

UTICAJ NEFINANSIJSKIH PRAKSI NA FINANSIJSKE PERFORMANSE AVIO- KOMPANIJA

Miloš Milošević¹
Zorica Davidović²
Nataša Manojlović³

Ključne reči: nefinansijsko izveštavanje, ESG, finansijske performanse, avio-kompanije

Sažetak: U konkurentno izraženoj industriji putničkog avio-saobraćaja pred avio-kompanije se postavio zahtev za primenom nefinansijskih, ESG praksi u smislu usmerenja ka održivom poslovanju i razvoju. Ovaj prioritetni razvojni zahtev, postavljen u skladu sa agendom iz Pariza, postavlja pred avio-kompanije dosta tehnoloških mera unapređenja, ali i izazov finansiranja tranzicije poslovanja od tradicionalnog ka održivom. Neupitni nastupajući troškovi implementacije ESG koncepta, rezultuju smanjenju zarađivačke sposobnosti avio-kompanije, što implicira negativan stav akcionara tih avio-kompanija. Cilj rada jeste da obradi dostupnu literaturu i ukaže na istraživanja koja su obrađivala učinke nefinansijskih praksi i njihov uticaj na finansijske performanse, prvenstveno prinosnu snagu. Rad je okrenut promociji ovog važnog koncepta profesiji, industriji, ali i istraživačima, koje autori ohrabruju da crpe postojeća publikovana istraživanja i motivišu druge istraživanjima održivog poslovanja i razvoja u putničkom avio-saobraćaju.

THE INFLUENCE OF NON-FINANCIAL PRACTICES ON THE AIRLINES FINANCIAL PERFORMANCE

Keywords: non-financial reporting, ESG, financial performance, airlines

Abstract: In the highly competitive passenger air transport industry, airlines are required to apply non-financial, ESG practices in the sense of direction towards sustainable operations and development. This priority development requirement, set in accordance with the Paris agenda, presents airlines with a lot of technological improvement measures, but also the challenge of financing the transition of operations from traditional to sustainable. The unquestionable costs of implementing the ESG concept result in a decrease in the airline's earning capacity, which implies a negative attitude of the airlines' shareholders. The aim of the paper is to process the available literature and point to researchers that dealt with the effects of non-financial practices and their impact on financial performance, primarily earning capacity. The paper is aimed at

1 Docent, Visoka škola akademskih studija „Melius academy“, Beograd, Srbija; E-mail: profmmilosevic@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1910-8536>

2 Doktorand, Univerzitet Singidunum, Fakultet Futura, Beograd, Srbija; E-mail: bargos@bargos.co.rs

3 MSc., Nacionalni centar za korporativnu edukaciju, Beograd; E-mail: nmanojlovic088@gmail.com

promoting this important concept to the profession, industry and researchers, who the authors encourage to use existing published research and motivate others to research sustainable operations and development in passenger aviation.

1. Uvod

Svetski poslovni savet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development) je definisao korporativnu društvenu odgovornost kao „stalne napore kompanije da doprinesu ekonomskom razvoju, istovremeno poboljšavajući kvalitet života zaposlenika, njihovih porodica i šire zajednice“ (WBCSD, 1992). Mnogi istraživači su u poslednjoj deceniji istraživali uticaj korporativne društvene odgovornosti (CSR) na poslovnu efikasnost i finansijske performanse avio-kompanija. Prvima je u fokusu procena i kretanje vrednosti i periodične finansijske performanse avio-kompanija, dok je drugima predmet interesovanja uticaj korporativne društvene odgovornosti na percepciju i lojalnost zaposlenih i potrošača. Kako god posmatrali opredeljenje istraživača, nepobitno je da korporativna društvena odgovornost zauzima važno mesto u strateškom opredeljenju avio-kompanija i njihovom tržišnom usmerenju na zadovoljavanje društvenih ciljeva.

U periodu nakon pandemije Korona virusa primećuje se izraženije usmerenje avio-kompanija kako na bezbednosne i zdravstvene faktore, tako i na ekološke, društvene i upravljačke (ESG) aspekte poslovanja. Ovu tržišno opravdanu opredeljenost avio-kompanija prati i adekvatno izveštavanje u formi nefinansijskog ili ESG izveštaja, koji sve više privlači pažnju investitora i potrošača. Koncept održivog poslovanja i razvoja podrazumeva generisanje profita isključivo uz uslov zaštite prirodnih resursa. Ovo pitanje insistira da rast privrede ne degradira životnu sredinu, što ima za posledicu povišene troškove javnog zdravstva, obnavljanja prirodnih resursa i saniranja šteta (Milojević et al., 2026).

Strateško usmerenje avio-kompanije ka društvenoj odgovornosti ističe održivost poslovanja, kao poslovanje koje osigurava i narednim generacijama mogućnost za korišćenje prirodnih i ljudskih resursa, transparentnost u izveštavanju i aktivnu komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama. Ovakva opredeljenost stvara kompaniji odgovornost ne samo prema akcionarima, već i različitim zainteresovanim stranama i celokupnoj javnosti. Putem nefinansijskih praksi, koje se upravo odnose na održivo poslovanje, avio-kompanije aktivno vrše uticaj u ekonomskom, odnosno privrednom, društvenim i ekološkim sektorima (Porter & Kramer, 2006). Održivo poslovanje podrazumeva primenu inovativnih strategija usmerenih ka zaštiti prirodnih resursa, dok se u drugom planu nalazi profit, koji je generalno motiv osnivanja svake kompanije (Milojević et al., 2026).

Industrija avio-saobraćaja značajno utiče na životnu sredinu, te se kao izazov za svaku avio-kompaniju postavlja da adekvatno upravlja resursima i svaki pojedinačni negativni uticaj na životnu sredinu i društvo adekvatno odmeri i izvesti. U delu izveštavanja, od avio-kompanija se očekuje da izveste o količinama upotrebljenih resursa, ali i o merama za smanjenje upotrebe resursa koji oštećuju i degradiraju životnu sredinu. Zainteresovane strane očekuju stvarnu posvećenost zaštiti okoline, a zeleni otisak sve više utiče na preferencije potrošača i investitora (Sorsa & Bona-Sanchez, 2024).

Industrija avio-saobraćaja je odgovorna za emitovanje gasova sa efektom staklene bašte što rezultuje klimatskim promenama. Buka koju stvaraju avioni pri poletanju i sletanju ometa građane i lokalnu faunu. Putnici u avio-saobraćaju generišu dosta neregiciklabilnog plastičnog otpada, koji ugrožava životnu sredinu. Poštene i nediskriminirajuće radne

prakse su aspekt koji se posmatra i permanentno unapređuje. O navedenim aspektima avio-kompanije razvijaju inicijative i planove mera za umanjeње svih negativnih posledica koje generiše avio-saobraćaj. Sa druge strane Hagmann et al. (2015) primećuju da postoji visok rizik od „zelenog pranja“ („greenwashing“) u svim industrijama koje su veliki zagađivači, pa i u avio-saobraćaju.

2. ESG prakse i nefinansijsko izveštavanje

Zbog samog koncepta i širine obuhvata, ESG aspekt je prepoznat kao ključni aspekt nefinansijskih performansi avio-kompanija. Poslovanje avio-kompanija u budućnosti će zasigurno biti podržano snažnom ESG inicijativom uprave u cilju obezbeđenja održivog korporativnog poslovanja što je zahtev regulatora. ESG prakse pozitivno utiču na inovativne performanse što jača lojalnost brendu i podiže vrednost avio-kompanije. ESG usmerenje stiže sve do upravljanja brendom, izgradnje brend relacija i ponašanja potrošača.

Kompanijske inicijative za održivost u poslovanju podrazumevaju investiranje značajnih finansijskih sredstava u nabavku ekološke opreme, razvoj bezbednosnih programa i prelazak na zeleno poslovanje (Abdi et al., 2021).

2.1 Percepcija zaposlenih o ESG praksama

Zaposleni u avio-kompanijama sve jasnije prepoznaju primenjene ESG inicijative i učinak takvih praksi. Lins et al. (2017) ističu da zaposleni u svim industrijama sve više prepoznaju da efikasne ESG prakse mogu povećati vrednost kompanije. Uočava se razvitak ESG koncepta od manje vrednog po očekivanjima, do centralnog stuba korporativne održivosti i okosnice politika i inicijativa.

Svaku kompaniju prvenstveno čine ljudi-zaposleni. Na bilo kom nivou organizacione strukture radili, oni izgrađuju kompaniju i stvaraju korporativnu kulturu. Industrija avio-saobraćaja, naročito putničkog je posebno osetljiva na ponašanje zaposlenih, te izložena manifestaciji operativnih rizika vezanih za zaposlene, tim pre što se na nju, u širem smislu, posmatra sve više kao hospitality industriju. Iz tog razloga, zaposleni bivaju prepoznati kao ključna i kritična interna grupa zainteresovanih strana, a njihovo usklađivanje sa korporativnim naporima za održivost je bitna za zadržavanje i jačanje tržišne pozicije (Eccles et al., 2014). Sims (2007) navodi da su stavovi i ponašanje zaposlenih podjednako važni kao i kupaca - potrošača, jer fluktuacija radne snage može negativno uticati na kvalitet usluga, što rezultuje manjim zadovoljstvom potrošača i nelojalnošću korporativnom brendu.

Zaposleni su svesni i savesni, prepoznaju napore avio-kompanije u okviru ESG strategije i zapažaju ulaganja u zaposlene, od adekvatne obuke i jačanja ličnih kompetencija do programa lične podrške zaposlenom u vidu privatnog zdravstvenog osiguranja, plaćenih sistematskih pregleda, doprinosa za individualni penzioni račun u privatnom penzionom osiguranju, plaćenih individualnih kurseva i edukacija, team-buildinga, korporativnih druženja i family day-ova, kao i mera podrške zaposlenima u slučaju trpljenja štete od elementarnih nepogoda i drugih vanrednih događaja koji znatno utiču na radne performanse uposlenika. Svi ovi elementi izgradnje i podrške zaposlenima doprinose njihovom usmerenju ka poštenom i predanom radu, a naročito je važno da zaposleni koji ostvaruju neposredan kontakt sa korisnicima usluga avio-kompanija budu što pristupačniji, fleksibilniji i servilniji u ophođenju, jer se, ponavljamo, na industriju putničkog avio-saobraćaja gleda

sve više kao na hospitality industriju. U tom smislu najkritičnija radna mesta u putničkom avio-saobraćaju su: stjuard, pilot, zemaljsko osoblje i call centar, odnosno oni koji imaju vizuelnu i usmenu komunikaciju sa korisnicima usluga, tj. potrošačima. Naravno, potpuno neadekvatno, neprimereno i kontraproduktivno bi bilo da se veća pažnja posvećuje ovoj kategoriji zaposlenih od radnika na pripremi kateringa, pravne ili finansijske službe. Pomenute kategorije zaposlenih samo podižu nivo pažnje, kulture ophođenja i ulaganja u druge prateće službe koje nisu prepoznate kao prva linija industrije.

Ovakvo usmerenje avio-kompanije jača organizacionu održivost, svest, posvećenost i radni učinak zaposlenih (Han & Wang, 2024). Jačanje posvećenosti radu i organizacionim ciljevima poboljšava kvalitet pruženih usluga, konkurentnost i reputaciju avio-kompanije (Tahhan, 2025), a upravo tu zaposleni igraju značajnu ulogu, kao prva tačka kontakta utiču na kvalitet usluge, korporativni imidž i lojalnost kupaca (Sims, 2007).

2.2 Percepcija kupaca o ESG praksama

Činjenica da kupci, korisnici ili potrošači usluga avio-saobraćaja, najčešće putničkog, nisu lica skromnijih finansijskih kapaciteta, da koriste vazdušni prevoz ka prostorno i geografski udaljenim destinacijama, ukazuje da su vrlo verovatno okrenuti principima održivosti. Zapaža se da korisnici usluga postaju svesniji o različitim pitanjima ekologije i da ESG prakse utiču na ponašanje i percepciju potrošača, imidž avio-kompanije i sklonost ka brendu (Kim & Hwang, 2023). Javed & Khan (2023) zapažaju da povezivanje imidža avio-kompanije sa pozitivnim ESG učincima jača vrednost korporativnog brenda avio-kompanije.

3. Finansijske performanse avio-kompanija

Industrija putničkog avio-saobraćaja kao intenzivno konkurentan sektor privrede, vrlo je izdašan za procenu uticaja nefinansijskih praksi na finansijske performanse avio-kompanija. Korporativno usmerenje na permanentnu primenu ESG inicijativa zahteva dosta resursa koji imaju finansijski efekat i usporavaju avio-kompaniju ka ostvarenju višeg finansijskog rezultata.

Iako je bilo dosta kritičkih razmišljanja o pitanjima da li ESG inicijative zaista doprinose boljem finansijskom rezultatu avio-kompanije i mehanizama kako one to konkretno čine, debate u stručnim krugovima su poduprte podacima i iskustvima avio-kompanija, ali i kontroverzne. Profesiji i nauci je zaista teško da sprovedu celovito i sveobuhvatno istraživanje, no parcijalna, globalno geografski regionalna istraživanja sa adekvatnim uzorkom mogu dati pouzdane odgovore. Opet autori smatraju da su dosadašnja publikovana istraživanja ove zahtevne teme sasvim dovoljna da se izvuku sasvim pouzdani zaključci vezani za potvrdu hipoteze da jačanje nefinansijskih, odnosno ESG praksi doprinosi boljem finansijskom rezultatu u dugom roku.

Ovde treba napomenuti da po ovom pitanju nema razmatranja i alternativnog odlučivanja, dakle, ne radi se o izboru različitih opcija kompanijskog usmerenja, već je avio-kompanijama naloženo silom regulacije da primenjuju ESG prakse.

Studija koju su sprovedi Kang et al. (2024) potvrđuju da usmeravanje ka ESG praksama može podrazumevati kompromise u vezi sa finansijskim performansama, naročito u tekućem i nastupajućem periodu, kao i da troškovi vezani za ostvarenje ESG zahteva rezultuju

redukcijom profita. Kang et al. (2024) nalaze da kompanije sa većim ESG rezultatom imaju tendenciju da postižu bolje finansijske rezultate, što vodi imperativnom usmerenju ka do-slednoj i sveobuhvatnoj primeni ESG praksi u okviru strateške politike, što je prepoznato kao put ka boljim finansijskim performansama.

Iako dosada literatura nije dala konačan rezultat u vezi sa konkretnom vezom ESG praksi i finansijskih performansi avio-kompanije, istraživači navode rezultate sprovedenih istraživanja i izveštavaju o pozitivnoj vezi između ove dve kategorije (Friede et al., 2015). Hill (2020) navodi generalno uverenje da primena ESG inicijativa ne mora da dovede do nižih zarada i finansijskih performansi avio-kompanija.

Raspravljajući o veličini avio-kompanije, D'Amato & Falivena (2020) zapažaju da veće i finansijski snažnije avio-kompanije poseduju više finansijskih resursa od malih, low-cost avio-kompanija. Veći finansijski kapaciteti im omogućavaju da ozbiljnije i obuhvatnije primenjuju ESG inicijative i programe održivog poslovanja. Velike avio-kompanije imaju efikasniju organizacionu strukturu, pa je za očekivati da se uspešnije bave programima održivosti i ESG aspektima.

3.1 Prinosna snaga avio-kompanije

U visoko konkurentnoj industriji putničkog avio-saobraćaja jačanje korporativnog brenda je uslov za zadržavanje postojećih i privlačenje novih kupaca, odnosno održanja ili povećanja tržišnog učešća i profitabilnosti. Promocija održivog poslovanja i primena ESG inicijativa generiše pozitivan identitet avio-kompanije što rezultuje višem zadovoljstvu zainteresovanih strana i snažnijih finansijskih performansi avio-kompanije. Analizirajući poslovne i finansijske performanse avio-kompanija, Lee & Park (2010) navode da u kratkom roku finansijske performanse avio-kompanije mogu biti smanjene, no u dugom roku one mogu rezultirati značajnim pozitivnim efektima na finansijske performanse prevoznika u avio-saobraćaju.

Ispitujući uticaj ESG praksi na finansijske performanse po pojedinačnim segmentima ESG, Abdi et al. (2021) nalaze da „G“ segment izveštavanja ili aspekt upravljanja pokazuje da korelira sa vrednošću avio-kompanije. Jačanje odgovornog vođstva, nadzora, izveštavanja o održivosti je upravo u cilju maksimiziranja benefita za akcionare. No, „E“ i „S“ segmenti su po postotku neznajčajni i negativni. To pokazuje da korporativni naponi usmereni ka izgradnji boljeg imidža, održivih ekoloških inicijativa, smanjuju odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti, što prei nastanku finansijskih problema. U istraživanjima Abdi et al. (2021) ističu da ESG inicijative utiču na odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti sa finansijskim performansama u suprotnim pravcima.

Istražujući uticaj diskursa o ekološkoj održivosti na finansijske performanse 30 najboljih avio-kompanija na Skytrax 2024 listi, i to profitabilnost, tržišne performanse (ROA, ROE) i strukturu kapitala, Koparan & Ćitak (2025) nalaze da sprovedene ESG prakse i inicijative za održivost ne moraju doneti trenutne finansijske povraćaje u kratkom roku, dok u dugom roku investicije na ovom pravcu i usvojene strategije održivosti mogu postepeno rezultirati pozitivnim efektima na potrošaće usluga i investitore u avio-kompaniju. Oni (Koparan & Ćitak, 2025) zaključuju da diskursi o ekološkoj održivosti u sektoru avio-saobraćaja nemaju znaćajan uticaj na finansijske performanse avio-kompanije, te da navedeni entiteti usvajaju iste radi održaja društvenog legitimiteta.

Obradujući literaturu autori zapažaju da se nalazi studije koju su sproveli Koparan & Çıtak poklapaju sa velikim delom publikovanih studija koje ne nalaze statistički značajnu vezu između usmerenja ka ekološkoj održivosti i finansijskih performansi. Ispitujući 251 kompaniju Aydingülü Sakalsiz et al. (2025) nisu našli značajnu vezu između ekoloških performansi i povrata na kapital, a Acar et al. (2021) takođe zapažaju nedostatak značajnije veze između nefinansijskih praksi i finansijskih performansi, dok iste zaključke izvode i mnogi drugi istraživači.

4. Zaključak

Polazeći od klijenata, odnosno potrošača usluga avio-saobraćaja, koji su sve informisaniji i svesniji šteta od klimatskih promena, zapaža se njihova usmerenost ka avio-kompanijama koje su usmerene održivom poslovanju i održivom razvoju. Opet, tehnologija ovih usluga je takva da potrošač neretko uopšte nema izbora avio-kompanije, već koristi onu koja ima monopol na datoj liniji. Ovime je značajno otežano i ograničeno istraživanje ponašanja potrošača. Istraživačka usmerenja različitih autora posmatraju i one linije gde vlada konkurencija i gde zaista postoji tržišna utakmica za svakog putnika. U takvim okolnostima putnik je, kao kupac, stavljen na mesto onog koji slobodno odlučuje, nije uslovljen odabirom avio-kompanije i omogućeno mu je da odabira po kriterijumima koje on smatra za podesna. Takvih avio-linija nije mnogo.

ESG segmenti nefinansijskog izveštavanja su interesantni potrošačima, koji se najčešće informišu tokom leta u samim avionima o sprovedenim kompanijskim ESG inicijativama. Može se zaključiti da avio-kompanije mogu generisati značajan prinos kada njihove ESG prakse efikasno odgovaraju zainteresovanim stranama. Sve avio-kompanije su ohrabrene i podstaknute da razvijaju sopstvene strategije održivosti i primene inicijativa održivog poslovanja i razvoja, dok je holandska vlada opredelila značajna finansijska sredstva za kompenzovanje dodatnih troškova implementacije ESG koncepta u nacionalnoj avio-kompaniji KLM, u cilju obezbeđenja istih prinostnih rezultata u kritičnim prvim godinama primene ESG koncepta kada su uvećani ukupni troškovi kompanije, nastalim troškovima za ovu namenu.

Ono što se postavlja pred vlade država jeste da donosioci odluka donesu propise o mehanizmima podrške uspostavljanju ESG standarda i praksi radi smanjenja negativnog ekološkog otiska avio-kompanija. Ove mere moraju biti primenjene u svim državama istovremeno, da ne bi selektivna primena mera rezultirala narušavanjem zarađivačke sposobnosti i tržišne pozicije avio-kompanije.

Literatura

- Abdi, Y., Li, X., & Camara-Turull. (2021). Exploring the impact of sustainability (ESG) disclosure on firm value and financial performance (FP) in airline industry: the moderating role of size and age. *Environment, Development and Sustainability* 24: 5052–5079 <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01649-w>
- Acar, M., Durmaz, Ş., & Coşgunaras, Ş. N. (2021). A Research on Financial and Non-Financial Determinants of Sustainability Performance: BIST Sustainability Index Case. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 14(1), 129-160. <https://doi.org/10.29067/muvu.719005>

- Aydingülü Sakalsız, S., Şahin, S., & Kısakürek, M. (2025). Does Environmental, Social, and Governance Sustainability Improve Financial Performance? A Nonlinear Panel Data Analysis on Industrial Firms in G20 Countries. *Fiscoeconomia*, 9(1), 415-451. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1504314>
- D'Amato, A., & Falivena, C. (2020). Corporate social responsibility and firm value: Do firm size and age matter? Empirical evidence from European listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 909-924. <https://dx.doi.org/10.1002/csr.1855>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science* 60, 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 5(4), 210-233; <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Hagmann, C., Semeijn, J., & Vellenga, D.B. (2015). Exploring the green image of airlines: Passenger perceptions and airline choice. *Journal of Air Transport Management* 43, 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.01.003>
- Han, X., Li, Q., & Wang, X. (2024). Investigating how corporate social responsibility affects employees' thriving at work: A social exchange perspective. *Sustainability* 16, 1095. <https://doi.org/10.3390/su16031095>
- Hill, J. (2020). Environmental, social, and governance (ESG) investing: A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-03866-9>
- Javed, A., & Khan, Z. (2023) Fostering sustainable relationships in Pakistani cellular service industry through CSR and brand love. *South Asian Journal of Business Studies* 12(2), 293-314. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2020-0372>
- Kang, S., Xie, Y., & Zhao, J. (2024). ESG Practices and Corporate Financial Performance: Investigating the Mediating Role of Risk Management with Evidence from the Airline Industry. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4698650> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4698650>
- Kim, S., & Hwang, J. (2023) Airline CSR and Quality Attributes as Driving Forces of Passengers' Brand Love: Comparing Full-Service Carriers with Low - Cost Carriers. *Sustainability* 15, 7293. <https://doi.org/10.3390/su15097293>
- Koparan, E., & Çıtak, F. (2025). The Impact of Environmental Sustainability on Financial Performance in Airline Companies Based on Legitimacy Theory. *Journal of Aviation* 9(2), 445-453; <https://doi.org/10.30518/jav.1692375>
- Lee, S., & Park, S. Y. (2010). Financial impacts of socially responsible activities on airline companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(2), 185-203. <https://doi.org/10.1177/1096348009349822>
- Lee, H. J., & Rhee, T. H. (2023). How does corporate ESG management affect consumers' brand choice? *Sustainability* 15(8), 6795. <https://doi.org/10.3390/su15086795>
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance* 72, 1785-1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Milojević, S., Milošević, M., & Krmanović, S. (2026) Green Finance as the Basis of Sustainable Business. IAI Academic Conference, Athens, 13.02.2026. <https://ia-institute.com/athens2026proceedings/>
- Park, Y., Lee, K. P., & You, C. Y. (2025). Does ESG performance enhance the financial performance and valuation of Chinese private enterprises? The moderating role of political connection and state ownership. *Asia Pacific Business Review* 2025, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13602381.2025.2459306>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>
- Sims, W. J. (2007). Antecedents of labor turnover in Australian alpine resorts. *Journal of Human Resources Hospitality Tourism* 6, 1–26. https://doi.org/10.1300/J171v06n02_01
- Sorsa, K., & Bona-Sánchez, C. (2024). Corporate Social Responsibility Trends in the Airline Industry: A Bibliometric Analysis. *Sustainability* 16, 2709. <https://doi.org/10.3390/su16072709>
- Tahhan, S. A. (2025). Emotional Intelligence and Employees' Commitment: Analyzing the Role of Brand Image and Corporate Social Responsibility Among Lebanese SMEs. *Sustainability* 17, 9602. <https://doi.org/10.3390/su17219602>
- World Business Council for Sustainable Development (1992). *Changing Course, 1992 Rio Earth Summit*, <https://www.wbcsd.org/who-we-are/our-history/>; datum pristupa: 13.05.2026.