag 2, kommentar 10, 18).

De forbrugere der svarede ‘ja’ til hvorvidt de oplever et socialt pres til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed når de skal vælge flyselskab, svarede, i forlængelse heraf, at det sociale pres har påvirket dem i den forstand, at de er blevet mere opmærksomme på sociale og miljømæssige problemstillinger relateret til flybranchen: “Positively. I become more aware” (Bilag 2, kommentar 7, 25). I denne forbindelse belyser en af kommentarerne United Airlines' mishandling af passagerer, der har fået

respondenten til at bekymre sig og endda undgå United Airlines: “I’d say one example could be what happened with United when they were in the news a lot for mistreatment of passengers. Social pressure got me to care, and now I specifically avoid United when I can.” (Bilag 2, kommentar 4, 25).

En anden forbruger udtrykker, hvordan det sociale pres har påvirket forbrugeren til at føle ærgrelse og skyld: “I constantly feel guilt and upset my waste and mistreatment of the environment and it makes me rather unhappy because I can’t fix everything myself.” (Bilag 2, kommentar 6, 25).

Ved anvendelsen af Ajzens teori om planlagt adfærd kan det således argumenteres, at forbrugernes opfattede sociale pres, i denne sammenhæng, har en positiv indvirkning på forbrugers intention om at udvise social og miljømæssig ansvarlighed. Som følge af det sociale pres, tages der initiativer for at hjælpe til at imødekomme og løse sociale og miljømæssige problemstillinger. Dog viser resultaterne fra vores undersøgelse, som nævnt, at kun et mindre antal af de amerikanske forbrugere føler et reelt pres til at udøve samfundsansvarlig adfærd i forbindelse med at vælge flyselskab.

I forbindelse med at undersøge hvorvidt forbrugerne føler et socialt pres til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed, viser resultaterne, at forbrugerne hovedsageligt føler et socialt pres gennem kulturelle normer (38 procent), sociale omgangskredse (32 procent) og medierne (32 procent) (Bilag 2, 26). Særligt medierne (internettet, sociale medier og TV) betragtes i øjeblikket som værende en af de komponenter, der har størst indflydelse på forbrugernes adfærd. Blandt andet anvender virksomhederne og marketingfolk medierne til at påvirke forbrugernes adfærd, ved at adressere sociale og/eller miljømæssige problemstillinger (Jagodic 2016, 263). Som belyst i første del af vores analyse, bruger United Airlines netop selv medierne til at interagere med deres følgere om CSR-relaterede emner, hvor flyselskabet blandt andet opfordrer til at man støtter velgørende formål ved, for eksempel, at donere til sygdomsramte børn og unge (United n. 2020).

Derudover viser spørgeskemaundersøgelsen, at størstedelen af forbrugerne (46 procent) mener, at de komponenter, der får forbrugerne til at opleve et socialt pres, ligeledes selv engagerer og praktiserer social og miljømæssig ansvarlighed til en vis grad. Her svarede 6 procent ‘ja fuldstændig’, 8 procent ‘nej overhovedet ikke’, 12 procent ‘ved ikke’ og 28 procent ‘jeg oplever ikke et socialt pres’ (Bilag 2, 26). Derved kan det udledes, at de komponenter, der påvirker forbrugernes sociale og miljømæssige adfærd, selv tilskynder social og miljømæssig ansvarlighed, hvilket ligeledes kan være med til at styrke forbrugernes intention og tilbøjelighed til at udføre social og miljømæssig ansvarlighed, når de skal vælge flyselskab (Ajzen 1991, 188).

Overordnet set kan det således vurderes, at den subjektive norm kun til en hvis grad kan styrke forbrugernes intention og tilbøjelighed til at udføre social og miljømæssig ansvarlighed, når de skal vælge flyselskab (Ajzen 1991, 188). På den ene side viser resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, at det sociale pres reelt påvirker de amerikanske forbrugeres adfærd positivt, til at engagere sig i, og udvise mere socialt og miljømæssigt ansvar. På den anden side, viser resultaterne fra undersøgelsen at forbrugernes engagement for samfundsansvarlig adfærd hovedsageligt omfatter mindre og billigere initiativer, såsom italesættelse af sociale og miljømæssige problemstillinger, affaldssortering, genbrug samt undgåelse af madspild og plastik, mens forbrugerne endnu ikke finder flyselskabers engagement i CSR som en vigtig determinant for deres eget valg af flyselskab. Dette svækker således intentionen om at udvise samfundsansvarlig adfærd specifikt ved valg af flyselskab.

5.2.3 Vurdering af den opfattede adfærdsmæssige kontrol

Den tredje og sidste variabel udgør den opfattede adfærdsmæssige kontrol, hvilket kommer til udtryk i beslutningstagerens opfattede lethed eller vanskelighed ved at udvise en given adfærd eller handling (Ajzen 1991, 188). Vi har i vores undersøgelse derfor bedt respondenterne om at beskrive, hvilke fordele og/eller udfordringer de associerer med at udvise socialt og miljømæssigt ansvar, når de vælger flyselskab. Den udfordring som går mest igen er relateret til pris, hvor de fleste respondenter udtrykker, at prisen højst sandsynligvis stiger, og at det derfor bliver dyrt at flyve bæredygtigt (Bilag 2, 27-29). Dette fokus på pris ses blandt andet i kommentaren: "Price is always a concern at the end of the day. People choose low fares over just about anything." (Bilag 2, kommentar 18, 28), hvor respondenterne bekræfter den tidligere fastsatte determinant for valg af flyselskab, nemlig pris. En anden respondent beskriver, at forbrugere endda bliver nødt til at vælge mellem om man vil støtte miljøet eller flyve rentabelt: "A challenge is that you need to choose between price and environment." (Bilag 2, kommentar 43, 29). Det er dog ikke alle, som opfatter pris som en begrænsning. I følgende kommentar mener en respondent, at et bæredygtigt flyselskab er lig med en højere pris, men at vedkommende er villig til at betale ekstra: "It's more difficult to make an airline financially sustainable if it's also ecologically sustainable. I expect a higher price, but it's something I'm willing to pay extra for." (Bilag 2, kommentar 15, 27). Udover en forventet højere pris, mener en respondent, at der er få muligheder at vælge imellem, da de fleste flyselskaber ikke yder en mærkbar indsats (Bilag 2, kommentar 17, 28). I forlængelse heraf kommer en ny begrænsning til syne i følgende kommentar: "Sometimes there is only one airline that can get you to a location in a reasonable amount of time for a reasonable price...and that one airline could very well be terrible in all respects." (Bilag

2, kommentar 16, 27). Herigennem udtrykker respondenter, at man nogle gange er nødsaget til at vælge et bestemt flyselskab udelukkende baseret på lokation, længde og pris, selvom selskabet fejler i andre henseender. Yderligere fremfører en respondent, at en udfordring vil være at skulle lave mere research (Bilag 2, kommentar 37, 29). Kommentaren kan forstås som at man ville være nødt til at lave forarbejde før man bookede en flybillet, i form af at undersøge flyselskabets CSR-tiltag samt om flyselskabet er troværdigt i sin markedsføring af CSR. Disse udfordringer, i forhold til pris, få valgmuligheder og mere forarbejde, kan have en negativ indvirkning på forbrugernes intention og tilbøjelighed til at udvise samfundsansvarligt adfærd i forbindelse med valg af flyselskab. Det skyldes, at forbrugerne opfatter flere forhold omkring adfærden som værende vanskelige og/eller besværlige.

I forhold til fordele, udtrykker flere respondenter, at valget af et samfundsansvarligt flyselskab kan give selvtilfredshed, positive følelser og en fornemmelse af, at man har gjort noget godt for planeten (Bilag 2, 27-29). Mange forbinder det med, at man derved er miljøvenlig samt minimerer forurening. Dertil beskriver en respondent, at det betyder, at man tager en proaktiv tilgang frem for en reaktiv (Bilag 2, kommentar 21, 28). En anden respondent sætter adfærden i et større perspektiv: "being greener and hence guaranteeing the generations after us to also live on this planet." (Bilag 2, kommentar 39, 29). Respondenten mener dermed, at det har stor betydning at vælge et samfundsansvarligt flyselskab, da det har indflydelse på de kommende generationer. Disse respondenter viser, at en samfundsansvarlig adfærd vil gøre stor gavn, både for ens selvtilfredshed men også for planeten og menneskets fremtid. Derfor vil disse forbrugere have lettere ved at udvise adfærden, da de forstår dens eftervirkninger, og at det samtidig vil komme dem til gode. Deres forudsætninger og intentioner om at udvise samfundsansvarlig adfærd i forbindelse med valg af flyselskab vurderes således som gode. En respondent udtrykker dog et mere kritisk perspektiv til flyselskabers engagement i CSR:

I guess if they focus too much on social and environmental issues that could distract from other issues like safety or just result in a more time money and effort put into causes that may not be the best idea ever. Just because you are trying to help the environment doesn't mean your actions are without consequence or that you even know what you are doing. (Bilag 2, kommentar 27, 28).

Respondenten argumenterer således, at et for stort fokus på sociale og miljørelaterede problemstillinger kan resultere i, at flyselskaberne tilsidesætter andre fokuspunkter, såsom sikkerhed. Denne uvished kan have en negativ indflydelse på, om forbrugere vælger at støtte samfundsansvarlige

flyselskaber, da der kan opstå tvivl om kvaliteten af passagerernes sikkerhed. Dette giver derfor forbrugeren mindre gode forudsætninger for at udvise adfærden.

Overordnet set tegner der sig et billede af, at forbrugerne generelt forbinder valget af et samfundsansvarligt flyselskab med flere udfordringer og hindring end fordele. Igen synes prisen at være en af de mest afgørende motivationsfaktorer for hvilket flyselskab forbrugerne vil vælge. Trods en stigende interesse og bekymring for sociale og miljømæssige problemstillinger, synes forbrugerne altså frem for alt at forblive mere bekymrede over deres økonomiske interesser, når det gælder valg af flyselskab. Resultaterne fra vores undersøgelse modsiger i den forbindelse resultaterne fra IATAs undersøgelse, der viser, at den amerikanske befolkning generelt er villige til at betale mere for at flyve med et flyselskab der udøver samfundsansvarlig adfærd (som for eksempel bæredygtighed og brug af biobrændstof). Dog understøtter resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse resultaterne fra IATAs, der viser, at bæredygtig rejsen vækker positive følelser og selvtilfredshed hos forbrugerne. Således vurderes det, at den opfattede adfærdsmæssige kontrol svækker forbrugernes intentioner og tilbøjelighed til at udvise samfundsansvarligt adfærd, når de vælger flyselskab.

5.2.4 Analyse af forbrugernes planlagte adfærd

Som nævnt forudsiger teorien om planlagt adfærd, at en positiv holdning til den givne adfærd eller handling, fordelagtige subjektive normer og et højt niveau af opfattet adfærdsmæssig kontrol udgør de bedste forudsætninger for at skabe en intention, der fører til en bestemt adfærd eller handling. Omvendt, hvis en eller flere af de tre variabler vurderes ugunstig, så er beslutningstageren mindre tilbøjelig til faktisk at udøve en given adfærd eller handling (Ajzen 1991, 188).

Overordnet set betragtes forbrugernes attitude til at udøve samfundsansvarlig adfærd, således som værende positiv, da over halvdelen af forbrugerne både mener, at flyselskabers engagement i CSR har en positiv indflydelse på samfundet og miljøet, og at forbrugernes individuelle beslutning om at vælge et social- og miljøbevidst flyselskab ligeledes også har en positiv indflydelse på samfundet og miljøet (Bilag 2, 22-23). Samtidig mener størstedelen (84 procent) af forbrugerne, at det er en god idé at man som forbruger vælger et flyselskab, der udviser social og miljømæssig ansvarlighed (Bilag 2, 22). Derved kan det, ifølge teorien om planlagt adfærd, argumenteres, at forbrugernes overordnede positive attitude styrker forbrugernes intentionen om endeligt at udøve samfundsansvarlig adfærd når de skal vælge flyselskab.

36 procent af forbrugerne føler et socialt pres, når det handler om at udvise social og miljømæssig ansvarlighed i en generel forstand, og kun 12 procent af forbrugerne føler et socialt pres, når det

handler om at udvise social og miljømæssig ansvarlighed, specifikt i forbindelse med valg af flyselskab. Skellet mellem disse to procenttal synes særligt at skyldes, at flyselskabers engagement i CSR ikke betragtes som en af forbrugernes primære motivationsfaktorer for at vælge ét flyselskab over et andet; i stedet fokuserer forbrugerne i den branche på faktorer som blandt andet pris, service og loyalitetsprogrammer. Hos de forbrugere der føler et socialt pres til at udvise social og miljømæssig ansvarlighed (både i en generel forstand og specifikt ved valg af flyselskab), kan det fastsættes, at det opfattede sociale pres hovedsageligt stammer fra kulturelle normer, sociale omgangskredse og medier (Bilag 2, 26). I den forbindelse mener 46 procent af forbrugerne, at disse eksterne komponenter tilskynder social og miljømæssig ansvarlighed, hvilket påvirker forbrugerne i en positiv retning til selv at engagere sig i samfundsansvarlig adfærd, men ikke i forbindelse med valg af flyselskab. Overordnet set kan det således vurderes, at den subjektive norm svækker forbrugernes intention og tilbøjelighed til at selv udføre social og miljømæssig ansvarlighed, når de skal vælge flyselskab (Ajzen 1991, 188).

Endelig, i forbindelse med den opfattede adfærdsmæssige kontrol, tegner der sig et billede af, at forbrugerne i større grad forbinder handlingen at vælge et samfundsansvarligt flyselskab, som værende en udfordring. Som et gennemgående tema synes prisen igen at være en overskyggende motivationsfaktor for forbrugernes valg af flyselskab. Den forventede højere pris, kombineret med for få muligheder og for meget forarbejde i forbindelse med at undersøge og vælge flyselskaber, der engagerer sig i CSR, anses, af forbrugerne, for at vanskeliggøre processen med at vælge et samfundsansvarligt flyselskab. Derved svækker forbrugernes opfattede adfærdsmæssige kontrol ligeledes intentionen om og tilbøjeligheden til at vælge et samfundsansvarligt flyselskab.

På baggrund af forbrugernes attitude, subjektive norm og opfattede adfærdsmæssige kontrol i forbindelse med at udvise samfundsansvarlig adfærd, når de skal vælge flyselskab, kan det således vurderes, at forbrugernes overordnede intention er svækket. Trods en positiv attitude, synes den ugunstige subjektive norm og den ugunstige opfattede adfærdsmæssige kontrol at give forbrugerne overskyggende ringe forudsætninger for reelt set at vælge et samfundsansvarligt flyselskab.

6.0 Diskussion

Efter først at have analyseret United Airlines' tilgang til CSR og derefter forbrugernes samfundsansvarlige adfærd i forbindelse med valg af flyselskab, har vi identificeret, at der befinder sig et paradoks i resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse. I forhold til identificeringen af forbrugernes problemstillinger, og forespørgslen om hvilket ansvar virksomheder har over for samfundet, viser resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse en stigende bekymring for sociale og miljømæssige problemstillinger fra forbrugerne. Flyselskaberne (herunder United Airlines) står derfor over for et socialt pres for at adressere og imødekomme både sociale og miljømæssige bekymringer, og for at implementere og tilpasse processer der kan medvirke til at løse interessenternes problemstillinger. Samtidig viser resultater fra vores undersøgelse dog, at forbrugere i flyindustrien ikke føler et overhængende socialt pres for selv at udvise samfundsansvarlig adfærd, og at forbrugerne ligeledes ikke anser flyselskabers engagement i CSR som en vigtig determinant eller motiverende faktor i processen om at vælge et flyselskab. I stedet har forbrugerne, ifølge vores undersøgelse, betydeligt mere fokus på prisen.

På overfladen har der dog tilsyneladende aldrig været et bedre tidspunkt at lancere en bæredygtig løsning eller service, da forbrugerne i flyindustrien i stigende grad udtrykker, at de bekymrer sig om sociale og miljømæssige problemstillinger, og ønsker at flyselskaberne tilskynder og engagerer sig sociale og miljømæssige ansvarsområder, såsom bæredygtighed. Paradoksalt viser resultaterne fra vores spørgeskemaundersøgelse dog, at kun en lille del af de forbrugerne, der rapporterer positive associationer, til blandt andet miljøvenlige tiltag og ydelser, selv følger efter med deres pengepung og er villige til at gå på kompromis med andre faktorer, som pris og service, for at købe bæredygtigt og udvise samfundsansvarlig adfærd. Forbrugerne og offentligheden forventer i stedet bæredygtighed og samfundsansvar som en grundlæggende forretningsmæssig betingelse, mens de ikke selv forventer eller mener at skulle betale for det. Dog er forbrugerne mere end villige til at straffe virksomheder som ikke udviser og engagerer sig i samfundsansvarlig adfærd. Ifølge Forbes, fortæller forbrugere konsekvent undersøgelser, at de er villige til at betale mere for socialt og miljømæssige overlegne produkter og ydelser. Men når de er alene i indkøbsgangen, og det kun er forbrugeren og deres pengepung, betaler de sjældent mere for sådanne produkter og tjenester (Unruh 2011). Alligevel er der en generel forventning om, at virksomheder, og heriblandt særligt flyselskaber, tager CSR alvorligt; hvis ikke, straffer forbrugerne dem ved i stedet at vælge en mere samfundsansvarlig konkurrent (Unruh 2011). Dette understøttes blandt andet i vores spørgeskemaundersøgelse, hvor en

forbruger fortæller, at grundet United Airlines' adskillige sager om dårlig behandling af passagerer, har han/hun, så vidt det er muligt, valgt at undgå United Airlines: "I'd say one example could be what happened with United when they were in the news a lot for mistreatment of passengers. Social pressure got me to care, and now I specifically avoid United when I can." (Bilag 2, kommentar 4, 25). Sideløbende har højere brændstof- og energipriser samt begrænsninger i drivhusemissioner og andre samfundsmæssige ændringer, ligeledes skubbet flyindustrien i en mere bæredygtig og samfundsansvarlig retning (Timo and Kretzschmar 2010, 16).

Så hvorfor vil forbrugerne ikke betale mere for en flybillet som er udstedt af et samfundsansvarligt flyselskab? Dette kan skyldes, at flyselskaber som United Airlines tilbyder et bredt udvalg af services til alle kundetyper, hvilket gør, at forbrugere kan betale for nøjagtig det de ønsker. De fleste må antages at foretrække ekstra benplads, bedre service og lignende, men i virkeligheden ønsker kunderne mest af alt det produkt, som de er villige til at betale, mod en garanti der sikrer udbyderen den højeste margin (Bhaskara 2015). Hvis flyselskabet derimod udviser samfundsansvarligt ansvar, kan dette anses som et plus, men de færreste forbrugere vil bevidst vælge flyselskabet baseret på dette parameter. Samtidig har vores spørgeskemaundersøgelse belyst, at forbrugerne har lave forventninger til flyselskabernes reelle CSR-indsats. Dette skyldes en opfattelse af, at flyselskabernes markedsføring af CSR primært er økonomisk motiveret til selskabets egen fordel. Hvis forbrugere anser flyselskaberne for upålidelige i forhold til deres CSR-indsats, mindsker dette yderligere sandsynligheden for at forbrugerne vil betale for noget, som de ikke er sikre på bliver praktiseret. På den anden side, ved vurdering af United Airlines' motivation for CSR, i første del af vores analyse, vurderes det at selskabets engagement i CSR både er økonomisk, juridisk og etisk motiveret. Dette betyder, at United Airlines ikke udelukkende implementerer CSR-aktiviteter for at imødekomme forbrugernes problemstillinger og skabe værdi for samfundet, men også for flyselskabets egeninteresse og forretning. For eksempel engagerer United Airlines sig, som nævnt, blandt andet i mangfoldighed og inklusion til at skabe en forretningsmæssig værdi, da en mangfoldig arbejdsplads skaber ekspertise, kreativitet og innovation, hvilket kan hjælpe United Airlines til at vokse sig større (United c. n.d.). Ligeledes understøtter den anvendte litteratur inden for CSR vores analyseresultater, der tyder på, at behovet for, at flyselskaber bliver mere sociale og miljømæssige ansvarlige, ikke nødvendigvis kun bunder i at bidrage til klimaet og samfundet, samt imødekommelse af det voksende sociale pres, men snarere bunder i de potentielle marketing- og forretningsfordele, som flyselskaberne selv forventer at et højt engagement i CSR vil kunne medføre.

Grundet dette paradoks kan det være svært at gennemskue hvad United Airlines bør iværksætte. Baseret på første del af analysen vurderede vi, grundet et væsentligt fokus på sociale og miljømæssige problemstillinger, at selskabet bør gøre mere for at imødekomme disse problemstillinger. Herunder vil det være fordelagtigt at anvende biobrændsel, da dette tiltag er det eneste som kan gøre en reel forskel for flyselskaberne, i forhold til at imødekomme miljømæssige bekymringer. Dog koster det flyselskaberne tre-fire gange så meget, hvilket vil kræve en finansiel investering for United Airlines (CSR.dk 2019). En implementering af biobrændsel vil derfor kunne resultere i højere billetpriser, hvilket forbrugerne, baseret på deres tidligere fastsatte prisbevidsthed, sandsynligvis ikke vil betale for. Dog kan det vurderes, at United Airlines i høj grad bør forbedre deres medarbejderhåndtering, da ledelsens mistriksel af ansatte allerede har skadet virksomhedens omdømme. Samtidig er det selvmodsigende, at flyselskabet lovpriser mangfoldighed og inklusion men nedprioriterer sine ansattes velvære. Dette kan skabe tvivl om hvorvidt United Airlines' tilgang til CSR i højere grad er økonomisk motiveret end etisk. Overordnet set vil forbrugerne gerne støtte samfundsansvarlige flyselskaber, men de ønsker ikke at betale mere for det. Derfor vil det gavne virksomheden fortsat at engagere sig i CSR, og samtidig sikre, at det ikke forhøjer prisen på flybilletten.

7.0 Konklusion

I dette studie har vi gennem fortolkningen af data analyseret United Airlines' tilgang til CSR, herunder hvorvidt selskabet lever op til forbrugernes forventninger, samt om forbrugerne er tilbøjelige til at udvise samfundsansvarlig adfærd, i forbindelse med valg af flyselskab. Med udgangspunkt i Maignan, Ferrell og Ferrells model, kan det konkluderes, at flyselskabets værdier og normer om mangfoldighed og inklusion skaber positive forudsætninger for flyselskabets implementering af CSR. Samtidig kan det fastsættes, at selskabets CSR er motiveret af både økonomiske, juridiske og etiske principper, hvilket kommer til udtryk ved, at United Airlines forsøger at opnå konkurrencemæssige fordele, samtidig med at de overholder loven og giver igen til samfundet. Resultaterne af vores spørgeskemaundersøgelse har vist, at forbrugerne mener, at flyselskabernes vigtigste ansvarsområder indbefatter miljøet, samfundet, medarbejderne, den generelle sikkerhed og sidst ansvaret om at udvise mangfoldighed. Overordnet set udtrykker størstedelen af forbrugerne, at flyselskaber har et større ansvar over for samfundet end andre virksomheder, fordi deres virksomhedsaktiviteter anses for at skade miljøet i højere grad. Derfor forventer de især, at flyselskaberne giver igen til samfundet og mindsker deres negative indvirkning på miljøet. Efter at have analyseret United Airlines CSR-aktiviteter, kan det konkluderes at flyselskabet både adresserer forbrugernes problemstillinger tilknyttet miljø, samfund, mangfoldighed og sikkerhed. I forhold til medarbejdere, viser adskillige hændelser med dårlig kundeservice, at virksomhedens ledelse kræver forbedring og desuden bidrager til en usund kultur. United Airlines' nedprioritering af sine ansattes velvære virker modsigende i forhold til deres værdier, hvilket kan resultere i en opfattet overfladisk tilgang til CSR.

Med udgangspunkt i de amerikanske forbrugeres syn på problemfeltet og gennem anvendelsen af Ajzens teori om planlagt adfærd, kan forbrugernes attitude til at udvise samfundsansvarlig adfærd, vurderes som værende positiv, da størstedelen anser valget om et socialt- og miljøansvarligt flyselskab som en god idé. Dog betragtes den subjektive norm som værende ugunstig, da kun en lille del af forbrugerne føler et socialt pres for at vælge et samfundsansvarligt flyselskab. Vores analyse har belyst, at dette kan skyldes et større fokus på andre determinanter for valg af flyselskab, herunder pris, service og loyalitetsprogrammer. I forhold til den opfattede adfærdsmæssige kontrol oplever forbrugerne både fordele og ulemper ved at udvise adfærden, dog udgør pris den største hindring for forbrugerne. En forventet højere pris, dertil få muligheder og mere forarbejde er med til at vanskeliggøre processen om at vælge et samfundsansvarligt flyselskab. Således vurderes den

opfattede adfærdsmæssige kontrol også som værende ugunstig. Det kan dermed konkluderes, at forbrugernes tilbøjelighed til at udvise adfærden er mindre sandsynlig. På trods af den positive attitude, bidrager den ugunstige subjektive norm og den ugunstige opfattede adfærdsmæssige kontrol til at give forbrugerne dårlige forudsætninger for reelt set at udvise samfundsansvarlig adfærd ved valg af flyselskab.

Gennem den hermeneutiske spiral har vi således udvidet vores forståelse for United Airlines' tilgang til CSR samt forbrugernes samfundsansvarlige adfærd. Dette har resulteret i et paradoks bestående i, at forbrugerne udviser sociale og miljømæssige bekymringer, hvilket fører til, at flyselskaberne oplever et socialt pres for at adressere disse problemstillinger; dog forventer de ikke selv at skulle yde en indsats. I stedet betragter forbrugerne samfundsansvar som en grundsten for at drive forretning, hvorfor de ikke selv forventer eller mener at skulle betale for det. Igen synes prisen at være den vigtigste determinant for valg af flyselskab, på trods af en positiv attitude over for samfundsansvarlige tiltag. Dette leder os til vores efterforståelse, hvor det kan vurderes, grundet det stigende fokus på sociale og miljømæssige bekymringer, at United Airlines alligevel bør gøre mere at imødekomme disse problemstillinger. En anvendelse af biobrændsel vil derfor være fordelagtigt, dette vil dog kræve en finansiel investering for selskabet. Yderligere bør der prioriteres gode arbejdsforhold for deres medarbejdere, da dette vil skabe mere tiltro til flyselskabets etiske henseende. Slutteligt kan det konkluderes, at den ideelle løsning for United Airlines er at tilbyde samfundsansvarlige løsninger/services til samme prisniveau som ikke-ansvarlige flyselskabers løsninger/services. Dette skyldes resultatet af, at forbrugerne overordnet set gerne vil støtte samfundsansvarlige flyselskaber, men de er ikke villige til at gå på kompromis med prisen.

8.0 Litteraturliste

Aakhus, Mark and Michael Bzdak. 2012. "Revisiting the Role of "Shared Value" in the Business-Society Relationship." *Business & Professional Ethics Journal* 31, no. 2: 231-246.

Ajzen, Icek. 2015. "Consumer attitudes and behavior: The theory of planned behavior applied to food consumption decisions". *Firenze University Press* no 2: 121-138.

Ajzen, Icek. 1991. "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179-211.

Alexa. n.d. "Top Sites in United States." Accessed April 10, 2020.

<https://www.alexa.com/topsites/countries/US>

Alves, Igor M. 2009. "Green Spin Everywhere: How Greenwashing Reveals The Limits Of The CSR Paradigm." *Journal of Global Change and Governance* 2: 1-26.

Anttila, Timo and Annika Kretzschmar. 2010. "Application of CSR programs in the airline industry." Bachelor diss., Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta, Finland.

Asatryan, Roman. 2012. "The effect of CSR initiatives on customer loyalty in the airline industry." *Mathematics and Computers in Contemporary Science*: 66-71.

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-effect-of-CSR-initiatives-on-customer-loyalty-Asatryan/ae7a3887d0a79a989b55e8746ffb105f1becc260>

Asatryan, Roman and Emmanuel Selase Asamoah. 2014. "Perceived corporate social responsibility (CSR) activities and antecedents of customer loyalty in the airline industry." *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* no 32: 5-17.

<https://search-proquest-com.zorac.aub.aau.dk/docview/2265533578?accountid=8144>

Baichwal, Ravi. 2020. "United Airlines acknowledged Tuesday that it has plans to cut 3,400 positions by October 1." *ABC Chicago*, May 5, 2020.

<https://abc7chicago.com/united-airlines-airline-cuts-federal-aid-congressman-garcia/6154168/>

Barrabi, Thomas. 2020. "Coronavirus cancellations: United Airlines faces class action lawsuit over refusal to refund tickets." *FOXBusiness*, April 7, 2020.

<https://www.foxbusiness.com/lifestyle/united-airlines-class-action-lawsuit-ticket-refunds-coronavirus>

Bhaskara, Vinay. 2015. "Airlines Are Giving Customers Exactly What They Want." *Forbes*, January 14, 2015.

<https://www.forbes.com/sites/airchive/2015/01/14/actually-airlines-are-giving-customers-exactly-what-they-want/#6cb33eb29bb1>

Blaikie, Norman. 2004. "Epistemology." In *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, edited by Alan Bryman, Michael S. Lewis-Beck, and Tim Futing Liao, 310. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Collin, Finn, and Simo Køppe. 2007. *Humanistisk Videnskabsteori*. Viborg: DR Multimedie.

Conservation International. n.d. "United Airlines." Accessed May 1, 2020.

<https://www.conservation.org/corporate-engagements/united-airlines>

Contini, Michele., Eleonora Annunziata, Francesco Rizzi and Marco Frey. 2019. "Exploring the influence of Corporate Social Responsibility (CSR) domains on consumers' loyalty: An experiment in BRICS countries." *Journal of Cleaner Production* 247: 1-10.

Creswell, John W. 2009. "The Selection of a Research Design." In *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 3-19. SAGE Publications.

CSR.dk. 2019. "Biobrændstof er det eneste klimatiltag, der kan gøre en forskel for flyselskaberne." Last modified May 7, 2020.

<https://csr.dk/biobr%C3%A6ndstof-er-det-eneste-klimatiltag-der-kan-g%C3%B8re-en-forskel-flyelskaberne>

Dahl, Richard. 2010. "Green Washing - Do You Know What You're Buying?" *Environmental Health Perspectives* 118 no. 6: 246-252.

<https://doi.org/10.1289/ehp.118-a246>

Desjardins, Jeff. 2017. "VISUALIZED: The impact of United's PR nightmare." *Business Insider*, April 13, 2017.

<https://www.businessinsider.com/visualized-the-impact-of-uniteds-pr-nightmare-2017-4?r=US&IR=T>

Dorronsoro, Sabrina. 2020. "Budget or Bougie? Examining Airline Industry Trends For 2020". Brandwatch. Last modified April 18, 2020.

<https://www.brandwatch.com/blog/airline-industry-trends-2020/>

Facebook. n.d. "United." Accessed April 18, 2020.

<https://www.facebook.com/United/>

Freeman, R. Edward., Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar, and Simone de Colle. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Friedman, Milton. 1970. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Galbreath, Jeremy. 2009. "Building corporate social responsibility into strategy." *European Business Review* 21, no. 2: 109-127.

<https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/09555340910940123>

Garriga, Elisabet, and Domènec Melé. 2004. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory." *Journal of Business Ethics* 53: 51-71.

<https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

Gergen, Kenneth J. 2004. "Constructionism, Social". In *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*, edited by Alan Bryman, Michael S. Lewis-Beck, and Tim Futing Liao, 184-185. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Glusac, Elaine. 2019. "Airline Booking Hacks: What Works, and What Might Get You in Trouble." *The New York Times*, March 29, 2019.

<https://www.nytimes.com/2019/03/29/travel/airline-booking-strategies.html>

Heldbjerg, Grethe. 2003. *Grøftegravning I metodisk perspektiv: et videnskabsteoretisk og metodologisk overblik*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jagodic, Gregor. 2016. "The Impact of Media on Consumers' Environmental Behaviour." *International Journal of Management, Knowledge and Learning* 5, no. 2: 263-281.

<https://doaj.org/article/4d79151f666644c8a9eee67a3b98ec41>

Jet, Johnny. 2017. "Are Airline Loyalty Programs Worth the Hassle?" *Forbes*, October 31, 2017.

<https://www.forbes.com/sites/johnnyjet/2017/10/31/are-airline-loyalty-programs-worth-the-hassle/#39de16662403>

Kesavan, Ram, and Michael D. Bernacchi. 2013. "Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media." *International Management Review* 9: 59-67.

<https://search-proquest-com.zorac.aub.aau.dk/docview/1348267976?accountid=8144>

Maignan, Isabelle., O.C. Ferrell and Linda Ferrell. 2005. "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing." *European Journal of Marketing* 39, no. 9/10: 956-977.

<https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1108/03090560510610662>

Matousek, Mark. March 16, 2018. “United Airlines has a long history of infuriating customers — here are its worst customer service incidents.” *Business Insider*, May 16, 2018.

<https://www.businessinsider.com/united-airlines-worst-customer-service-incidents-2018-3?r=US&IR=T>

Matyszczuk, Chris. 2018. “United Airlines employees say constant pressure and understaffing are the main reasons for disasters like a dying dog in an overhead bin.” *Business Insider*, March 18, 2018.

<https://www.businessinsider.com/united-airlines-employees-under-constant-pressure-2018-3?r=US&IR=T>

Mitchell, Amy., Jesse Holcomb, Michael Barthel, and Galen Stocking. 2016. “Reddit users more likely to be male, young and digital in their news preferences.” Last modified April 12, 2020.

<https://www.journalism.org/2016/02/25/reddit-news-users-more-likely-to-be-male-young-and-digital-in-their-news-preferences/>

Morsing, Mette, and Majken Schultz. 2006. “Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies.” *Business Ethics A European Review* 15, no 4: 324-338.

<https://doi-org.zorac.aau.dk/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>

Morsing, Mette., Majken Schultz and Kasper Ulf Nielsen. 2008. “The ‘Catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study.” *Journal of Marketing Communications* 14, no 2: 97–111.

<https://doi.org/10.1080/13527260701856608>

Pedersen, Esben Rahbek Gjerdm. 2015. *Corporate Social Responsibility*. London: SAGE.

Psychology. n.d. “Theory of Planned Behavior.” Accessed March 27, 2020 from

<http://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/social-psychology-theories/theory-of-planned-behavior/>

Rea, Louis M., and Richard A. Parker. 2014. *Designing and Conducting Survey Research*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rice, Stephen. 2019. "The Public Supports Sustainable Aviation And They're Willing Pay For It." *Forbes*, June 5, 2019.

<https://www.forbes.com/sites/stephenrice1/2019/06/05/the-public-supports-sustainable-aviation-and-they-are-willing-pay-for-it/#7da80f277282>

Robin, Donald P., and Eric Reidenbach. 1987. "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application." *Journal of Marketing* 51: 44-58.

<https://search-proquest-com.zorac.aub.aau.dk/docview/227761959?accountid=8144>

Saravanakumar, M. and T. Sugantha Lakshmi. 2012. "Social media marketing." *Life Science Journal* 9, no. 4: 4444-445.

https://www.researchgate.net/publication/293285713_Social_Media_Marketing/comments

Schieder, Siegfried and Manuela Spindler. 2014. *Theories of International Relations*. London: Routledge.

Schwartz, Mark., and Archie Carroll. January 2003. "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach." *Business Ethics Quarterly* 13, no 4: 503-550.

<https://doi.org/10.5840/beq200313435>

Sen, Sankar., Shuili Du, and CB Bhattacharya. 2016. "Corporate social responsibility: a consumer psychology perspective". *Current Opinion in Psychology* 10: 70-75.

<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.12.014>

Shorten, Allison and Joanna Smith. 2017. "Mixed methods research: expanding the evidence base." *Evidence Based Nursing* 20, no 3: 74-75.

<http://dx.doi.org.zorac.aub.aau.dk/10.1136/eb-2017-102699>

Stachiew, Mark. 2020. "These are the 10 airlines that fly to the most destinations in the world." *Canada.com*, February 28, 2020.

<https://o.canada.com/travel/these-are-the-10-airlines-that-fly-to-the-most-destinations-in-the-world>

Strongbrands. 2016. "UNITED'S STRATEGY: ALL THINGS TO ALL PEOPLE." Last modified May 20, 2020.

<http://timcalkins.com/2016/11/uniteds-strategy-all-things-to-all-people/>

Taylor, Mia. 2019. "Air Passengers Want Governments to Focus on Sustainable Fuels to Cut Carbon". *Travel Pulse*, June 20, 2020.

<https://www.travelpulse.com/news/airlines/air-passengers-want-governments-to-focus-on-sustainable-fuels-to-cut-carbon.html>

Terrell, Steven R. 2012. "Mixed-Methods Research Methodologies." *The Qualitative Report* 17, no. 1: 254-280.

https://www.researchgate.net/publication/288690729_Mixed-methods_research_methodologies

Trip Advisor (a). n.d. "United Airlines." Accessed April 30, 2020.

https://www.tripadvisor.dk/Airline_Review-d8729177-Reviews-United-Airlines

Trip Advisor (b). n.d. "American Airlines." Accessed April 30, 2020.

https://www.tripadvisor.dk/Airline_Review-d8729020-Reviews-American-Airlines

Trip Advisor (c). n.d. "Delta Air Lines." Accessed April 30, 2020.

https://www.tripadvisor.dk/Airline_Review-d8729060-Reviews-Delta-Air-Lines

Trip Advisor (d). n.d. "South West Airlines." Accessed April 30, 2020.

https://www.tripadvisor.dk/Airline_Review-d8729156-Reviews-Southwest-Airlines

Twitter. n.d. "United." Accessed April 20, 2020.

<https://twitter.com/united>

United (a). 2017. "Flying Towards a More Sustainable Future: United Airlines Honored as 'Eco-Airline of the Year.'" *United Newsroom*, January 24, 2017. <https://hub.united.com/united-eco-airline-of-year-2567373394.html>

United (b). n.d. "Earn miles that never expire." Accessed April 15, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/mileageplus/earn-miles.html>

United (c). n.d. "Diversity and inclusion." Accessed April 21, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/diversity.html>

United (d). n.d. "Connecting people. Uniting the world." Accessed April 21, 2020.

<https://hub.united.com/connecting-people-uniting-world-2247890534.html>

United (e). n.d. "United Newsroom." Accessed April 19, 2020.

<https://hub.united.com/newsroom/>

United (f). n.d. "Miles on a Mission." Accessed April 19, 2020.

<https://donate.mileageplus.com/>

United (g) (@United). 2020. "From moving medical supplies and critical goods to transporting military mail to flying medical volunteers, thank you to our #BeingUnited team for helping to keep." Twitter post, April 21, 2020.

<https://twitter.com/united/status/1252651215709749249>

United (h). n.d. "Fuel efficiency and emissions reduction." Accessed April 25, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/environment/fuel-efficiency-and-emissions-reduction.html>

United (i). n.d. "Sustainable products and materials management." Accessed April 17, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/environment/sustainable-products-and-materials-management.html>

United (j). n.d. "Serving our communities." Accessed May 2, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/community.html>

United (k). n.d. "Community engagement." Accessed May 1, 2020.

<http://crreport.united.com/our-community/community-engagement>

United (l). n.d. "Employee training and development." Accessed May 2, 2020.

<http://crreport.united.com/our-business/we-fly-together>

United (m). n.d. "Safety." Accessed May 3, 2020.

<http://crreport.united.com/our-business/safety>

United (n) (@United). 2020. "@CPSoccerUS provides soccer programming to kids and adolescents who are affected by cerebral palsy, stroke or traumatic brain injury and also ambulatory. The miles." Twitter post, January 17, 2020.

<https://twitter.com/united/status/1218291156427137025>

United (o). n.d. "Pride flies with us." Accessed May 4, 2020.

<https://www.united.com/web/en-us/content/company/globalcitizenship/pride-flies-with-us.aspx?POS=US>

United (p). n.d. "Why we fly." Accessed May 2, 2020. <http://crreport.united.com>

United (q). n.d. "Corporate Responsibility Report." Accessed May 2, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/global-citizenship/corporate-responsibility-report.html>

United (r). n.d. "Benefits and travel privileges." Accessed May 4, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/company/career/benefits.html>

United (s). 2017. "Code of Ethics and Business Conduct." Accessed May 6, 2020.

https://www.united.com/web/format/pdf/code_of_ethics_and_business_conduct.pdf

United (t). n.d. "Every Action Counts." Accessed May 6, 2020.

<https://hub.united.com/sp/every-action-counts/>

United (u) (@United). 2020. "It's a family affair! We're celebrating #NationalSiblingsDay with our Dreamliner family. Share your sibling travel photos below and tell us where you're dreaming of!" Twitter post, April 10, 2020.

<https://twitter.com/united/status/1248703943607287808>

United (v). n.d. "What to expect on a United Polaris flight." Accessed May 20, 2020.

<https://www.united.com/ual/en/us/fly/travel/inflight/polaris.html>

United (x). 2016. "United Sets Course To Be Best Airline For Employees, Customers, and Investors." *United Newsroom*, November 15, 2016.

<https://hub.united.com/united-best-airline-employees-customers--investors-2567373333.html>

United (y) (@United). 2020. "Random or not, an act of kindness does a whole lot of good. Donate to your favorite Miles On A Mission charity. <http://united.com/donate> #RandomActsOfKindnessDay." Twitter post, February 18, 2020.

<https://twitter.com/united/status/1229580760132259843>

Unruh, Gregory. 2011. "No, Consumers Will Not Pay More for Green." *Forbes*, July 28, 2011.

<https://www.forbes.com/sites/csr/2011/07/28/no-consumers-will-not-pay-more-for-green/#1e4bd9e03b28>

Victor, Daniel., and Matt Stevens. 2017. "United Airlines Passenger Is Dragged From an Overbooked Flight." *The New York Times*, April 10, 2017.

<https://www.nytimes.com/2017/04/10/business/united-flight-passenger-dragged.html>

Visser, Wayne. 2010. "The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DND of Business." *Journal of Business Systems, Governance and Ethics* 3, no. 2: 7-20.

<https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>

Zbucha, Alexandra. 2013. "Are Customers Rewarding Responsible Businesses? An Overview of the Theory and Research in the Field of CSR". *Management Dynamics in the Knowledge Economy*,

1 no. 3: 367-385.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2450616

Zojceska, Anja. 2018. "Top 10 Benefits of Diversity in the Workplace." Last modified April 22, 2020. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/244/top-10-benefits-of-diversity-in-the-workplace-infographic-included>

Yohn, Lee Denise. 2018. "How To Fix United Airlines' Culture Problem." *Forbes*, March 28, 2018. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#32406ae4fd3d>

Yuan, Wenlong., Yongjian Bao and Alain Verbeke. 2011. "Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework." *Journal of Business Ethics* 101: 75-92. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1007/s10551-010-0710-z>