Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG

EMPIRYCZNE BADANIA ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH

W SFERZE WDROŻONYCH ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, POSTAW I ZROZUMIENIA ZASAD ESG, KOSZTÓW WDROŻENIOWYCH ROZWIĄZAŃ ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI I ESG, MIERNIKÓW MONITORINGU

Zespół autorski:

dr Bartłomiej Walas, prof. WSTiE
dr Wojciech Fedyk
dr Marek Nocoń, prof. WSTiE
dr Tomasz Pasierbek, prof. WSTiE
mgr Marcin Głuc

Sucha Beskidzka, 2025 r.

Projekt: *Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG* dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Nauka dla Społeczeństwa II"

Spis treści

WPROWADZENIE 3

1. ZAŁOŻENIE METODOLOGICZNE BADANIA 4

1.1. CEL I ZAKRES BADANIA 4
1.2. PROCES BADAWCZY 5
1.3. METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA BADAWCZE 7
1.4. DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ 9

2. BADANIE CAWI – ANALIZA WYNIKÓW I REKOMENDACJE 12

2.1. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ ZBIOROWOŚCI 12
2.2. KLUCZOWE OBSERWACJE POSTAW HOTELARZY 14
2.3. KLUCZOWE OBSERWACJE POSTAW DOSTAWCÓW/INTERESARIUSZY 27

3. BADANIE IDI – ANALIZA WYNIKÓW I REKOMENDACJE 34

3.1. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ ZBIOROWOŚCI 34
3.2. KLUCZOWE OBSERWACJE 35

4. PODSUMOWANIE 81

4.1. SEGMENTACJA HOTELARZY 82
4.2. WZORCE KONCEPTUALNE WDRAŻANIA ESG W HOTELACH 88

BIBLIOGRAFIA 94

ZAŁ. 1. WZÓR KWESTIONARIUSZA ANKIETY CAWI 95

Projekt: *Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG*
dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki
w ramach Programu „Nauka dla Społeczeństwa II"

Wprowadzenie

Współczesny sektor usług hotelarskich znajduje się w fazie intensywnych przeobrażeń, wynikających z rosnącej konkurencji, regulacji prawnych oraz wymogów wynikających z globalnych trendów, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju. W szczególności rosnące znaczenie koncepcji ESG (Environmental, Social, Governance) stawia przed hotelami konieczność rynkowa wdrożenia zintegrowanych modeli zarządzania, które uwzględniają zarówno aspekty środowiskowe, społeczne, jak i ładu korporacyjnego. Co prawda (we wrześniu 2025 roku) nie wiadomo jaki ostateczny kształt przyjmą regulacje w zakresie ESG, niemniej w niniejszych badaniach ilościowo-jakościowych odniesiono się do stanu prawnego w momencie ich przeprowadzania.

Implementacja zasad ESG oraz strategii zrównoważonego rozwoju może stanowić obecnie istotny komponent przewagi konkurencyjnej w sektorze turystycznym, w tym hotelarskim. Wymaga to jednak od przedsiębiorstw funkcjonujących w tej branży nie tylko deklaratywnego zaangażowania, lecz również realnych, mierzalnych działań adaptacyjnych oraz inwestycji w nowe rozwiązania operacyjne i organizacyjne. Zdolność do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej opiera się na ich kompetencjach w zakresie integracji celów ESG z bieżącą działalnością, gotowości do zmian oraz poziomie świadomości i postaw kadry zarządzającej oraz możliwościami finansowymi.

Niniejsze badania koncentrują się na ocenie stopnia wdrożenia zasad ESG w polskim sektorze hotelarskim. Celem jest identyfikacja zakresu dotychczasowych praktyk, postaw oraz zrozumienia koncepcji ESG przez przedstawicieli branży, a także ocena kosztów implementacji i stosowanych mierników monitorujących efektywność działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Zastosowano podejście metodologiczne oparte na triangulacji metod badawczych, obejmujące zarówno ilościową analizę danych pozyskanych w ramach badania ankietowego techniką CAWI, jak i jakościowe ujęcie problematyki poprzez indywidualne wywiady pogłębione (IDI).

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych umożliwiają sformułowanie rekomendacji dotyczących efektywnego wdrażania strategii ESG w sektorze usług hotelarskich, z uwzględnieniem specyfiki rynku, barier systemowych oraz oczekiwań

interesariuszy. Jednocześnie wpisują się w szerszy nurt badań nad rozwojem zrównoważonej turystyki i mogą stanowić podstawę do opracowania modeli standardów ESG w hotelarstwie zgodnych z kierunkami polityki europejskiej oraz najlepszymi praktykami na międzynarodowych rynkach.

Niniejszy raport jest czwartym z kolei a poprzednie dotyczyły metodologii projektu, studiów literaturowych oraz trendów kształtujących politykę ESG.

1. Założenie metodologiczne badania

1.1. Cel i zakres badania

Zasadniczym celem badania jest identyfikacja kluczowych wyzwań związanych z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju oraz norm ESG (Environmental, Social and Governance) w sektorze hotelarskim, postrzeganych jako istotne determinanty jego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Zastosowano podejście ilościowo-jakościowe, obejmujące analizę wybranych kategorii przedsiębiorstw funkcjonujących w branży hotelarskiej. Zakres analizy skoncentrowano na następujących obszarach: stopień implementacji rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju, poziom świadomości oraz postawy przedstawicieli sektora wobec zasad ESG, koszty związane z ich wdrażaniem, identyfikacja problemów oraz wyzwań pojawiających się na etapie implementacyjnym, analiza barier i ryzyk towarzyszących wdrożeniu, a także ocena wzajemnych zależności oraz wymagań stawianych przedsiębiorstwom świadczącym usługi hotelarskie w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy sektor hotelarstwa wdraża i jakie narzędzia oraz techniki rozwiązania zrównoważonego rozwoju?
2. Czy sektor hotelarstwa ma świadomość procesów ESG?
3. Jakie narzędzia, techniki i mierniki zrównoważonego rozwoju i ESG są niezbędne oraz akceptowalne przez sektor hotelarski?

Ostatecznym celem badania jest zebranie informacji pomocnych do opracowania kompleksowego narzędzia (modelu) wspierającego przedsiębiorstwa hotelarskie

w skutecznym wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju oraz standardów ESG, z jednoczesnym zapewnieniem spójności tych działań z obowiązującymi uwarunkowaniami rynkowymi i regulacyjnymi, chociaż te ostatnie nie przyjęły jeszcze ostatecznego kształtu. Narzędzie to ma umożliwić integrację praktyk proekologicznych, społecznych i zarządczych z operacyjną i strategiczną działalnością hoteli. W efekcie, standardy zrównoważonego rozwoju i ESG mogą zostać na trwale włączone w strukturę strategii długofalowego wzrostu oraz kreowania wartości przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze hotelarskim.

Cały projekt o nazwie „Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG", którego elementem są badania empiryczne, ma także pozwolić na osiągnięcie tzw. wskaźników miękkich, tj.:

- wzrost wiedzy podmiotów gospodarczych i sektora nauki o zasadach zrównoważonego rozwoju, modelu ESG i kształtowaniu się relacji na styku biznes i nauka na wskazanej płaszczyźnie projektowej,
- budowa współpracy między podmiotami naukowymi i gospodarczymi.

1.2. Proces badawczy

Proces badawczy stanowi fundamentalny komponent każdej pracy empirycznej, determinując zarówno jakość zgromadzonych danych, jak i trafność formułowanych wniosków. Jak zauważają Lutostański i in. (2021, s. 185), proces ten należy rozumieć jako „ramowy plan, który należy każdorazowo dostosować do potrzeb konkretnego procesu badawczego". Wskazują oni również, że kluczowe determinanty organizacji procesu badawczego obejmują: specyfikę i cel prowadzonych badań, kontekst przestrzenny lub instytucjonalny (teren lub podmiot badań), a także zestaw technik badawczych zastosowanych w toku realizacji projektu.

Zgodnie z powyższym podejściem, proces badawczy zrealizowany w ramach niniejszego opracowania został zaprojektowany w sposób umożliwiający kompleksową analizę zdolności przedsiębiorstw hotelarskich do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG. Uwzględniał on etap planowania metodologicznego, dobór adekwatnych

narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań, analizę pozyskanych danych oraz opracowanie wyników i rekomendacji. Proces badawczy został oparty o poniższy schemat[1].

OCENA ODDZIAŁYWAŃ SPOŁECZNO – GOSPODARCZYCH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I WDRAŻANIA ESG W ŚWIETLE ŹRÓDEŁ WTÓRNYCH	
STUDIA LITERATUROWE (desk research) luty-marzec 2025	**TRENDY KSZTAŁTUJĄCE POLITYKĘ ESG** luty-marzec 2025
Raport 1 (Fedyk i in., 2025a)	Raport 2 (Walas i in., 2025a)
METODOLOGIA BADAŃ ORAZ NARZĘDZIA BADAWCZE. KONWENCJA NARZĘDZI BADAWCZYCH POD KĄTEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG marzec-kwiecień 2025	
Raport 3 (Walas i in. 2025b)	
EMPIRYCZNE BADANIA ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH W ZAKRESIE: WDROŻONYCH ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, POSTAW I ZROZUMIENIA ZASAD ESG, KOSZTÓW WDROŻENIOWYCH ROZWIĄZAŃ ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI I ESG, MIERNIKÓW MONITORINGU.	
Obszary badania obejmujące wszystkie kluczowe zakresy przedmiotowe i czynniki kształtujące wdrażanie zrównoważonego rozwoju oraz modelu ESG	
Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – wyłącznie wśród General Menager lub właścicieli/współwłaścicieli 30 hoteli)	Ilościowe badania ankietowe techniką CAWI – 200 respondentów (personel hoteli i osoby powiązane)
kwiecień 2025: badanie sondażowe – pilotażowe czerwiec-sierpień 2025: badanie sondażowe główne	
Raport 4	
Dalsze etapy projektu: *Walas i inni (2025b)*	

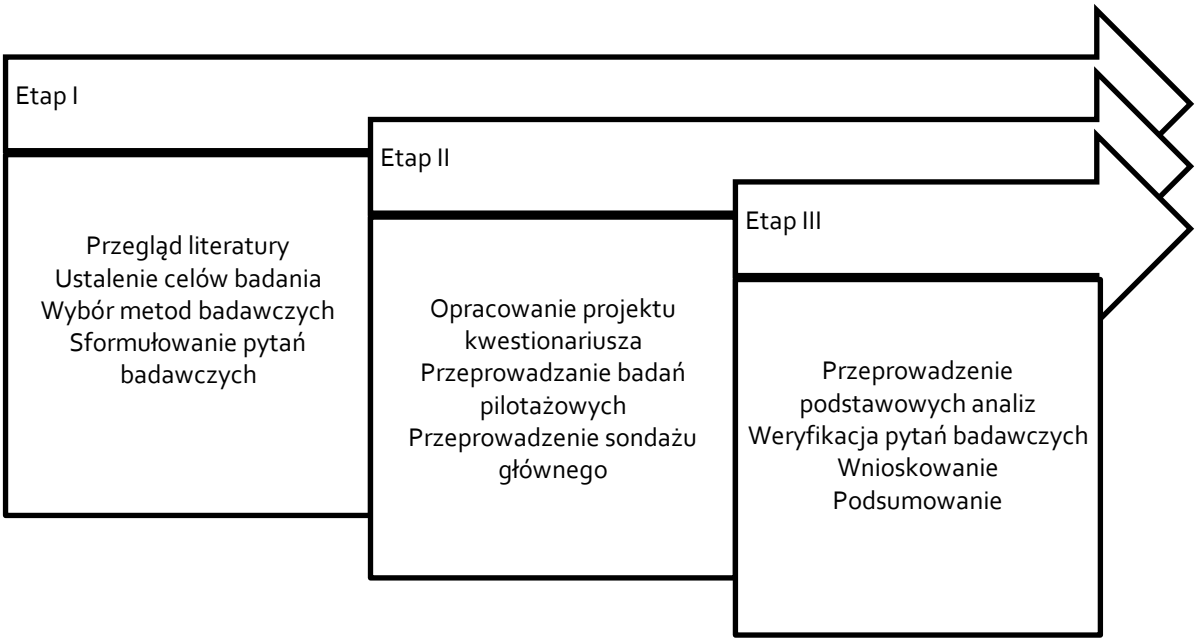
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Walas i inni (2025b).

Badania empiryczne poprzedzone zostały opracowaniem trzech raportów wstępnych (patrz bibliografia) o tytułach: *Studia literaturowe (desk research)* -Raport 1, Trendy *kształtujące politykę ESG*-Raport 2 oraz *Metodologia badań oraz narzędzia badawcze -konwencja narzędzi badawczych pod kątem zrównoważonego rozwoju i ESG*- Raport 3.

[1] Koncept metodologii procesu badawczego jest także odbiciem przyjętych we wniosku o dotację założeń zaakceptowanym przez donatora, które musiały być uwzględnione.

Właściwa organizacja badań empirycznych jest wynikiem merytorycznie przygotowanej procedury badawczej zmierzającej do precyzyjnego wskazania etapów i zakresu takiego badania (Rycina 1).

Rycina 1. Graficzny schemat procesu badań empirycznych



Źródło: opracowanie własne.

1.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Realizacja procesu badawczego wymaga zastosowania odpowiednio dobranego warsztatu metodologicznego, obejmującego metody, techniki oraz narzędzia badawcze. Kluczowym etapem projektowania badań jest precyzyjne wskazanie takich procedur, które umożliwią skuteczną realizację przyjętych celów oraz sformułowanie trafnych odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

W ramach analizy zastosowano podejście mieszane, łączące metody ilościowe oraz jakościowe. W zakresie badań ilościowych wykorzystano metodę sondażową w postaci techniki CAWI (Computer-Assisted Web Interview)[2]. Z kolei komponent jakościowy oparto

[2] CAWI – to technika zbierania informacji w ilościowych badaniach rynku i opinii publicznej, w której respondent jest proszony o wypełnienie ankiety w formie elektronicznej.

na metodzie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – In-Depth Interview)[3]. Celem takiej triangulacji metodologicznej było uzyskanie pogłębionego obrazu rzeczywistego stanu wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju oraz norm ESG w sektorze hotelarskim w Polsce, a także identyfikacja czynników sprzyjających i utrudniających ten proces.

Integralną część procesu badawczego stanowi dobór odpowiednich narzędzi, rozumianych jako środki umożliwiające praktyczną realizację wybranych technik badawczych. Zgodnie z ujęciem Pilcha i Baumana (2001, s. 71), narzędzia badawcze to „przedmioty służące do realizacji wybranej techniki badań", natomiast według Dutkiewicza (2000, s. 97) są to „przedmioty, za pomocą których zbiera się informacje".

W przedmiotowych badaniach zastosowano dwa autorskie narzędzia badawcze: kwestionariusz ankiety techniką CAWI zawierający 14 pytań zamkniętych z ograniczoną kafeterią odpowiedzi (Załącznik 1), przy czym ich zestaw był odrębny dla pracowników hoteli oraz dla dostawców-interesariuszy oraz zestandaryzowany kwestionariusz IDI, z pytaniami otwartymi, przy czym także one częściowo posiadały zdefiniowaną kafeterię odpowiedzi (Załącznik 2). Wywiady przeprowadzane zostały w większości przypadków drogą telefoniczną i online.

Zgodnie z postulatem Lutostańskiego i in. (2021, s. 142), pytania zawarte w narzędziach badawczych powinny bezpośrednio korespondować z celami badawczymi. W konstrukcji kwestionariuszy zastosowano zróżnicowane skale pomiarowe, w tym m.in. skalę Likerta[4], skalę semantyczną Osgooda[5], wskaźnik Net Promoter Score (NPS)[6], a także

[3] IDI – to technika, w odróżnieniu od wywiadów fokusowych (FGI - Focus Group Interview) polegająca na bezpośredniej rozmowie badacza (moderatora) z pojedynczym respondentem, i w wywiadzie takim nie biorą zatem udziału osoby trzecie.

[4] Skala Likerta – narzędzie pomiaru, stosowane w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której uzyskać można wiedzę o stopniu akceptacji zjawisk, poglądów, procesów, cech, itp. Często wykorzystywana jest do mierzenia postaw wobec konkretnych oddziaływań, zachowań, zdarzeń, obiektów, projektów bądź problemów. Stosuje się pięcio- lub siedmiostopniową kafeterię odpowiedzi, z wykorzystaniem różnych „symetrycznych" sformułowań, zależnych od treści stwierdzeń i najlepiej pasujących do narracji: Przykładowa kafeteria wypowiedzi wobec problemowych zagadnień w kwestionariuszu: – absolutnie nie, – nie, – chyba nie, – nie wiem, – chyba tak, – tak, – absolutnie tak.

[5] Skala Osgooda – skala semantyczna/dyferencjał semantyczny – skala używana do oceny postaw, produktów czy usług. Skala składa się z kilku punktów, najczęściej 5 lub 7. Bieguny skali oznaczone są dwoma przeciwstawnymi pojęciami – antonimami (np. dobry – zły, łatwy – trudny, ciekawy – nudny, tani – drogi).

[6] Wskaźnik NPS – Net Promoter Score - pomiar satysfakcji z wprowadzonych działań z zakresu zrównoważonego rozwoju w skali od 0 do 10 gdzie „0" oznacza brak chęci polecenia, a „10" świadczy o pełnej lojalności oraz zadowoleniu. Wyniki pozwalają podzielić badanych na trzy grupy: *Krytyków* (którzy udzielili odpowiedzi w przedziale od 0 do 6), *Pasywnych* (w przedziale 7–8, czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz *Promotorów* (w przedziale 9–10, co wskazuje na pełną satysfakcję i chęć rekomendowania badanego działania).

skale nominalne[7] i porządkowe[8], odpowiednio dostosowane do specyfiki badanych zmiennych.

1.4. Dobór próby badawczej

Wybrane do badania ankietowego hotele (reprezentowane przez upoważnionych przedstawicieli) spełniały określone kryteria kategoryzacyjne i typologiczne właściwe dla hoteli, które docelowo mogą kwalifikować się do obowiązku sprawozdawczości w zakresie wskaźników zrównoważonego rozwoju oraz czynników ESG, zgodnie z obowiązującymi i przyszłymi przepisami dyrektyw Unii Europejskiej i odpowiednimi regulacjami prawa krajowego[9] [10] lub których uwarunkowania i otoczenie będą różnicować zdolności wdrożeniowe.

Tabela 1. Cechy wyboru hoteli do badania (CAWI oraz IDI):

Kategoryzacja hotelu (*** - ****)	– tylko hotele skategoryzowane (min. 3 gwiazdki)
Lokalizacja hotelu	– miasto – obszar górski – obszar nadmorski – nad jeziorem – inna
Charakter hotelu	– hotele miejskie – hotele resortowe/wypoczynkowe[11]
Funkcja konferencyjna w hotelu	– minimum jedna sala
Liczba pokoi w hotelu	– wartości w 4 przedziałach: do 50, 51-150, 151-300, powyżej 300 pokoi

Źródło: opracowanie własne.

Wybrana próba obejmowała zarówno duże, sieciowe hotele, jak i obiekty mniejsze, niezależne, działające w różnych segmentach rynku hotelarskiego. Celem takiej próby było

[7] Skala nominalna - klasyfikuje dane na podstawie przynależności do określonych kategorii bez określania ich kolejności.
[8] Skala porządkowa - pozwala na szeregowanie danych według określonej hierarchii lub intensywności; zmienna jest na skali porządkowej, gdy przyjmuje wartości, dla których dane jest uporządkowanie (kolejność), jednak nie da się w sensowny sposób określić różnicy ani ilorazu między dwiema wartościami.
[9] Kwalifikacja w oparciu o normy obowiązujące w okresie czerwiec-lipiec 2025.
[10] Przykładowo zmiany w zasadach raportowania ESG w oparciu o Omnibus I.
[11] Hotele resortowe – to obiekty noclegowe, które oferują pełną gamę usług i atrakcji rekreacyjnych, skierowane głównie na zapewnienie gościom komfortowego wypoczynku. Zwykle są zlokalizowane w miejscach o szczególnych walorach turystycznych, takich jak plaże, góry czy jeziora. Oprócz standardowych usług hotelowych oferują szeroką ofertę rozrywkową, sportową (np. baseny, korty tenisowe, centra fitness), wellness (spa, masaże).

zapewnienie reprezentatywności wyników oraz uwzględnienie możliwego zróżnicowania organizacyjnego i operacyjnego obiektów hotelowych w kontekście ich podejścia do zrównoważonego rozwoju i zasad ESG.

Do badania zakwalifikowano hotele o minimum 3 gwiazdkach oraz funkcji konferencyjnej, które musiały być spełnione łącznie. Pozostałe cechy stanowiły zmienne niezależne[12], w zależności od potrzeb analitycznych.

Tabela 2. Pozycja zawodowa respondentów w hotelu do badania CAWI oraz IDI

GM (General Manager)	Właściciel/ Współwłaściciel	Inny personel hotelu (np. kierownik/kierowniczka działu, pracownik operacyjny, inna osoba-pracownik)

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do próby sondażowej dostawców hoteli kryterium była jedynie pozycja zarządzająca respondenta w firmie.

Tabela 3. Liczebności próby i kwestionariusze w badaniach CAWI oraz IDI

• ankietowe badanie ilościowe CAWI przeprowadzono ogółem z 200 osobami – personelem hoteli i osobami powiązane (dostawcy-interesariusze)[13], • dobór hoteli (docelowych respondentów) był celowy/nielosowy, w oparciu o przyjęte kryteria, w tym kryterium pierwszorzędne – kategoria hotelu: 3–5 gwiazdkowe w stosownych proporcjach, • operat losowania oparty został o bazę członkowską wiodących grup i	• indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzono wobec 30 osób (tylko GM/General Manager lub właścicieli/współwłaścicieli) z grupy hoteli 3–5–gwiazdowych, • dobór respondentów był wygodny (convenience sampling)[14], przy założeniu spełnienia jednocześnie przez hotel reprezentowany przez respondenta, co najmniej trzech kryteriów (min. kategoria hotelu, charakter obiektu i lokalizacja).

[12] Zmienna niezależna (ang. independent variable) – to cecha, która może wpływać na zmienną zależną i według której grupuje się wyniki (np. lokalizacja hotelu, liczba gwiazdek).
[13] Osoby reprezentujące firmy/organizacje realizujące usługi na rzecz hotelu
[14] Dobór wygodny – nielosowa metoda doboru próby polegająca na wyborze uczestników ze względu na ich dogodną dostępność i bliskość.

organizacji zrzeszających hotele (m.in. IGHP).	
Załącznik 1 – Kwestionariusz ankiety CAWI	Załącznik 2 – Kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Organizacja i przebiegu badań CAWI oraz IDI

Ankietowe badanie ilościowe CAWI	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)
• badania pilotażowe kwestionariusza ankiety (01-07.04.2025) • ekspozycja ankiety z wykorzystaniem platformy Microsoft Forms (02.06.2025), • badania sondażowe główne (02.06.2025-31.07.2025), w tym poprzez mailingi własne WSTiE i IGHP	• badania pilotażowe kwestionariusza ankiety (01-07.04.2025) • ekspozycja ankiety z wykorzystaniem platformy Microsoft Forms (02.06.2025) • badania sondażowe główne: etap I (02.06.2025-30.06.2025); etap II (1.07.2025-31.07.2025)
Badania pilotażowe testowały poprawność treści merytorycznych i stronę techniczną kwestionariuszy opracowanych z wykorzystaniem platformy Microsoft Forms. Na podstawie jednostkowych uwag 20 hotelarzy skorygowano semantycznie treść jednostkowych pytań dla poprawy ich zrozumienia przez docelowych respondentów.	

Źródło: opracowanie własne.

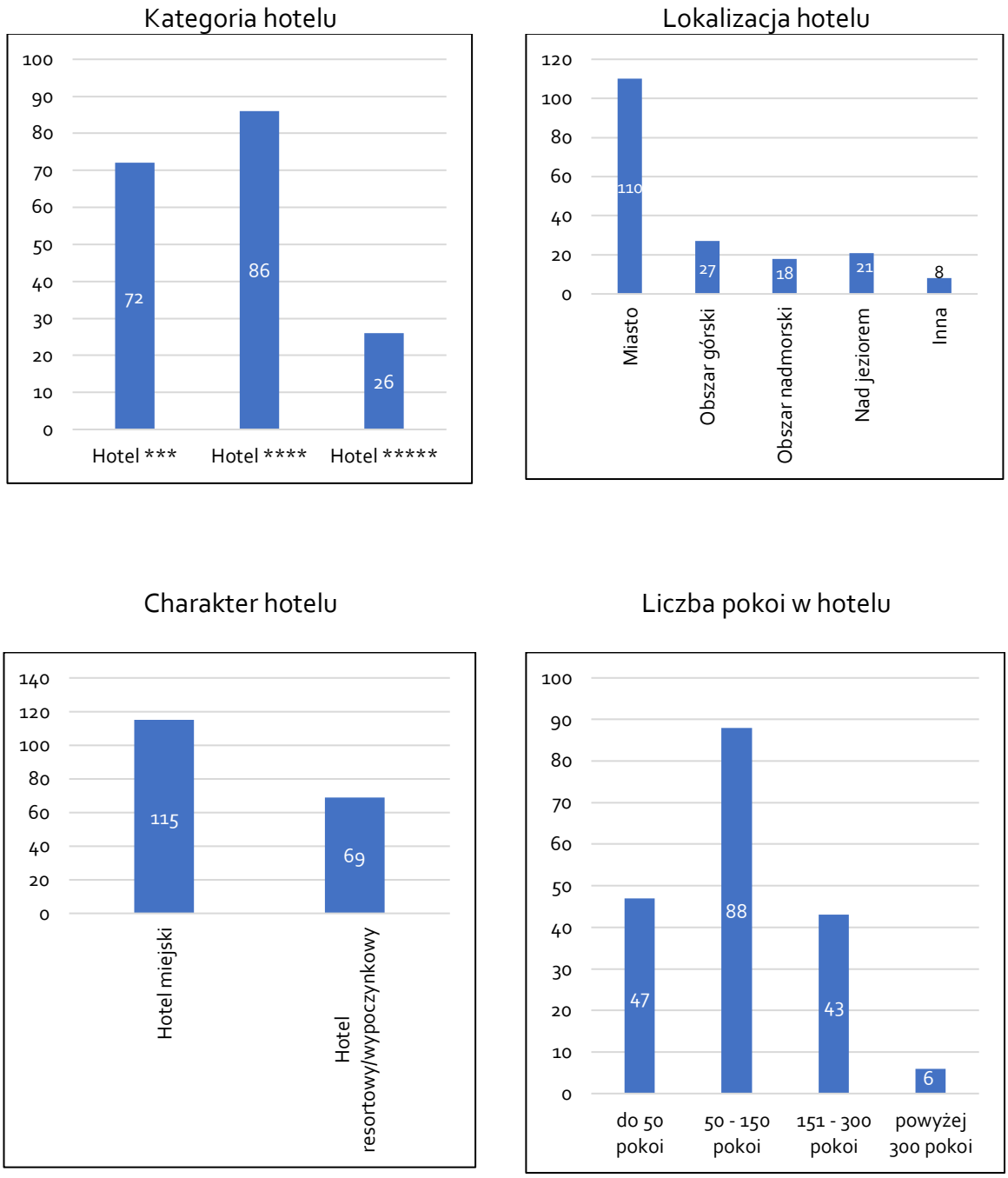
2. Badanie CAWI – analiza wyników i rekomendacje

Rozdział drugi stanowi empiryczną podstawę oceny poziomu wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju oraz norm ESG (Environmental, Social, Governance) w sektorze hotelarskim, opartą na wynikach badań ilościowych przeprowadzonych metodą CAWI. W pierwszej kolejności przedstawiono charakterystykę badanej zbiorowości, obejmującej zróżnicowane typologicznie obiekty hoteli spełniających określone kryteria kategoryzacyjne, lokalizacyjne oraz funkcjonalne. Ujęcie to umożliwia nie tylko identyfikację dominujących profili instytucjonalnych respondentów (hoteli i ich reprezentantów), lecz także analizę strukturalnego zróżnicowania rynku hotelarskiego pod kątem potencjału wdrożeniowego ESG. Uzyskane wyniki stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz ukierunkowanych na rozpoznanie kluczowych barier i determinant adaptacyjnych ESG w hotelach, a także wypracowanie rekomendacji i modeli mających na celu intensyfikację procesów transformacji środowiskowej, społecznej i organizacyjnej w oparciu o zasady ESG w branży hotelarskiej.

2.1. Charakterystyka badanej zbiorowości

Całość badanej próby objęła 204 osoby, w tym 184 reprezentujące hotele i 20 osób reprezentujących dostawców/interesariuszy dla hoteli, przy czym tym ostatnim postawiono odrębne pytania. Hotelarze reprezentowali obiekty według cech zestawionych w Ryc.2.

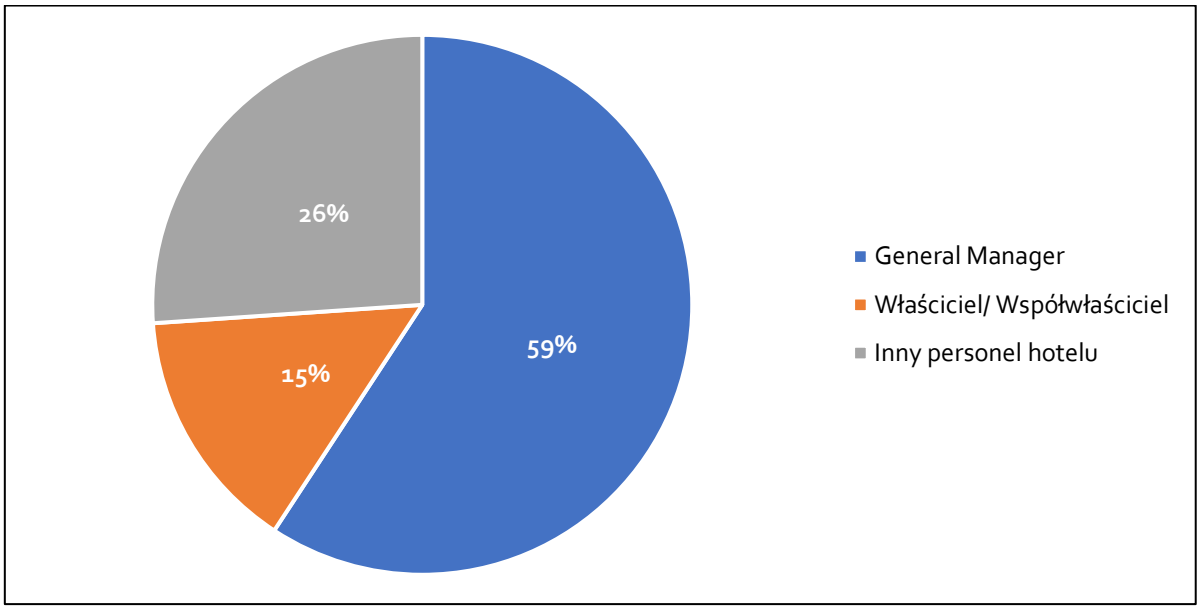
Rycina 2. Typologia hoteli w badaniu CAWI w liczbach bezwzględnych



Źródło: opracowanie własne.

Blisko trzy czwarte respondentów-hotelarzy (74%) zajmuje stanowisko GM lub jest właścicielem/współwłaścicielem obiektu (Ryc.3). Pozostała grupa badanych (26%) to inni funkcyjni pracownicy operacyjni.

Rycina 3. Struktura stanowisk respondentów



Źródło: opracowanie własne.

2.2. Kluczowe obserwacje postaw hotelarzy

Postawy społeczne wobec zrównoważonego rozwoju na świecie cechuje rosnąca świadomość i zaangażowanie ekologiczne i społeczne, ale również głosy krytyczne i wyzwania, bowiem niektóre cele, szczególnie związane ze sprawiedliwością społeczną i ochroną środowiska, nie zostają w pełni zrealizowane na poziomie globalnym[15]. Należy rozróżnić postawy przedsiębiorców od postaw konsumentów, tu odpowiadając na pytania o skalę podejmowanych decyzji zakupowych produktów i usług realizujących ideę zrównoważonego rozwoju identyfikowanego z ESG.

Przykładowo, w ramach badania postaw konsumenckich wynikających ze zrównoważonego rozwoju przeprowadzono ankietę w Wielkiej Brytanii wśród ponad 10 000 dorosłych, aby zrozumieć ich poglądy na zrównoważony rozwój i wpływ kwestii

[15] Minkler K., Krytyka i koncepcje krytyczne wobec zrównoważonego rozwoju. W: Drosik A. Heidrich D., Ratajczak M. (red.): Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju. Podręcznik akademicki, 2022, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.

środowiskowych na decyzje zakupowe[16]. Chociaż preferencja ceny nad zrównoważonym rozwojem jest niemal powszechna, powody, dla których ludzie wydają pieniądze w taki sposób, są bardzo zróżnicowane. Zrozumienie sił napędowych stojących za tymi nawykami może pomóc organizatorom turystyki i hotelarzom w skuteczniejszym planowaniu i zachęcaniu do wdrażania zrównoważonych nawyków/praktyk organizacyjnych, ale również stają się argumentem za działalnością przedsiębiorstwa w kierunku budowania zrównoważonego rozwoju.

Niektóre segmenty konsumentów uważają, że odpowiedzialność spoczywa na rządzie, inni, że na firmach, a jeszcze inni wskazują na jednostki lub całe społeczeństwa. Kiedy przekaz dotyczący zrównoważonego rozwoju rezonuje z przekonaniami i priorytetami jednostki, prawdopodobieństwo przełożenia troski na działanie znacznie wzrasta. Przywołane badania ujawniły sześć odrębnych segmentów behawioralnych konsumentów:

Nazwa segmentu	Nazwa oryginalna
Zmartwieni, tym, co dzieje się poza nimi samymi	The Outward-pointing Worriers
Pełni nadziei martwiący się	The Hopeful Worriers
Bezsilny ekolog	The Disempowered Environmentalists
Unikający działań	The Action Avoiders
Agnostyk zmian klimatycznych	The Climate Change Agnostics
Odpowiedzialny optymista	The Accountable Optimists

Źródło: Bridging the Say-Do Gap. How to create an effective sustainability strategy by understanding your customer. WTTC, January 2025.

Z punktu widzenia organizatorów podróży i hotelarzy istotnym będzie odsetek turystów kierujących się opcjami zrównoważonymi. Badania Trip.com wykazują, że 54,7% podróżnych rutynowo poszukuje zrównoważonych ofert podczas rezerwacji[17]. Zapewne zrozumienie potrzeb gości hoteli stoi u podstaw wdrażania ESG w hotelarz[18]. Stąd też

[16] https://www.bcg.com/publications/2022/uk-consumer-interest-in-sustainability; *Bridging The Say-Do Gap. How to create an effective sustainability strategy by understanding your customer. WTTC, January 2025.*

[17] Trip.com Group Sustainable Travel Consumer Report, 2024.

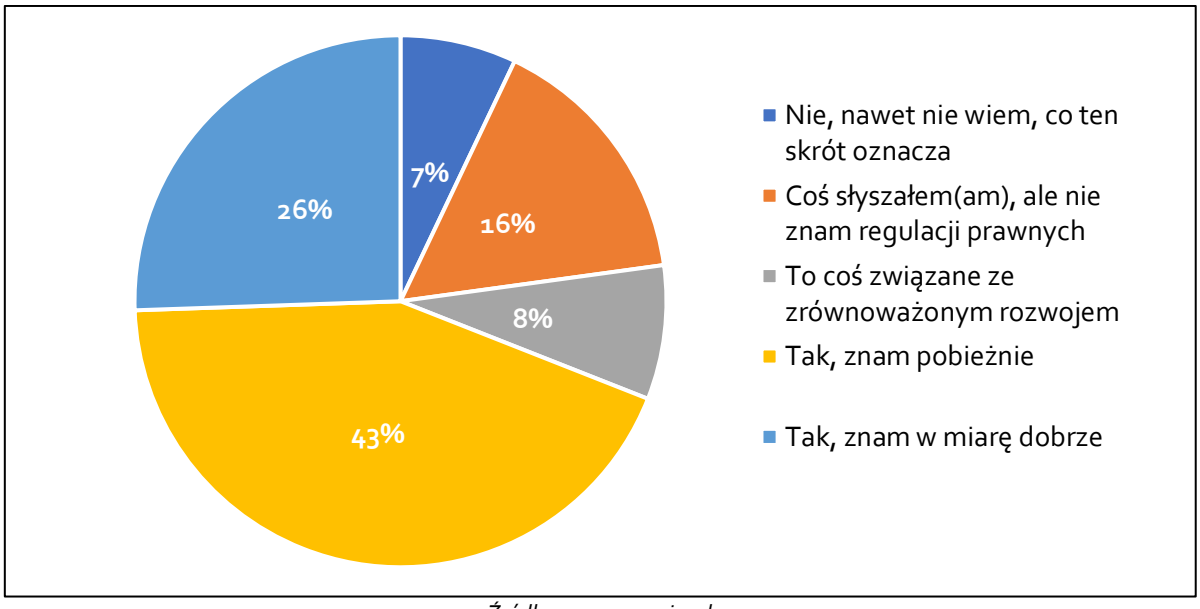
[18] https://esgtrends.pl/grupa-bb-hotels-publikuje-raport-esg-chcemy-by-nasze-hotele-byly-symbolem-pozytywnej-zmiany/ (dostęp: 30.08.2025).

w prezentowanych badaniach wśród kadry hotelarskiej sprawdzano najpierw zrozumienie i postawy ogólne wobec zrównoważonego rozwoju i ESG.

Analizowane dane (Ryc. 4) wskazują na wyraźne zróżnicowanie pomiędzy deklaratywną znajomością terminu ESG a faktycznym rozumieniem jego istoty. Widoczny jest stosunkowo wysoki odsetek osób, które rozpoznają sam akronim ESG, jednak znacznie mniejsza grupa charakteryzuje się pogłębioną, operacyjną wiedzą pozwalającą na praktyczne zastosowanie tej kategorii w działalności organizacyjnej. Zjawisko to potwierdza istnienie luki kompetencyjnej – świadomość koncepcyjna nie zawsze przekłada się na zdolność do implementacji standardów zrównoważonego rozwoju i ładu korporacyjnego.

Wyniki sugerują konieczność intensyfikacji działań edukacyjnych oraz komunikacyjnych, w celu podniesienia jakościowej znajomości ESG i ograniczenia jej powierzchownego, deklaratywnego charakteru.

Rycina 4. Świadomość i wiedza respondentów na temat ESG



Źródło: opracowanie własne.

Celem zbadania poziomu satysfakcji hotelarzy z wybranych cech (5) związanych ze zrównoważonym rozwojem posłużono się wskaźnikiem NPS (Net Promoter Score), który mierzy skłonność do polecania innym osobom marki, produktu lub usługi czy właśnie cechy. Odpowiedzi udzielane są w skali od 0 do 10: 0–6 – *Detractors* (krytycy) - niezadowoleni, potencjalnie zniechęcający innych, 7–8 – *Passives* (neutralni) - zadowoleni, ale nie na tyle, by aktywnie rekomendować oraz 9–10 – *Promoters* (promotorzy) - bardzo zadowoleni i chętni

do polecania. Analiza wskaźnika NPS zawarta w tabeli 5 wskazuje na najwyższy odsetek promotorów (9–10 pkt) w przypadku wprowadzania rozwiązań proekologicznych (63,59%) i jest to jedyny obszar o bardzo wysokim udziale promotorów i dobrym wskaźniku NPS (45,11), co świadczy o pozytywnym podejściu hotelarzy do praktycznych działań na rzecz środowiska. Także wysoki uzyskano wskaźnik NPS (24,46) dla wzrostu zainteresowania zrównoważonym rozwojem (49,46% promotorów). Dla angażowania przez hotel lokalnej społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem promotorzy stanowią 45,11% badanych, co pozwoliło na uzyskanie pozytywnego, ale przeciętnego wskaźnika NPS (12,5). Relatywnie niższe wartości uzyskano dla dekarbonizacji (35,87% promotorów) i wskaźnik NPS jest negatywny (-1,16). Postawa wobec dekarbonizacji jest zbliżona między krytykami a promotorami, co pokazuje brak zdecydowanego wsparcia i częste obawy lub niepewność co do tego kierunku.

Najbardziej problematyczne okazują się wymogi prawne związane ze zrównoważonym rozwojem – niemal połowa respondentów (44,02%) ocenia je w kategorii krytyków (0–6 pkt), co świadczy o ambiwalentnym, a często negatywnym stosunku do regulacyjnych aspektów ESG. Negatywny wskaźnik NPS (-13,59) wskazuje na niechęć lub obawy wobec narzucanych regulacji prawnych związanych z ESG i zrównoważonym rozwojem.

Tabela 5. Stosunek/satysfakcja respondentów do praktyk ESG w hotelach (wskaźnik NPS)

Poziom satysfakcji hotelarzy z wybranych cech	0-6 pkt krytycy	7-8 pkt neutralni	9-10 pkt promotorzy	Wskaźnik NPS	Wynik
Wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem	25,00%	25,54%	49,46%	24,46	przeciętny
Powstawanie wymagań prawnych dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju	44,02%	25,54%	30,43%	-13,59	negatywny
Dekarbonizacja jako oczekiwany kierunek rozwoju	36,96%	27,17%	35,87%	- 1,16	negatywny
Wprowadzanie w hotelu rozwiązań proekologicznych	18,48%	17,93%	63,59%	45,11	dobry
Angażowanie przez hotel lokalnej społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem	32,61%	22,28%	45,11%	12,5	przeciętny

Komentarz: NPS=%Promotorów–%Krytyków. Wynik NPS może się mieścić się w przedziale od -100 do 100. Wynik dodatni oznacza, że jest więcej promotorów niż krytyków, a wynik ujemny odwrotnie. Interpretacja: wynik od 1 do 30: przeciętny, od 31 do 50: dobry, od 51 do 70: bardzo dobry, powyżej 71: znakomity.
Źródło: opracowanie własne.

Hotelarze chętnie wdrażają praktyczne rozwiązania proekologiczne, które mogą kontrolować i realizować bezpośrednio (wysoki NPS 45,1). Postrzeganie zrównoważonego rozwoju jako ogólnego trendu i rosnącego zainteresowania jest umiarkowanie pozytywne, co wskazuje na potencjał dalszej edukacji i motywacji. Istnieje wyraźny opór wobec regulacji i wymogów prawnych (silna krytyka, NPS ujemny), co może być przeszkodą dla szybkiego wprowadzenia zmian narzucanych z zewnątrz. Dekarbonizacja budzi mieszane uczucia, co może wskazywać na konieczność lepszego komunikowania korzyści oraz wsparcia technicznego i finansowego dla hoteli. Zaangażowanie lokalnej społeczności traktowane jest średnio pozytywnie, ale wymaga rozwoju i zwiększenia świadomości, aby zwiększyć udział promotorów. Hotelarze są gotowi do zrównoważonych działań, gdy mają wpływ i kontrolę nad procesem, ale potrzebują wsparcia i mniejszego nacisku regulacyjnego, aby skuteczniej rozwijać ESG w swoich obiektach.

Analiza danych ujętych w tabeli 6 wskazuje na wyraźne różnice między hotelami trzygwiazdkowymi a cztero- i pięciogwiazdkowymi. Widać wyraźnie, że najsilniejsza polaryzacja dotyczy wprowadzania rozwiązań proekologicznych – wśród hoteli wyższej kategorii, bo aż 69,64% respondentów to promotorzy, przy jedynie 12,50% krytyków, co skutkuje wysokim, dodatnim wskaźnikiem NPS. W hotelach 3* udział promotorów jest znacząco niższy (54,17%), a krytyków wyraźnie wyższy (27,78%), co przekłada się na umiarkowanie pozytywny odbiór ESG. Podobny schemat obserwuje się w angażowaniu lokalnych społeczności – hotele 4–5* częściej oceniają to działanie pozytywnie (49,11% promotorów), podczas gdy w hotelach 3* wyraźna jest nadreprezentacja krytyków (40,28%). W przypadku wymagań prawnych oraz dekarbonizacji różnice między kategoriami hoteli są mniejsze, jednak ogólny poziom akceptacji ESG pozostaje niski – szczególnie w grupie hoteli 3*, gdzie udział krytyków sięga odpowiednio 47,22% i 41,67%. Najbardziej zbliżone oceny odnotowano przy wzroście zainteresowania zrównoważonym rozwojem, choć i tu widoczna jest przewaga hoteli wyższej kategorii w zakresie odsetka promotorów. Uzyskane dane pozwalają na konstatację, że większe hotele – dysponujące szerszym zapleczem finansowym i organizacyjnym – charakteryzują się wyższą gotowością do wdrażania oraz pozytywnego postrzegania praktyk/zasad ESG. W mniejszych hotelach bariery te są bardziej wyraziste, co może wskazywać na potrzebę dodatkowego wsparcia systemowego i edukacyjnego.

Tabela 6. Stosunek/satysfakcja respondentów do praktyk ESG w hotelach (wskaźnik NPS) w korelacji z kategorią hotelu

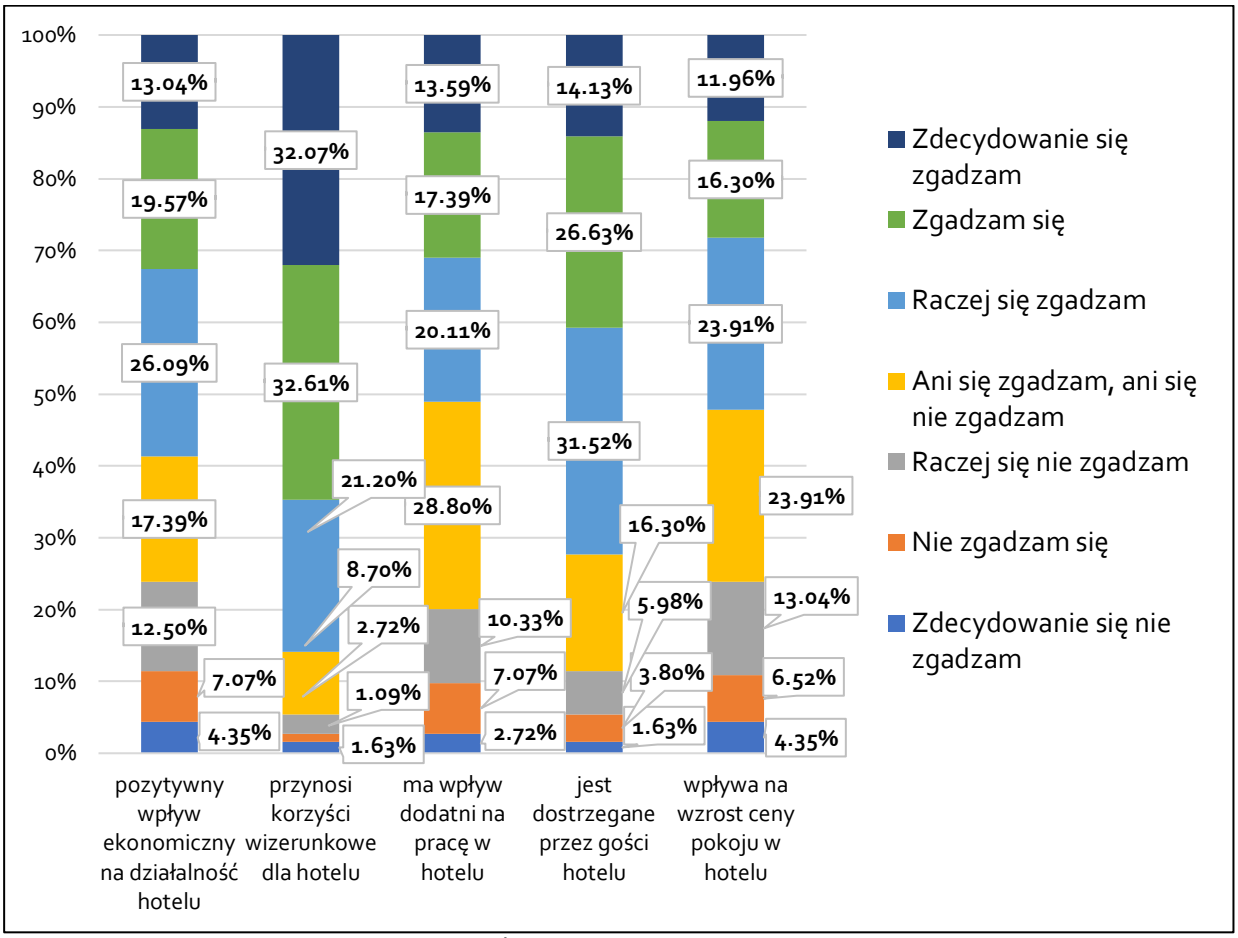
Poziom satysfakcji hotelarzy z wybranych cech	0-6 pkt		7-8 pkt		9-10 pkt		Wskaźnik NPS		Wynik	
	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*
Wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem	29,17%	22,32%	15,28%	32,14%	55,56%	45,54%	26,39	23,22	przeciętny	przeciętny
Powstawanie wymagań prawnych dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju	47,22%	41,96%	18,06%	30,36%	34,72%	27,68%	-12,50	-14,28	negatywny	negatywny
Dekarbonizacja jako oczekiwany kierunek rozwoju	41,67%	33,93%	23,61%	29,46%	34,72%	36,61%	-6,67	2,93	negatywny	przeciętny
Wprowadzanie w hotelu rozwiązań proekologicznych	27,78%	12,50%	18,06%	17,86%	54,17%	69,64%	26.39	82,14	przeciętny	znakomity
Angażowanie przez hotel lokalnej społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem	40,28%	27,68%	20,83%	23,21%	38,89%	49,11%	-1,39	21,43	negatywny	przeciętny

Komentarz: NPS=%Promotorów–%Krytyków. Wynik NPS może się mieścić się w przedziale od -100 do 100. Wynik dodatni oznacza, że jest więcej promotorów niż krytyków, a wynik ujemny odwrotnie. Interpretacja: wynik od 1 do 30: przeciętny, od 31 do 50: dobry, od 51 do 70: bardzo dobry, powyżej 71: znakomity.

Źródło: opracowanie własne

Wyniki prezentowane na Rycinie 5 wskazują, iż ESG postrzegane jest przede wszystkim w kategoriach strategicznych i wizerunkowych – jako element podnoszący konkurencyjność oraz atrakcyjność oferty dla świadomych ekologicznie klientów. Wskazuje to na rosnącą rolę czynników pozafinansowych w budowaniu wartości rynkowej obiektów hotelowych. Jednocześnie część respondentów akcentuje wymiar operacyjny, m.in. poprzez wdrażanie innowacyjnych technologii proekologicznych oraz optymalizację kosztów eksploatacyjnych. Stosunkowo mniejsze znaczenie przypisywane jest barierom regulacyjnym czy obciążeniom administracyjnym, co sugeruje, że ESG postrzegane jest bardziej jako szansa niż zagrożenie. Dane te wskazują na ewolucję podejścia hotelarzy – od traktowania zrównoważonego rozwoju jako kosztu dodatkowego ku jego rozumieniu jako integralnej części modelu biznesowego.

Rycina 5. Charakter wpływu ESG na działalność hotelu

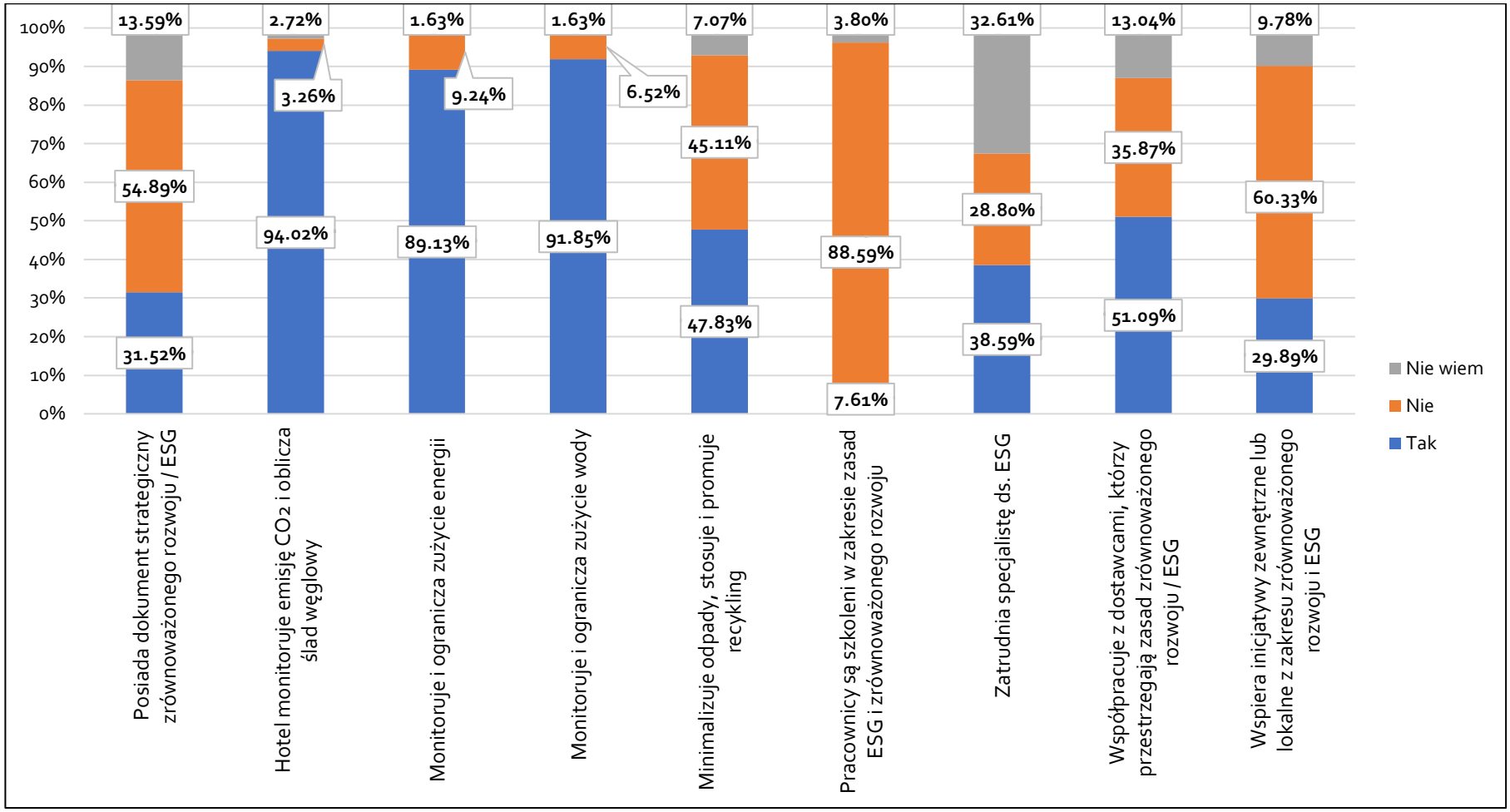


Źródło: opracowanie własne.

Struktura stopnia wdrożenia zrównoważonych praktyk i ESG w hotelach (Ryc. 6) wskazuje na wyraźne zróżnicowanie poziomu implementacji w hotelach – od działań

o charakterze podstawowym, obejmujących proste rozwiązania ekologiczne, po inicjatywy zaawansowane, integrowane z długofalową strategią zarządczą. Najliczniejsza grupa hoteli znajduje się na etapie częściowej adaptacji praktyk ESG, co sugeruje dominację podejścia fragmentarycznego, ukierunkowanego raczej na spełnianie minimalnych wymogów niż na pełną transformację operacyjną. Ponad połowa hoteli nie posiada dokumentu strategicznego ESG (54,89%) i relatywnie niewielki odsetek hoteli deklaruje kompleksowe wdrożenie, co jest naturalne ze względu na brak obowiązku prawnego (niespełnienia wymogu chociażby liczby pracowników). Wyniki wskazują, że sektor hotelarski znajduje się w fazie przejściowej: od incydentalnych działań prośrodowiskowych ku stopniowej systematyzacji i profesjonalizacji zarządzania zrównoważonym rozwojem. Sytuacja ta generuje zarówno potrzebę dalszego wsparcia edukacyjnego i regulacyjnego, jak i możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. W analizowanym zestawieniu zaobserwowano, że zdecydowana większość hoteli (94,02%) prowadzi monitoringu emisji CO_2 oraz oblicza ślad węglowy. Zaledwie 3,26% respondentów wskazało, że nie realizuje tego działania, a 2,72% nie miało na ten temat informacji. Wyniki te świadczą o wysokiej świadomości i zaangażowaniu hoteli w kontrolę wpływu swojej działalności na emisję gazów cieplarnianych. Podobnie wysoki odsetek, wynoszący 89,13%, potwierdził, że ich obiekty monitorują oraz podejmują działania mające na celu ograniczenie zużycia energii. Jedynie 9,24% nie realizuje takich praktyk. Wynik ten wskazuje na istotne znaczenie efektywności energetycznej w polityce środowiskowej badanych jednostek. Aż 91,85% respondentów deklaruje monitoring oraz ograniczanie zużycia wody, co świadczy o powszechności stosowania praktyk zrównoważonej gospodarki wodnej. Tylko 6,52% nie stosuje tych działań. Wyniki te podkreślają rosnącą świadomość w zakresie ochrony zasobów wodnych, niezależnie od narzucanych regulacji. Odnotowano niezwykle wysoki odsetek hoteli nieprowadzących szkoleń dla pracowników z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG (88,59%). Także na niskim poziomie jest wspieranie inicjatyw zewnętrznych lub lokalnych w tym zakresie (29,89% wspierających hoteli).

Rycina 6. Stopień wdrożenia zrównoważonych praktyk i ESG w hotelach



Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych ujętych na Rycinie 7a i 7b kluczowych obszarów wdrażania ESG wskazuje, że największą wagę przypisują hotelarze komponentowi środowiskowemu (E), obejmującemu redukcję zużycia energii, gospodarkę wodną, minimalizację odpadów oraz wprowadzanie technologii proekologicznych. Wysoka częstotliwość wskazań w tym zakresie potwierdza, iż to właśnie wymiar ekologiczny jest najbardziej namacalny, operacyjnie uchwytny i najłatwiej komunikowalny klientom.

Na drugim planie pojawiają się zagadnienia społeczne (S), koncentrujące się wokół angażowania lokalnych społeczności, wspierania pracowników oraz tworzenia wartości dla otoczenia. Wskazuje to na rosnącą świadomość, że odpowiedzialność społeczna biznesu stanowi element wizerunkowy i buduje kapitał zaufania. Wymiar zarządczy (G) postrzegany jest relatywnie rzadziej, co sugeruje, iż kwestie ładu korporacyjnego i przejrzystości nie są jeszcze traktowane przez hotelarzy jako priorytet, mimo ich znaczenia dla długofalowej wiarygodności.

Najważniejsze obszary, zgodnie z opiniami respondentów, obejmują:

- *Podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju ESG*, które uzyskało najwyższy udział ocen jako "ważne" (75%) i niskie wskaźniki negatywne (łącznie "nieistotne" poniżej 3%). To świadczy o silnej świadomości konieczności kształcenia personelu dla skutecznego wdrażania polityk ESG;
- Podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju: Dominującą kategorią jest „Ważne” (75,00%), co wskazuje na silne uznanie tego aspektu. Ponadto, niemal 10% badanych uznało tę kwestię za „Najważniejszą”. Udział odpowiedzi neutralnych i negatywnych jest minimalny (razem ok. 5%), co potwierdza generalną akceptację istotności podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- *Współpracę z lokalnymi dostawcami* (78,26% ocen "ważne"), co podkreśla rosnącą rolę lokalnego łańcucha dostaw w działaniach zrównoważonych i odpowiedzialnych społecznie;
- *Świadomość pracowników o zasadach ESG* (65,76% ocen "ważne"), co jest podstawą do efektywnej implementacji strategii na wszystkich poziomach organizacji;

- *Dobre relacje z partnerami biznesowymi w zakresie ESG* (68,48% "ważne") oraz *aktywny udział pracowników w procesach ESG* (61,96% "ważne"), które wskazują na znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej i zaangażowania pracowników.

Z kolei obszary takie jak *programy lojalnościowe dla gości* (62,5% "ważne" z niewielkim odsetkiem negatywnych ocen) oraz *pozytywne i negatywne opinie i recenzje gości dotyczące działań ekologicznych* (65,76% "ważne") wskazują, że również relacje z klientami oraz ich percepcja działań zrównoważonych stanowią istotny komponent strategii.

Wyniki wskazują, że obszary takie jak *transparentne relacje pracownicze oraz istnienie zasad równości pracowników* są także oceniane jako ważne (ok. 50-57%), choć mają większy rozrzut ocen neutralnych i negatywnych, co może sugerować zróżnicowany poziom priorytetów w różnych hotelach.

Należy uznać za śladowy odsetek respondentów uznających za kompletnie nieważny taki element wdrożeniowy jak posiadanie pełnego dokumentu strategii (polityki) ESG (10,33%) czy certyfikatów (4,35%).

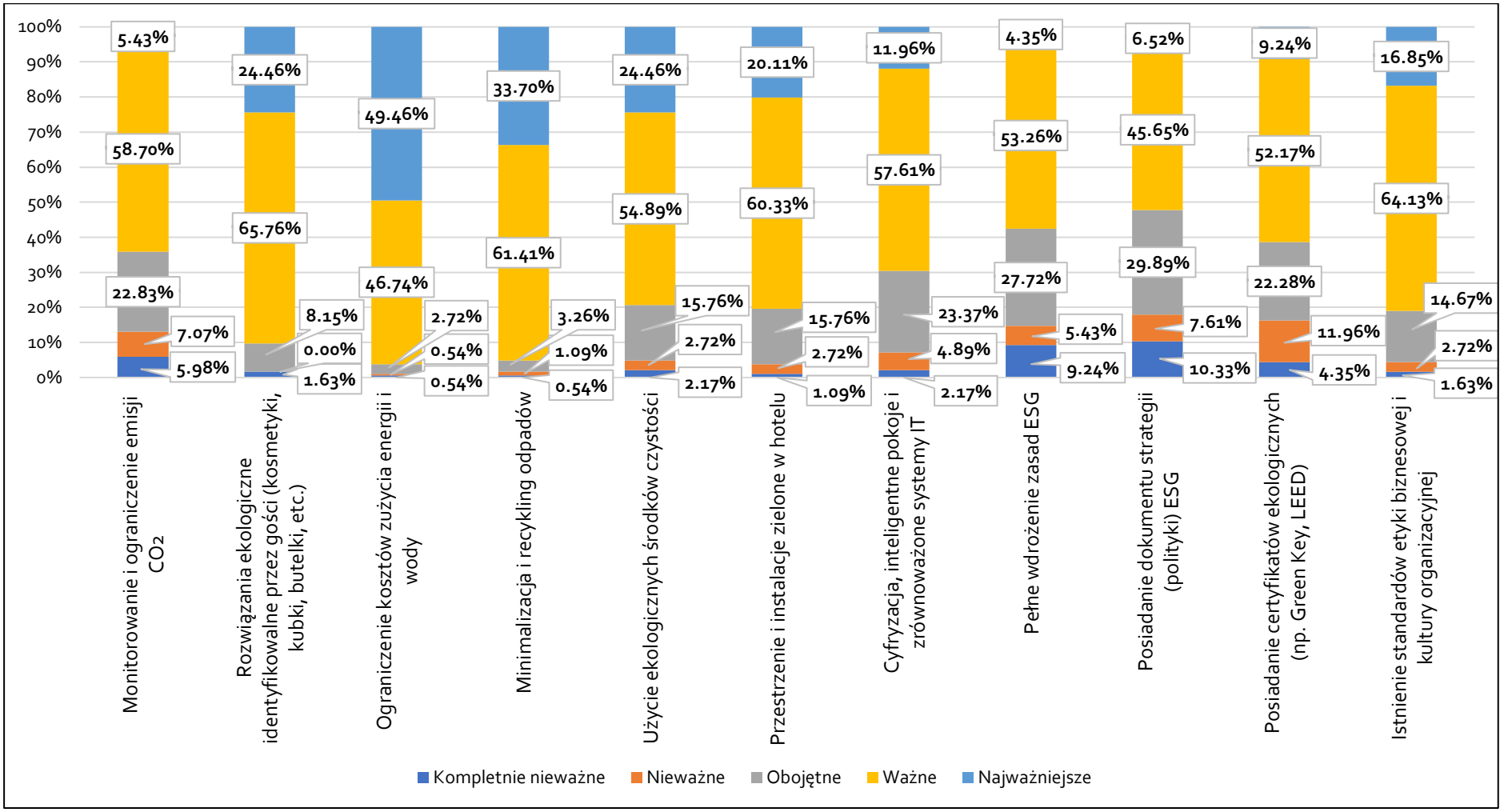
Najmniejszą istotność przypisano takim elementom jak *programy lojalnościowe oraz pozytywne i negatywne opinie o działaniach ekologicznych* w sensie ich wagi dla wdrażania ESG.

Wyniki wskazują na konieczność skoncentrowania strategii wdrażania w hotelach na edukacji i zaangażowaniu pracowników, współpracy z lokalnymi dostawcami oraz budowaniu partnerstw biznesowych. Transparentność i równość pracownicza są ważne, lecz wymagają większej ujednoliconej interpretacji i wdrożenia w praktyce. Opinie i lojalność gości, choć ważne, są postrzegane jako element wspierający, a nie kluczowy w implementacji polityk ESG.

Ta interpretacja odzwierciedla aktualne trendy w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem w sektorze hotelarskim, gdzie nacisk kładzie się przede wszystkim na rozwój kompetencji, współpracę i zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

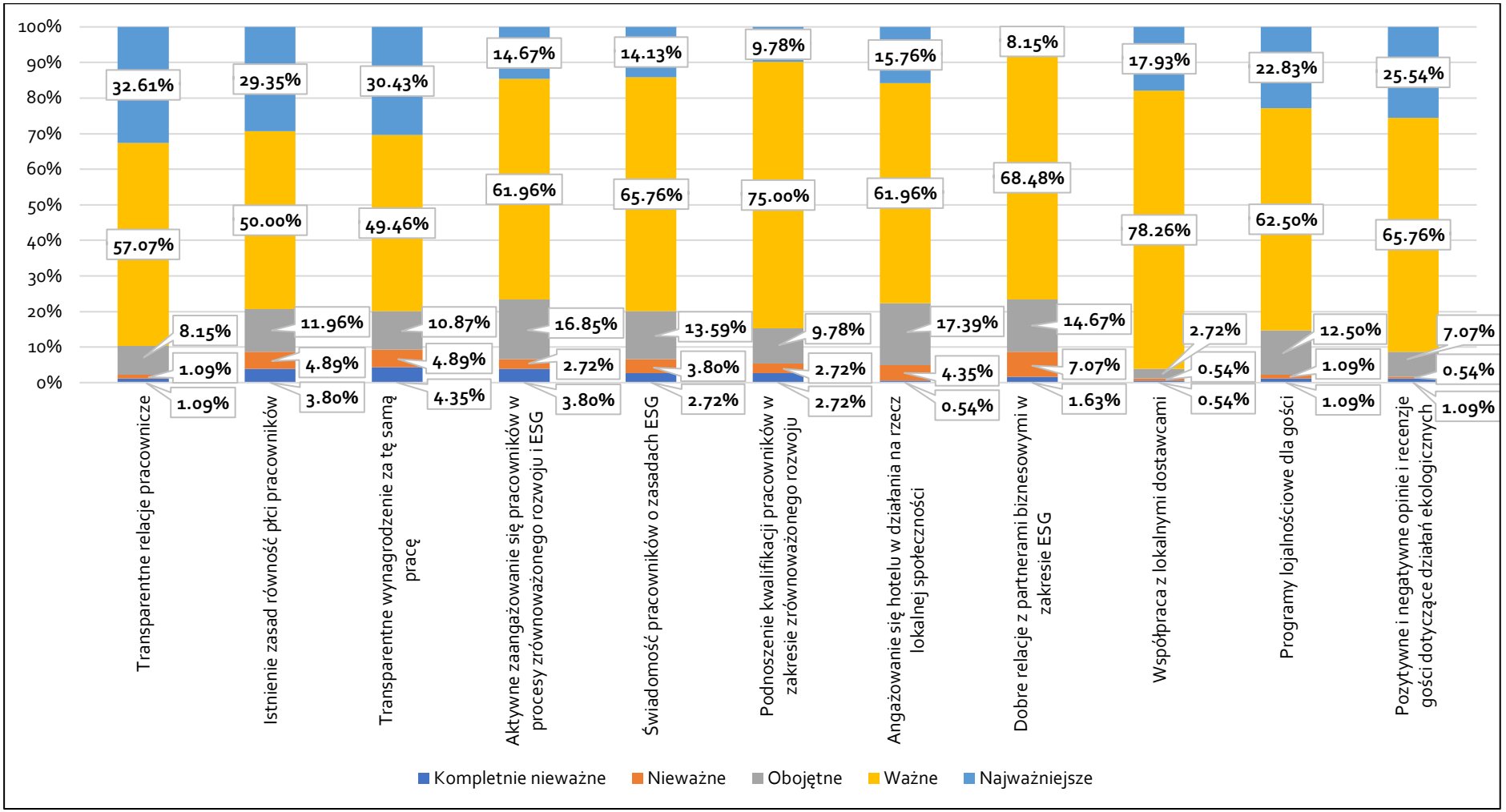
Zestawienie danych z ryciny 7a i 7b dowodzi, że implementacja przebiega w logice stopniowej: począwszy od inicjatyw środowiskowych o wysokiej widoczności i łatwym wdrożeniu, przez działania społeczne wymagające większej koordynacji, aż po elementy governance, które pozostają w tle.

Rycina 7a. Kluczowe obszary wdrażania ESG w hotelach (cz. I)



Źródło: opracowanie własne.

Rycina 7b. Kluczowe obszary wdrażania ESG w hotelach (cz. II)



Źródło: opracowanie własne.

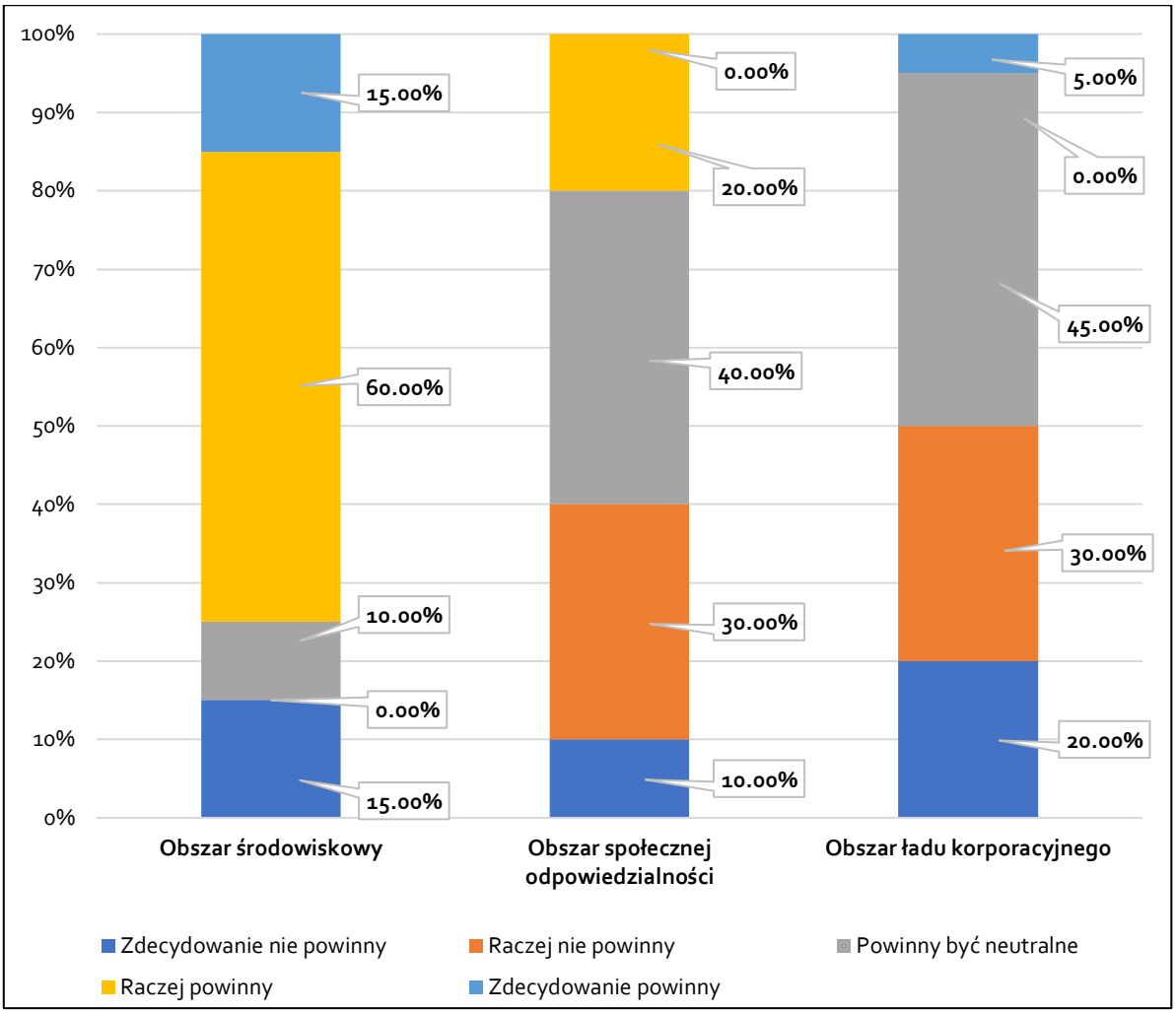
2.3. Kluczowe obserwacje postaw dostawców/interesariuszy

Uzupełnienie postaw hotelarzy stanowią opinie 20 dostawców, produktów lub usług, będących głównie członkami Izby Gospodarczej Hotelarstwa Polskiego, a więc widzących swoją rolę gospodarczej współpracy z tym sektorem. Ze względu na małą wielkość tej próby uzyskane wyniki należy traktować jedynie poglądowo. Poznanie ich punktu widzenia docelowo pozwoli na ocenę zdolności do adaptacji ESG w całym łańcuchu wartości.

Dostawcom postawiono pytania, których ideą było sprawdzenie postrzegania relacji z hotelami i stopnia przygotowania do spełnienia ewentualnych wymagań hoteli w zakresie ESG. Zapytano, czy hotele powinny wymagać od swoich dostawców przestrzegania zasad ESG. Wyniki (Ryc. 8) wskazały, iż dostawcy hotelowi w zdecydowanej większości są świadomi istnienia zasad ESG, jednak ich percepcja ma charakter zróżnicowany. Widoczna jest wyraźna rozbieżność pomiędzy deklaratywną akceptacją idei zrównoważonego rozwoju, a faktycznym poziomem przygotowania do wdrażania wymogów w praktyce. Za istotne obserwacje uznać należy:

- świadomość ESG – dostawcy rozpoznają znaczenie kryteriów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego, traktując je jako rosnący element współpracy z hotelami,
- brak akceptacji dla wymagań hoteli w obszarach ładu korporacyjnego i społecznej odpowiedzialności,
- akceptacja wymagań dotyczących obszaru środowiskowego.

Rycina 8. Postrzeganie zasad ESG w opinii dostawców dla hoteli

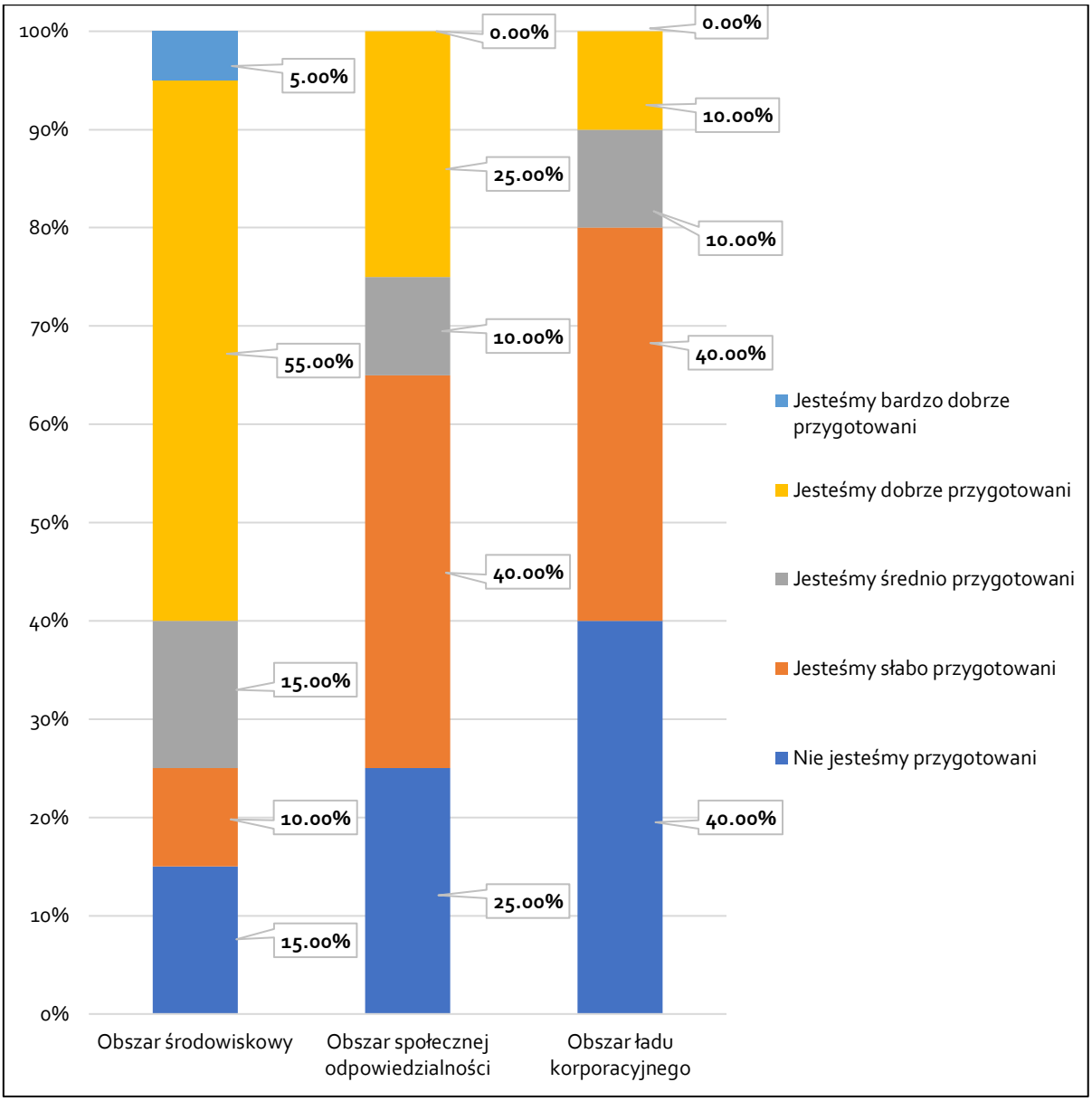


Źródło: opracowanie własne.

Należy brać pod uwagę, że nie każdy z dostawców po pierwsze jest zobowiązany do raportowania ESG, a po drugie nie jest zobowiązany do wdrażania chociażby standardów w obszarze środowiskowym przez innych partnerów w łańcuchu wartości. W szczególności może to dotyczyć dostawców usług a nie produktów.

Poziom gotowości dostawców do implementacji standardów ESG jest zróżnicowany (Ryc. 9) i najsłabszy jest w obszarze ładu korporacyjnego (80% respondentów stwierdza, że nie jest w ogóle lub jest słabo przygotowanych). Natomiast w obszarze środowiskowym łącznie 60% badanych uważa, że jest bardzo dobrze lub dobrze przygotowanych.

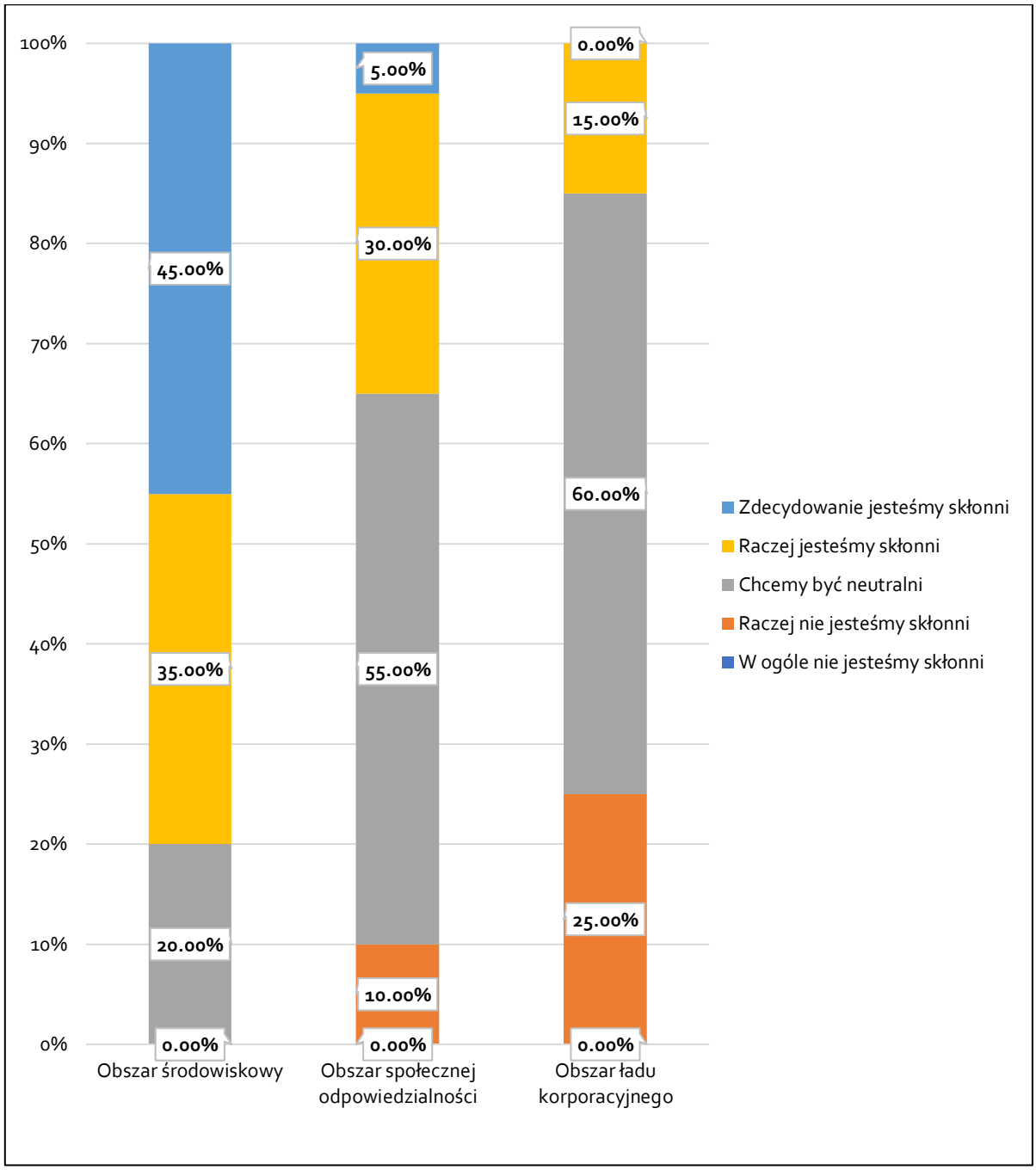
Rycina 9. Stopień przygotowania dostawców hotelu w zakresie wdrażania ESG



Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od faktu, czy hotele stawiają dostawcom wymagania w zakresie ESG, sprawdzono ich skłonność do dostosowania się do hipotetycznych oczekiwań hoteli w tym obszarze, co ilustruje rycina 10. Zdecydowana większość respondentów (80%) byłaby skłonna spełniać wymagania w obszarze środowiskowym. Wyraźna neutralność lub niechęć (85%) jak i brak przygotowania (patrz także rycina 10) odnosi się do spełniania oczekiwać związanych z obszarem ładu korporacyjnego. Oznacza to, że idea zrównoważonego rozwoju i pełnego respektowania ESG w całym łańcuchu wartości dla hotelu nie będzie możliwa do wdrożenia.

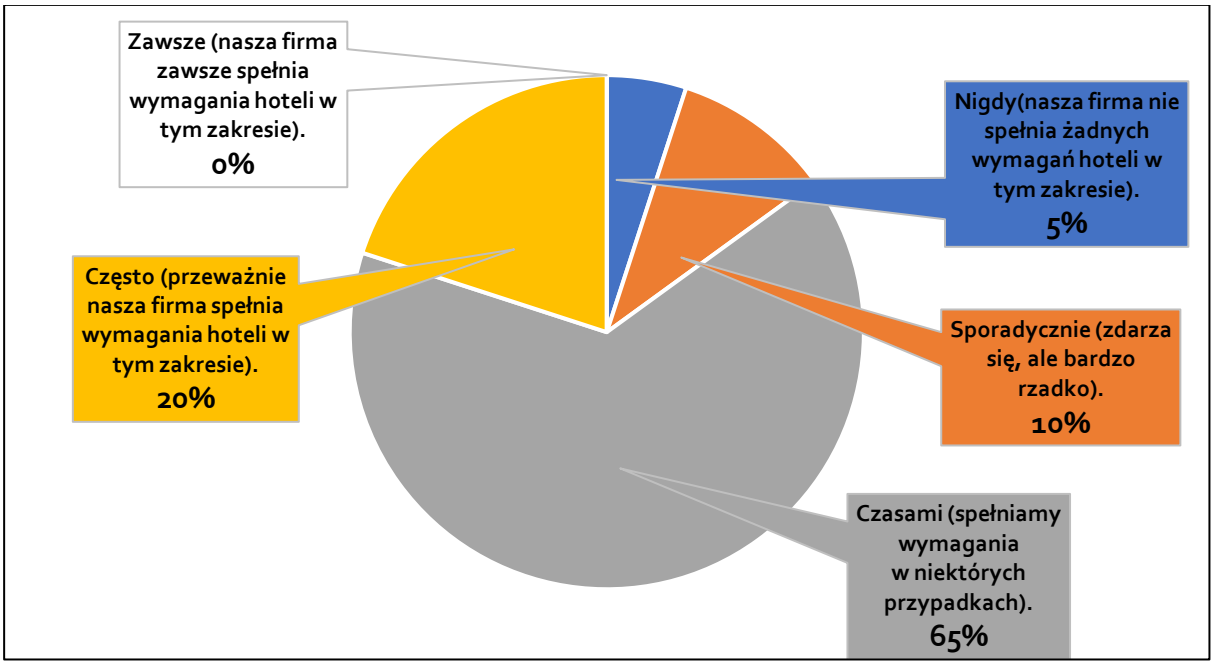
Rycina 10. Skłonność dostawców dostosowania do zasad ESG oczekiwanych przez hotele



Źródło: opracowanie własne.

Niemniej występuje już praktyka stawiania przez hotele wymagań środowiskowych, społecznych lub ładu korporacyjnego w relacjach kontraktowych z dostawcami. Nie jest to zjawisko powszechne, ale występujące, nawet jeżeli dotyczy jedynie wybranych wskaźników. Analiza danych ujętych na rycinie 11 wskazuje, że stawiane wymagania są respektowane często (20%) lub czasami (65%).

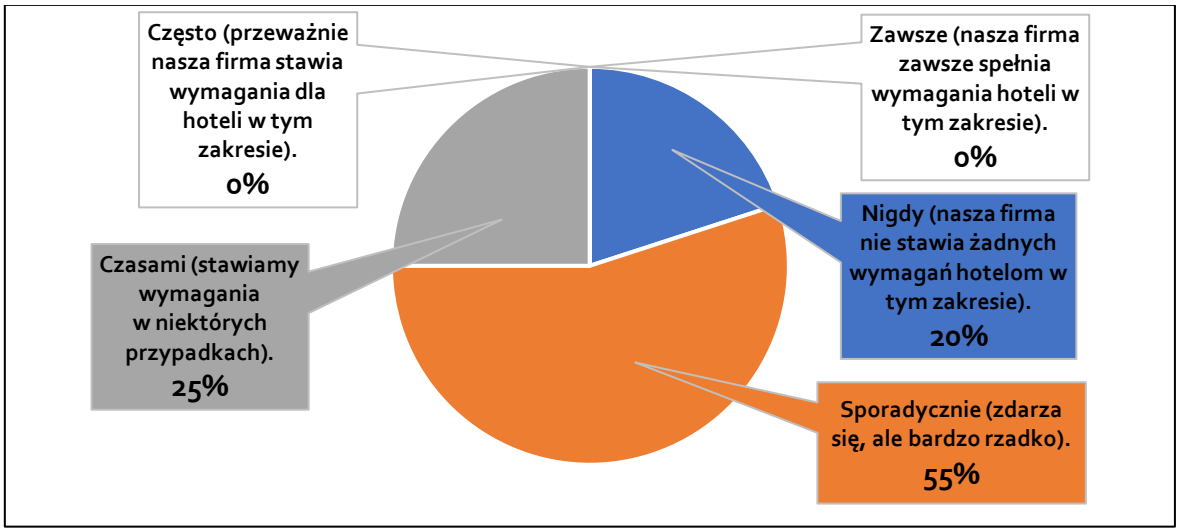
Rycina 11. Wymagania hoteli wobec dostawców w zakresie dostosowania się do zrównoważonego rozwoju i ESG



Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania, co do wskaźników ESG może mieć również przebieg odwrotny, a mianowicie mogą być stawiane hotelom przez dostawców (Ryc. 12). Jedynie do czwarty respondent (25%) wskazał, że stawia czasem wymagania jako dostawca, a bardzo rzadko ponad połowa z nich (55%). Co piąty dostawca nie artykułuje takich potrzeb (20%). Wyniki wskazują zatem, że nie ma obustronności w relacjach związanych z ESG i hotele pełnią raczej rolę weryfikatora niż adresata standardów.

Rycina 12. Wymagania dostawców wobec hoteli w zakresie dostosowania się do zrównoważonego rozwoju i ESG



Źródło: opracowanie własne.

Współpracę dostawców z hotelami zmierzono skalą Osgooda, znaną też jako skala semantyczna lub dyferencjał semantyczny, która jest narzędziem pomiaru postaw, opinii lub ocen produktów i usług, w tym przypadku cech współpracy. Skalę 3-punktową o przeciwstawnych znakach (minus-plus), umieszczone na osi między dwoma przeciwstawnymi pojęciami (antonimami), a respondenci (Tab. 7) wybrali punkt na skali, który najlepiej odzwierciedla ich subiektywną ocenę zjawiska ESG na styku cech współpracy dostawców i hoteli.

Tabela 7. Cechy współpracy dostawców i hoteli stosujących ESG

Cecha pozytywna	Skala							Cecha negatywna
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Efektywna	0,0%	65,0%	5,0%	25,0%	0,0%	5,0%	0,0%	**Nieefektywna**
Nieuciążliwa	0,0%	15,0%	40,0%	25,0%	15,0%	5,0%	0,0%	**Uciążliwa**
Dająca satysfakcję	5,0%	35,0%	30,0%	25,0%	5,0%	0,0%	0,0%	**Nie dająca satysfakcji**
Przewidywalna	0,0%	30,0%	25,0%	30,0%	10,0%	5,0%	0,0%	**Nieprzewidywalna**
Oszczędna	0,0%	5,0%	10,0%	55,0%	30,0%	0,0%	0,0%	**Kosztowna**
Przyjazna dla środowiska	15,0%	55,0%	0,0%	25,0%	0,0%	5,0%	0,0%	**Nieprzyjazna dla środowiska**

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników pomiaru współpracy dostawców z hotelami za pomocą skali Osgooda (Tab. 7) wskazuje na ogólnie pozytywne postrzeganie relacji tych organizacji w kontekście ESG, przy czym oceny różnią się w zależności od analizowanej cechy. Najwyżej oceniono *efektywność* (70% wskazań pozytywnych) oraz *prośrodowiskowy charakter współpracy* (70% ocen pozytywnych), co sugeruje, iż implementacja zasad ESG sprzyja zarówno podniesienia sprawności procesów, jak i wizerunkowi ekologicznemu badanych. Również wymiar satysfakcji (70% pozytywnych odpowiedzi) oraz *przewidywalności* (55%) świadczą o korzystnym odbiorze istniejącego modelu kooperacji. Z kolei *nieuciążliwość* w sferze kooperacji dostawców i hoteli została oceniona bardziej ambiwalentnie (55% pozytywnych vs. 45% neutralnych i negatywnych), co może wskazywać na istniejące bariery organizacyjne lub proceduralne. Najsłabiej wypadł wymiar *oszczędności* w obszarze współpracy, bowiem aż 85% odpowiedzi uplasowało się w strefie neutralno-negatywnej, sugerując, że współpraca zgodna z ESG postrzegana jest jako obciążająca kosztowo obie strony.

Współpraca dostawców z hotelami w ramach ESG oceniana jest w kategoriach efektywności, satysfakcji i zgodności z wartościami środowiskowymi, jednak jej *ekonomiczna opłacalność pozostaje problematyczna*, co może stanowić kluczowe wyzwanie dla dalszego rozwoju partnerstwa. Należy zatem domniemywać, że spełnienie wymagań ESG w całym łańcuchu wartości hoteli jest i będzie niemożliwe, w dającej się przewidzieć perspektywie czasowej.

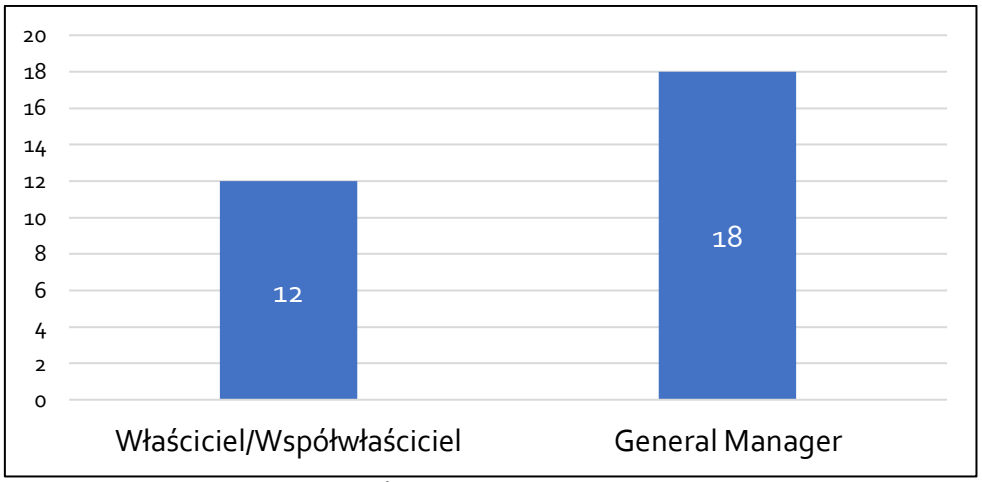
3. Badanie IDI – analiza wyników i rekomendacje

Rozdział prezentuje wyniki jakościowych badań opartych na wywiadach pogłębionych (IDI). Analiza opiera się na charakterystyce badanej grupy, która została celowo dobrana ze względu na kompetencje strategiczne i znajomość wewnętrznych procesów zarządczych. Takie ujęcie umożliwiło pogłębione zrozumienie motywacji, percepcję barier oraz oceny realnych i oczekiwanych efektów wdrażania praktyk ESG w hotelarstwie. Rezultaty wywiadów dostarczają jakościowego kontekstu dla kluczowych wniosków oraz stanowią podstawę do identyfikacji czynników sukcesu i ryzyk związanych z transformacją opartą o ESG w branży hotelarskiej. Wywiady oparte zostały o kwestionariusz pozwalający na zebranie mierzalnych opinii wraz z pytaniami otwartymi oraz rozmowę indywidualną. Zestawione dane uzupełnione zostały tymi komentarzami indywidualnymi, których treści ukazywały zróżnicowany punkt widzenia.

3.1. Charakterystyka badanej zbiorowości

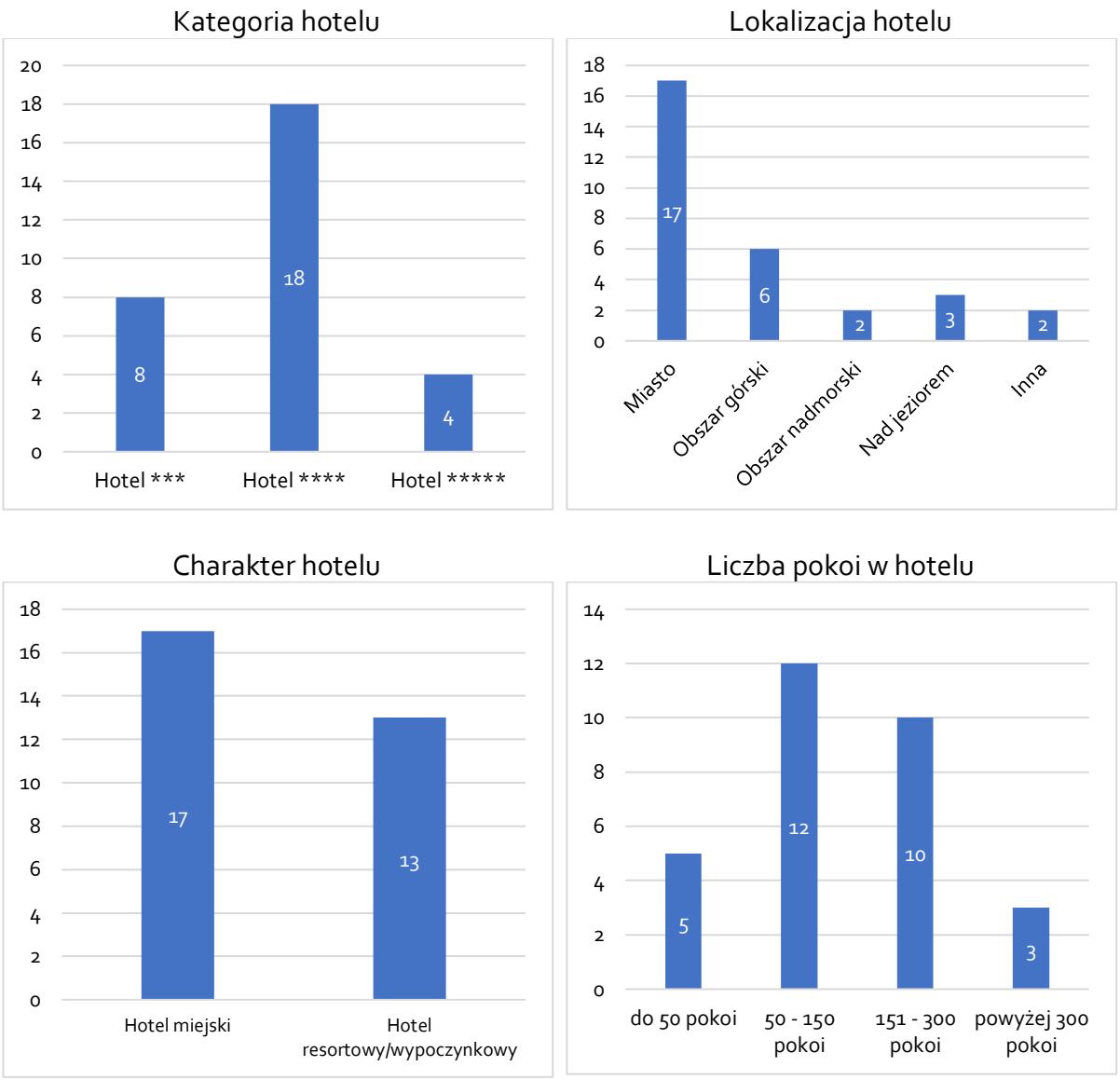
Przeprowadzono 30 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) wyłącznie z osobami zarządzających hotelami (General Manager) lub Właścicielem/Współwłaścicielem, zakładając, że to oni kształtują politykę obiektu w zakresie ESG.

Rycina 13. Profil reprezentantów hoteli w badaniu IDI, w liczbach bezwzględnych



Źródło: opracowanie własne.

Rycina 14. Profil reprezentowanych hoteli w badaniu IDI



Źródło: opracowanie własne.

3.2. Kluczowe obserwacje

Analiza wyników satysfakcji z wdrażania ESG w hotelach (Tab. 8) ukazuje zróżnicowany poziom akceptacji poszczególnych obszarów. Najwyżej oceniono *wdrażanie rozwiązań proekologicznych* (NPS=56,67, ocena: bardzo dobry), co wskazuje na silne poparcie dla działań bezpośrednio związanych z ochroną środowiska. Pozytywnie wypadł także *wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem* (NPS=33,33, ocena: dobry), co potwierdza rosnącą świadomość branży.

Wartości przeciętne uzyskały: *dekarbonizacja* (NPS=3,33), *angażowanie społeczności lokalnej* (NPS=26,66) oraz *wdrażanie ESG jako czynnika korzyści biznesowych* (NPS=6,67), co sugeruje umiarkowane, ale jeszcze niejednoznaczne poparcie dla tych obszarów. Najniżej oceniono *powstawanie wymagań prawnych* (NPS=-33,34), co ujawnia krytyczne nastawienie hoteli wobec regulacyjnych zobowiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Hotele wykazują *największą satysfakcję z działań proekologicznych*, natomiast regulacje prawne i ekonomiczna użyteczność ESG pozostają obszarami największych kontrowersji.

Tabela 8. Satysfakcja z wdrażania ESG w hotelach (wskaźnik NPS)

Poziom satysfakcji z wybranych cech	**0-6 pkt krytycy**	**7-8 pkt obojętni**	**9-10 pkt promotorzy**	**Wskaźnik NPS**	**Wynik**
Wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem	20,00%	26,67%	53,33%	33,33	dobry
Powstawanie wymagań prawnych dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju	56,67%	20,00%	23,33%	-33,34	negatywny
Dekarbonizacja jako oczekiwany kierunek rozwoju	40,00%	16,67%	43,33%	3,33	przeciętny
Wprowadzanie w hotelu rozwiązań proekologicznych	13,33%	16,67%	70,00%	56,67	bardzo dobry
Angażowanie przez hotel lokalnej społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem	26,67%	20,00%	53,33%	26,66	przeciętny
Wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju i ESG jako czynnika generującego korzyści dla hotelu	30,00%	33,33%	36,67%	6,67	przeciętny

Komentarz: NPS=%Promotorów–%Krytyków. Wynik NPS może się mieścić się w przedziale od -100 do 100. Wynik dodatni oznacza, że jest więcej promotorów niż krytyków, a wynik ujemny odwrotnie. Interpretacja: wynik od 1 do 30: przeciętny, od 31 do 50: dobry, od 51 do 70: bardzo dobry, powyżej 71: znakomity.
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z tabeli 9 wskazuje na wyraźne różnice w poziomie satysfakcji z wdrażania ESG między hotelami niższej (3*) a wyższej kategorii (4–5*). Hotele *4 i 5-gwiazdkowe* częściej wykazują pozytywne nastawienie, osiągając wysokie wskaźniki w obszarze *wdrażania rozwiązań proekologicznych* (NPS=63,63; bardzo dobry) oraz *wzrostu zainteresowania zrównoważonym rozwojem* (NPS=45,46; dobry). W przypadku hoteli *3- gwiazdkowych* dominują oceny negatywne – szczególnie wobec *wymagań prawnych* (NPS=-50,00) ***i*** *postrzegania ESG jako źródła korzyści biznesowych* (NPS=-35,50), co może świadczyć o barierach finansowych i organizacyjnych w tej grupie obiektów.

Obie kategorie hoteli oceniają przeciętnie *angażowanie społeczności lokalnej* (NPS ok. 25–27), a także zróżnicowanie widoczne jest w odniesieniu do *dekarbonizacji* – negatywnie ocenianej przez hotele 3* (NPS=-37,50) i umiarkowanie pozytywnie przez 4–5* (NPS=18,18).

Hotele wyższej kategorii wykazują *większą akceptację i satysfakcję z wdrażania ESG*, szczególnie w obszarze ekologii, natomiast obiekty niższej klasy postrzegają te działania głównie przez pryzmat kosztów i obciążeń regulacyjnych.

Tabela 9. Satysfakcja z wdrażania ESG w hotelach (NPS) w korelacji z kategorią obiektu

Poziom satysfakcji hotelarzy z wybranych cech	0-6 pkt		7-8 pkt		9-10 pkt		Wskaźnik NPS		Wynik	
	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*	Hotele 3*	Hotele 4 i 5*
Wzrost zainteresowania zrównoważonym rozwojem	25,00%	18,18%	50,00%	18,18%	25,00%	63,64%	0,00	45,46	negatywny	dobry
Powstawanie wymagań prawnych dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju	62,50%	54,55%	25,00%	18,18%	12,50%	27,27%	-50,00	-27,28	negatywny	negatywny
Dekarbonizacja jako oczekiwany kierunek rozwoju	62,50%	31,82%	12,50%	18,18%	25,00%	50,00%	-37,50	18,18	negatywny	przeciętny
Wprowadzanie w hotelu rozwiązań proekologicznych	12,50%	13,64%	37,50%	9,09%	50,00%	77,27%	37,50	63,63	przeciętny	bardzo dobry
Angażowanie przez hotel lokalnej społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem	25,00%	27,27%	25,00%	18,18%	50,00%	54,55%	25.00	27,28	przeciętny	przeciętny
Wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju i ESG jako czynnika generującego korzyści dla hotelu	50,00%	22,73%	37,50%	31,82%	12,50%	45,45%	-35,50	22,73	negatywny	przeciętny

Komentarz: NPS=%Promotorów–%Krytyków. Wynik NPS może się mieścić się w przedziale od -100 do 100. Wynik dodatni oznacza, że jest więcej promotorów niż krytyków, a wynik ujemny odwrotnie. Interpretacja: wynik od 1 do 30: przeciętny, od 31 do 50: dobry, od 51 do 70: bardzo dobry, powyżej 71: znakomity.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przedstawione na Rycinie 15 ukazują stopień dostosowania hoteli do wymogów ESG i gotowość na przyszłe zmiany (mierzony odpowiedzią: zamierza). Pomiar przeprowadzony został poprzez informację o posiadaniu dokumentu strategicznego w zakresie zrównoważonego rozwoju i raportu niematerialnego ESG, prowadzenie monitoringu wskaźników ekologicznych, działań w obszarze społecznym i ładu korporacyjnego.

Stwierdzono zróżnicowany poziom wdrażania poszczególnych praktyk oraz planów działań w obszarze zrównoważonego rozwoju. Jedynie 26,67% hoteli posiada dokument strategiczny zrównoważonego rozwoju, 53,33% go nie posiada, a 20% deklaruje zamiar opracowania takiego dokumentu. Co trzeci hotel (33,3%) nie planuje opracowania raportu ESG, a 40% dysponuje takim dokumentem. Odsetek deklarowanego zamiaru przygotowania raportu należy uznać za wysoki (26,67%).

Monitoring prowadzonych wskaźników ekologicznych można uznać za powszechny. Zużycie energii i efektywności energetycznej infrastruktury hotelowej jest weryfikowane przez 93,33%, 3,33% nie monitoruje, 3,33% planuje wprowadzenie takich działań. Ograniczanie emisji CO_2 oraz obliczanie śladu węglowego prowadzi 96,67% hoteli przy 3,33% planujących takie działanie. Z kolei monitorowanie i ograniczanie zużycia wody deklaruje 96,67% hoteli przy 3,33% planujących podjąć takie działania. Podobne wynik uzyskano wobec minimalizacji odpadów i promowanie recyklingu (93,33% hoteli stosuje działania w tym zakresie, 3,33% nie stosuje a 3,33% zamierza je wprowadzić).

Także korzystanie z ekologicznych materiałów i produktów w usługach hotelowych jest dostrzegalne bowiem 43,33% hoteli stosuje ekologiczne produkty, 23,33% ich nie stosuje, a 33,33% planuje podjąć działania w tym zakresie.

Za wyraźnie niski należy uznać wskaźnik prowadzonych szkoleń pracowników hotelu w zakresie ESG i zrównoważonego rozwoju bowiem jedynie 10% hoteli je zapewnia przy 83,33% nie zapewniających. Niski jest także zamiar wprowadzania szkoleń (6,67%).

Za niepokojący uznać należy fakt, że tylko 23,33% hoteli deklaruje zatrudnianie specjalistów ds. ESG, aż 63,33% obiektów ich nie zatrudnia, a tylko 13,33% planuje zatrudnienie.

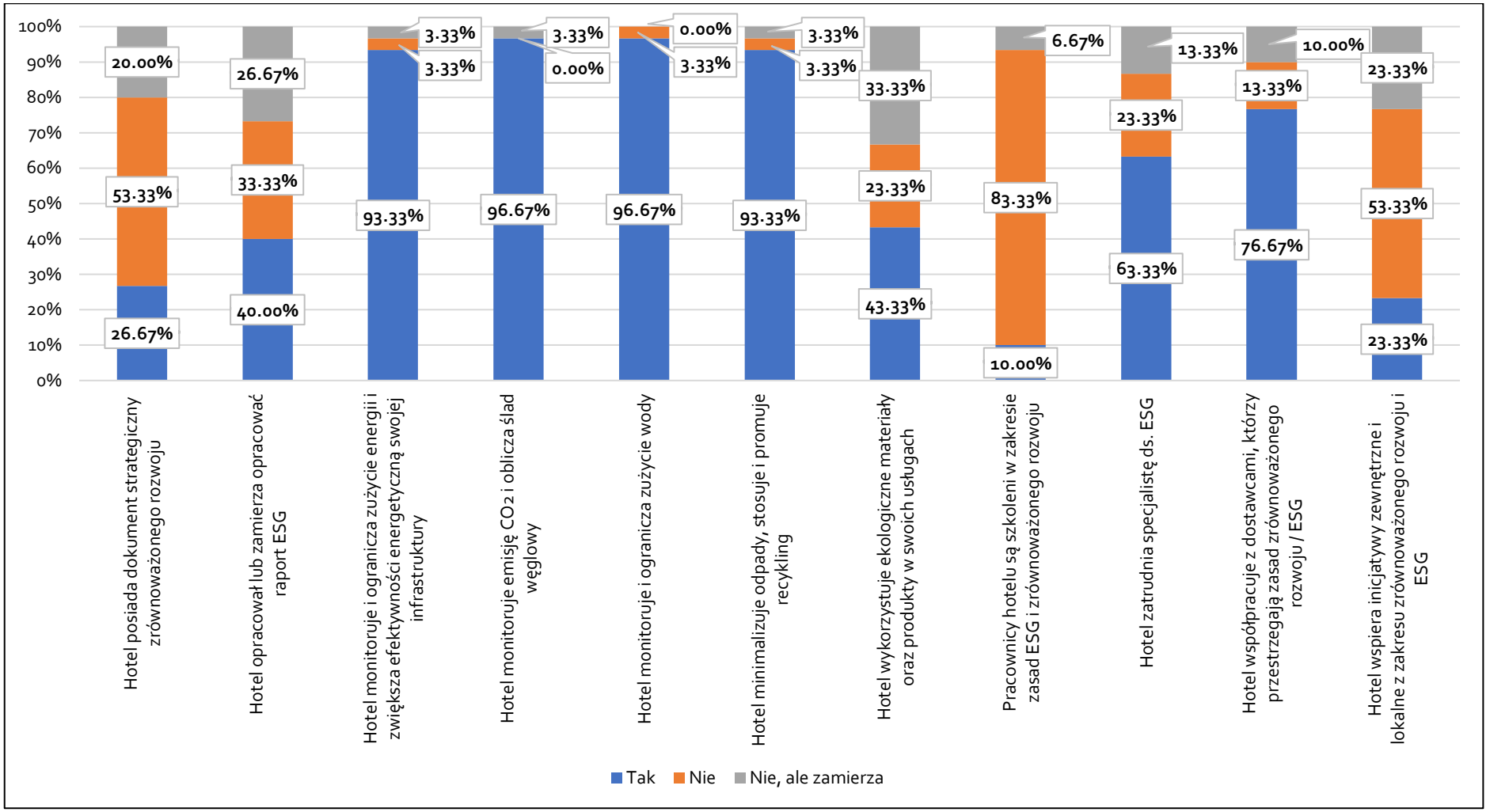
Udział hoteli we współpracy z dostawcami przestrzegającymi zasad zrównoważonego rozwoju i ESG kształtuje się następująco: 76,67% obiektów deklaruje aktywną współpracę

z podmiotami spełniającymi te kryteria, 13,33% nie podejmuje tego typu działań, natomiast 10% wskazuje na zamiar nawiązania współpracy w przyszłości. W odniesieniu do wspierania lokalnych inicjatyw zewnętrznych w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG, 23,33% hoteli angażuje się w tego rodzaju przedsięwzięcia, 53,33% nie prowadzi takich aktywności, a 23,33% deklaruje zamiar podjęcia ich w dalszej perspektywie.

Badanie wskazuje, że hotele najbardziej skoncentrowane są na technicznych aspektach zrównoważonego rozwoju takimi jak monitorowanie zużycia energii, emisji CO_2 oraz zużycia wody, a także minimalizowaniu odpadów i promowaniu recyklingu, gdzie wdrożenie przekracza 90%. Natomiast znaczące wyzwania widoczne są w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego (szkolenia ESG, zatrudnianie specjalistów) oraz w zakresie wspierania lokalnych inicjatyw (mniejszy odsetek hoteli angażuje się w te działania). Ponadto, ponad połowa hoteli nie posiada jeszcze strategicznego dokumentu dotyczącego zrównoważonego rozwoju ani raportu ESG, co wskazuje na możliwość rozwoju tych obszarów w przyszłości.

Opisane wyniki świadczą o zróżnicowanym poziomie implementacji zasad ESG i zrównoważonego rozwoju w badanych hotelach, z dominacją działań operacyjnych nad strategicznymi i społecznymi aspektami zrównoważonego funkcjonowania. Takie obserwacje mogą stanowić podstawę do dalszych badań nad barierami i motywatorami wdrażania ESG w sektorze hotelarskim oraz kierunkami rozwoju polityki zrównoważonego rozwoju.

Rycina 15. Stopień dostosowania hoteli do wymogów ESG i gotowość na przyszłe zmiany



Źródło: opracowanie własne.

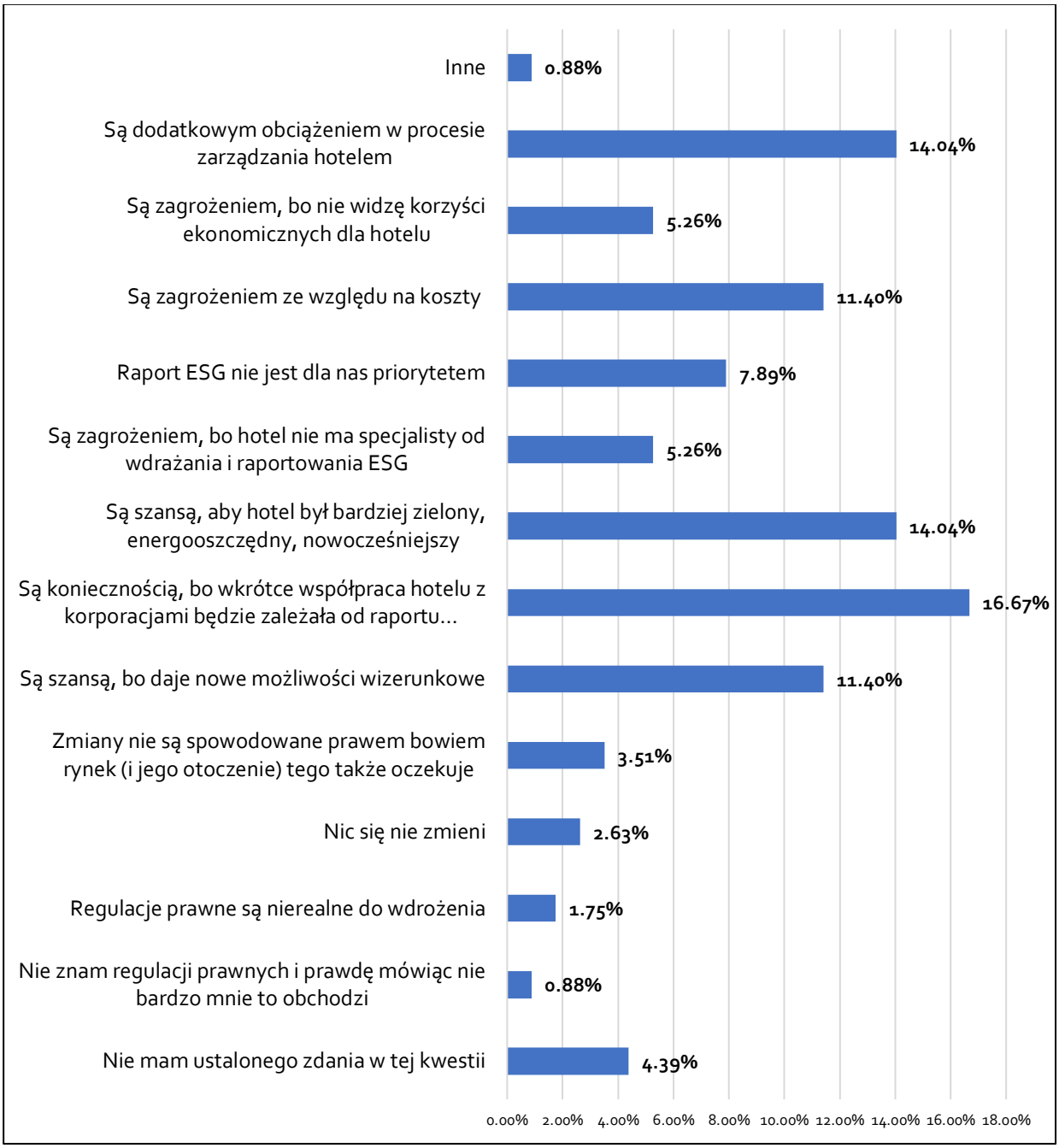
Analiza wyników zestawionych w Rycinie 16 ukazuje postawy wobec wpływu regulacji prawnych, zasad zrównoważonego rozwoju oraz ESG na funkcjonowanie hoteli. W kafeterii zamkniętej przedstawiono zestaw też ilustrujących szanse lub zagrożenia. *Żadna z nich nie uzyskała dominującej akceptacji,* chociaż niektóre tezy (celowe sprzeczne) uzyskały istotne wskazania. Respondenci wykazują zróżnicowanie w percepcji regulacji prawnych dotyczących ESG. Największy odsetek badanych (16,67%) traktuje je jako *konieczność wynikającą z wymogów współpracy z korporacjami i obowiązku raportowania*, co wskazuje na świadomość rosnącego znaczenia regulacji w sferze relacji biznesowych. Porównywalnie grupa (14,04%) respondentów widzi w regulacjach *szansę na modernizację hotelu, poprawę efektywności energetycznej i proekologiczność*, a 11,40% badanych postrzega je jako *szansę na wzmocnienie wizerunku*.

Jednocześnie pojawia się wyraźny komponent sceptyczny i barierowy bowiem 11,40% badanych *uznaje regulacje za zagrożenie kosztowe*, a taka sama część respondentów podkreśla ich rolę jako *dodatkowego obciążenia organizacyjnego*. Część wskazuje również brak specjalisty ESG w hotelu (7,89%) oraz brak ekonomicznych korzyści (5,26%). Wyniki te wskazują na wysoką percepcję kosztów wdrażania regulacji w stosunku do spodziewanych efektów finansowych.

Nieliczni wyrażają obojętność lub dystans – *4,39% nie ma zdania*, *deklarują brak znajomości regulacji i zainteresowania* (0,88%), czy wskazują (1,75–3,51%), że *regulacje są nierealne do wdrożenia bądź nie przyniosą istotnych zmian.*

Można więc stwierdzić, że regulacje ESG w sektorze hotelarskim są postrzegane w kategoriach dualizmu szans i zagrożeń. O ile część badanych traktuje je jako impuls modernizacyjny i narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, o tyle istotny odsetek widzi w nich źródło kosztów, ryzyka i obciążeń administracyjnych.

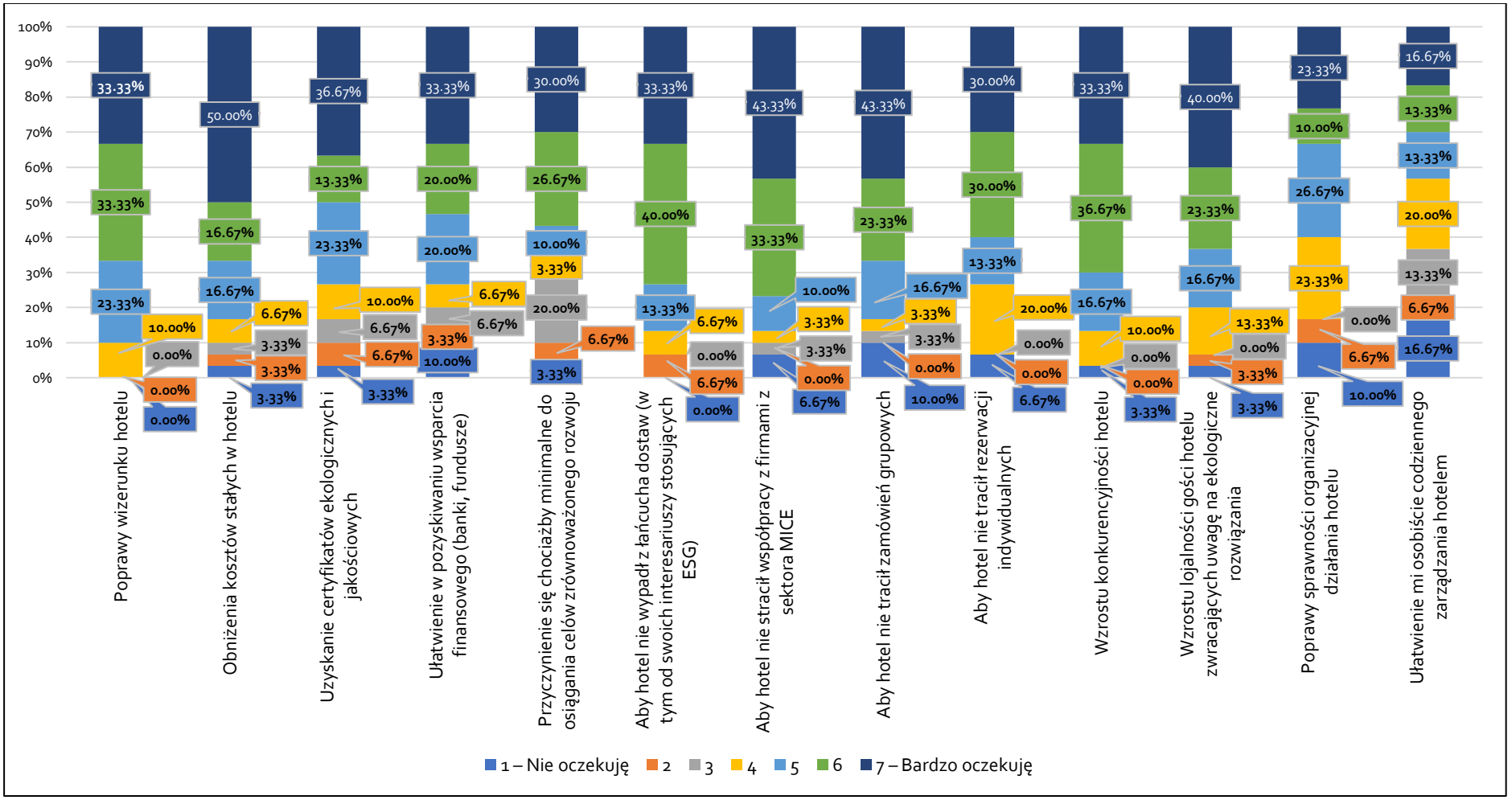
Rycina 16. Wpływ regulacji prawnych i zasad zrównoważonego rozwoju oraz ESG na funkcjonowanie hoteli



Źródło: opracowanie własne.

Rycina 17 przedstawia rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących oczekiwań wobec wdrażania praktyk zrównoważonego rozwoju w hotelach. Wyniki zaprezentowano w formie skumulowanych wykresów słupkowych, gdzie skala ocen (1–7) obrazuje poziom oczekiwań: od „nie oczekuję" (1) po „bardzo oczekuję" (7).

Rycina 17. Oczekiwane korzyści z wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wskazuje na wyraźną polaryzację opinii, przy czym dominują odpowiedzi odpowiadające najwyższym wartościom skali (6 i 7).

Najczęściej wskazywaną kategorią była wartość 7 („bardzo oczekuję"), co podkreśla istotne znaczenie czynników ESG w percepcji respondentów. Niskie wartości skali (1–2) pojawiały się sporadycznie, co sugeruje marginalizację postaw negujących zasadność wdrażania rozwiązań zrównoważonych.

Najsilniej artykułowane i oczekiwane rezultaty dotyczyły:

- poprawy wizerunku hotelu (33,33% dla „7"),
- obniżenia kosztów stałych (50% dla „7"),
- utrzymania współpracy z firmami z sektora MICE (43,33% dla „7"),
- utrzymania zamówień grupowych (43,33% dla „7"),
- wzrostu konkurencyjności hotelu (40% dla „7").

Można zatem stwierdzić, że wśród respondentów kluczowe znaczenie mają *uwarunkowania ekonomiczne i rynkowe*, w tym *redukcja kosztów*, *zapewnienie przewagi konkurencyjnej* oraz *utrzymanie klientów instytucjonalnych*, a także *budowanie reputacji marki*.

Oczekiwania umiarkowane respondentów z hoteli związane były z:

- ułatwieniem pozyskiwania wsparcia finansowego (20% dla „7"),
- usprawnieniem codziennego zarządzania hotelem (16,67% dla „7").

Powyższe wskazuje, że aspekty operacyjne oraz finansowe postrzegane są jako istotne, lecz nie priorytetowe w porównaniu z czynnikami wizerunkowymi i kosztowymi.

W opinii badanych czynniki normatywno-społeczne również odgrywają zauważalną rolę bowiem:

- 26,67% respondentów wskazało wartość „7" przy oczekiwaniu, że praktyki ESG przyczynią się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, co wskazuje na rosnącą świadomość normatywną i odpowiedzialność społeczną wśród respondentów,
- 23,33% badanych uznało, że mogą one sprzyjać wzrostowi lojalności gości preferujących rozwiązania proekologiczne, co potwierdza, że czynniki ESG postrzegane są jako narzędzie budowania więzi z klientem.

Analizując uzyskane dane można zauważyć, że motywacje ekonomiczne i konkurencyjne dominują nad motywacjami stricte etycznymi czy środowiskowymi, a wdrażanie praktyk ESG w hotelach postrzegane jest przede wszystkim jako:

- narzędzie *wzmacniania przewagi rynkowej* (konkurencyjność, utrzymanie współpracy z kontrahentami),
- mechanizm *optymalizacji kosztów*,
- czynnik *budowania reputacji i lojalności gości*.

Aspekty związane z *zarządzaniem operacyjnym* oraz *wsparciem finansowym* mają charakter drugorzędny, co wskazuje na to, że respondenci traktują ESG głównie jako *strategię biznesową i marketingową,* a nie jako narzędzie wewnętrznej efektywności organizacyjnej.

W tabeli 10 zaprezentowano opinie respondentów z hoteli dotyczące znaczenia zrównoważonego rozwoju i wdrażania zasad ESG w działalności operacyjnej oraz strategicznej. Odpowiedzi ukazują zróżnicowane podejście – od postrzegania ESG jako kluczowego elementu strategii długoterminowej, poprzez jego rolę w redukcji kosztów i spełnianiu wymogów regulacyjnych, aż po marginalizowanie znaczenia z uwagi na dodatkowe obciążenia i koszty.

Tabela 10. Szanse, zagrożenia, korzyści dla hoteli w kontekście zrównoważonego – opinie menedżerów na temat wdrażania ESG.

Opinia dotycząca zrównoważonego rozwoju dla hotelu	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Jest kluczowym elementem strategii długoterminowej hotelu, wpływa na wizerunek, reputację i lojalność gości.	10	33,33%
Istotne – pomaga w oszczędnościach i zgodności z regulacjami.	11	36,67%
Marginalne – nie widzę bezpośrednich korzyści, a dużo nowych zadań i kosztów.	3	10,00%
Jest drugorzędny – skupiamy się na innych obszarach działalności hotelu.	6	20,00%
Komentarze		

- *ESG daje możliwość działania i rozwijania się hotelowi, dbając o środowisko oraz gości, jak i personel. Hotel może mieć profity, bez szkody dla społeczności i natury.*
- *Zrównoważony rozwój to przyszłość pozwalająca na osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej.*

- *Szybki rozwój sztucznej inteligencji jest już kolejnym krokiem do poszukiwania balansu na rynku.*
- *ESG jest ważne. Jednak tak jak i w wielu innych aspektach, regulacje prawne często sprawiają, że po drodze traci się to co najważniejsze: po co to wszystko ma być robione? Czemu ma to służyć? I chyba najbardziej trudne pytanie: kto na tym zarobi?*
- *Uważam, że w przypadku Polski dzieje się to za szybko i chociażby z tego względu, może to nieść za sobą wyższe koszty i dużo, czasem zbędnych, procedur i zadań.*
- *Jestem zwolennikiem zrównoważonego rozwoju, lecz oczekiwałbym wsparcia zarówno finansowego, jak i merytorycznego.*
- *Czekamy na jasne przepisy i środki finansowe na te działania.*
- *Przy małym przedsiębiorstwie nie wiem jakie będą koszty wprowadzenia programu.*
- *Na dziś skupiam się na prowadzeniu bieżącym hotelu. W przypadku, kiedy hotele będą objęte programem będziemy musieli to wdrożyć ze względu na ekologię, ale też funkcjonowanie hotelu.*
- *Specyfika gości hotelu, w tym grupowych, na razie nie wymaga oficjalnych raportów w zakresie zrównoważonego rozwoju.*
- *Bardzo mały procent Gości indywidualnych i grupowych widzi korzyści-za mało informacji odgórnych.*
- *Wyniki na dzisiaj istotniejsze.*
- *Pomaga w monitoringu zużycia prądu, wody etc.*
- *Pisanie statystyk sprawozdań nic nie zmieni tylko zwiększy ilość pracy i zużytego papieru albo pamięci w komputerach.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 10 wskazuje na zróżnicowane postrzeganie znaczenia zrównoważonego rozwoju oraz wdrażania zasad ESG w sektorze hotelarskim. Największa grupa menedżerów (36,67%) uznaje, że wdrażanie działań proekologicznych i zgodnych z ESG jest istotne przede wszystkim w kontekście generowania oszczędności oraz dostosowania się do regulacji prawnych. Niewiele mniejsza część respondentów (33,33%) traktuje zrównoważony rozwój jako kluczowy element strategii długoterminowej, wskazując na jego rolę w budowaniu wizerunku, reputacji i lojalności gości. Z kolei 20% badanych określa działania ESG jako drugorzędne wobec innych obszarów działalności hotelu,

natomiast 10% uznaje je za marginalne, generujące przede wszystkim dodatkowe koszty i obowiązki.

Komentarze menedżerów ujawniają ambiwalentny stosunek do ESG. Z jednej strony wskazują oni na potencjalne korzyści: możliwość budowania przewagi konkurencyjnej, rozwój hotelu w sposób przyjazny dla środowiska, pozytywny wpływ na gości i pracowników, a także narzędziowe wsparcie w monitoringu zużycia mediów. Z drugiej strony pojawiają się wyraźne obawy i zagrożenia: brak jasnych przepisów i instrumentów finansowych, wysokie koszty wdrożenia w przypadku mniejszych przedsiębiorstw, niska świadomość i niewielkie zainteresowanie ze strony klientów, a także ryzyko nadmiernej biurokratyzacji czy proceduralizacji działań.

Wyniki wskazują, że w hotelarstwie ESG postrzegane jest przede wszystkim w kategoriach instrumentalnych (oszczędności, zgodność z prawem), a dopiero w dalszej kolejności w kategoriach strategicznych i wizerunkowych. Występuje także wyraźna polaryzacja opinii – od uznania ESG za kluczową determinantę rozwoju, po sceptycyzm wynikający z niepewności regulacyjnej, obaw kosztowych i braku natychmiastowych korzyści.

Z kolei analiza danych z tabeli 11 wskazuje, że sektor hotelarski w Polsce znajduje się na etapie częściowej implementacji strategii zrównoważonego rozwoju, przy czym dominują rozwiązania fragmentaryczne, skoncentrowane na aspektach operacyjnych.

Najczęściej deklarowanym działaniem jest strategia ograniczania zużycia energii, wody oraz minimalizacji odpadów – taką praktykę potwierdziło 36,67% respondentów. Nieliczni menedżerowie wskazali na bardziej zaawansowane obszary, takie jak redukcja śladu węglowego (3,33%) czy współpraca z ekologicznymi interesariuszami oraz zrównoważone zarządzanie zasobami (3,33%). Jednocześnie równie liczna grupa (36,67%) przyznała, że hotel nie posiada formalnej strategii ESG z uwagi na brak zasobów kadrowych i kompetencyjnych. Kolejne 20% wskazało na nadmierne koszty wdrożenia jako kluczową barierę.

Komentarze menedżerów ujawniają kilka istotnych tendencji:

- *pragmatyzm i adaptacyjność* – część hoteli wdraża działania proekologiczne w sposób nieformalny, wybierając rozwiązania łatwe do realizacji (np. segregacja odpadów, ograniczenie plastiku, monitoring energii).

- *uwarunkowania instytucjonalne* – w przypadku hoteli sieciowych polityka ESG jest implementowana centralnie, a obiekty dostosowują się do odgórnie wyznaczonych wskaźników (np. redukcji emisji CO_2, zużycia wody i energii).
- *oczekiwanie na regulacje i wsparcie* – brak obowiązku prawnego oraz bariery finansowe i kadrowe powodują, że część hoteli odracza opracowanie strategii, planując jej wdrożenie w perspektywie średnioterminowej (np. do 2025 r.).
- *rosnącą presję rynkową* – respondenci zauważają, że w przyszłości oczekiwania gości w zakresie proekologicznych standardów będą rosły, a zrównoważony rozwój stanie się elementem przewagi konkurencyjnej.

Obecnie hotele w większości realizują działania punktowe i operacyjne, natomiast formalne strategie ESG są stosunkowo rzadkie i często ograniczone do sieciowych rozwiązań korporacyjnych. Wdrażanie zrównoważonego rozwoju hamują głównie braki kadrowe, wysokie koszty oraz niejednoznaczne regulacje, przy jednoczesnej świadomości, że w perspektywie kilku lat presja regulacyjna i rynkowa będzie wymuszać jego systematyczne wdrażanie.

Tabela 11. Posiadanie przez hotel strategii zrównoważonego rozwoju i jej zakres

Posiadanie przez hotel strategii zrównoważonego rozwoju i jej zakres	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak, obejmuje ograniczanie śladu węglowego.	1	3,33%
Tak, obejmuje optymalizację zużycia energii i wody oraz ograniczenie odpadów.	11	36,67%
Tak, skupiamy się na współpracy z ekologicznymi interesariuszami i zrównoważonym zarządzaniu zasobami.	1	3,33%
Nie, ponieważ wdrożenie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych i organizacyjnych.	6	20,00%
Nie – nie mamy odpowiednich zasobów kadrowych, aby stworzyć taki dokument.	11	36,67%
Komentarze		

- *Nie ponieważ nie ma takiego obowiązku.*
- *Nie mamy strategii.*

- *Nie wykluczam posiadania takiej strategii.*
- *Jesteśmy na początku drogi pełnego wdrażania ESG.*
- *Jesteśmy w trakcie wielu prac związanych z ESG.*
- *Taką strategię chcielibyśmy wdrożyć do końca 2025 roku.*
- *Nie posiadamy, ale działamy w tym obszarze świadomie, a misja naszej sieci brzmi: "Jesteśmy polską firmą, otwartą na świat, ludzi i różnorodność. Chcemy oferować społecznie odpowiedzialne usługi, przy pełnym poszanowaniu środowiska naturalnego".*
- *Wprowadzamy proste rozwiązania ekologiczne jak segregacja śmieci, kubki nie plastikowe dla gości, monitoring energii.*
- *Wprowadzamy te z regulacji, które są dla naszego obiektu najłatwiejsze, potem przewidujemy wprowadzanie tych długofalowych.*
- *Niebawem większość gości tego będzie oczekiwać. Świat się zmienia, mamy kryzys klimatyczny. Te procesy przyśpieszają.*
- *Przynależność do sieci, polityka procedury i know how determinują rozwiązania biznesowe, częścią czego jest polityka ESG.*
- *W ramach sieci mamy założone wskaźniki redukcji zużycia wody, prądu gazu, emisji CO2 i każdy hotel jest dokładnie analizowany pod kątem realizacji celów.*
- *Każdy z działów prowadzi politykę do polityki zrównoważonego rozwoju.*
- *Strategia jest aktualizowana.*
- *Rozwiązanie holdingowe.*
- *Przy zwiększonych kosztach pracy, zatrudnienie wykwalifikowanego pracownika będzie pewną barierą. I zasobów takich nie ma w lokalnym rynku.*
- *Brak personelu.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z Tabeli 12 wskazuje na zróżnicowane, ale generalnie pozytywne postrzeganie znaczenia ESG w branży hotelarskiej, przy czym opinie menedżerów koncentrują się wokół dwóch głównych wymiarów: strategiczno-konkurencyjnego oraz kosztowo-regulacyjnego.

Największa grupa respondentów (40%) traktuje ESG jako realną wartość dodaną, która zwiększa konkurencyjność hotelu, wzmacnia wizerunek i sprzyja lojalności klientów. Kolejne 13,33% podkreśla, że pełni rolę narzędzia wyróżniania obiektu na rynku, mogącego

generować dodatkowe zainteresowanie klientów. Z kolei 23,33% menedżerów wskazuje na charakter obowiązku regulacyjnego, starając się jednak wdrażać w sposób zapewniający maksymalizację korzyści biznesowych. Tyle samo (23,33%) uznaje ESG przede wszystkim za dodatkowe obciążenie finansowe, postrzegając je jako kosztowny wymóg prawny o niepewnej stopie zwrotu.

Komentarze menedżerów ilustrują kluczowe obszary dyskusji:

- *potencjał rynkowy*: ESG może wzmacniać konkurencyjność w segmentach MICE (konferencje, przetargi, klienci korporacyjni), podczas gdy klienci indywidualni nadal wykazują niską wrażliwość na te aspekty.
- *bariery wdrożeniowe*: menedżerowie zwracają uwagę na wysokie koszty adaptacji, brak wyspecjalizowanego personelu oraz niepewność co do zwrotu inwestycji.
- *czynniki instytucjonalne*: część respondentów traktuje ESG jako obowiązek prawny, którego wdrożenie może sprowadzać się do biurokratycznych raportów, niekoniecznie realnych działań proekologicznych.
- *zmiany społeczne i kulturowe*: rośnie świadomość ekologiczna klientów, co w perspektywie średnioterminowej może znacząco zwiększyć presję rynkową na hotele, aby ESG wdrażały w sposób autentyczny i widoczny.

ESG w branży hotelarskiej jawi się jako proces dynamiczny, wielowymiarowy i ambiwalentny: z jednej strony dostrzegane są jego strategiczne korzyści w zakresie konkurencyjności, wizerunku i długoterminowej odpowiedzialności środowiskowej, z drugiej – silnie akcentowane są ryzyka kosztowe, kadrowe i proceduralne. W rezultacie wdrażanie jest postrzegane zarówno jako szansa rozwojowa, jak i wyzwanie organizacyjne dla hoteli funkcjonujących w warunkach rosnącej presji regulacyjnej i rynkowej.

Tabela 12. Ocena znaczenia ESG w branży hotelarskiej

Ocena znaczenia ESG w branży hotelarskiej	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
ESG to realna wartość dodana, podnosi konkurencyjność, może wspierać też wizerunek hotelu.	12	40,00%
ESG to wartość dodana, pomaga wyróżnić hotel na rynku i zwiększa zainteresowanie klientów.	4	13,33%
To obowiązek regulacyjny, ale wdrażamy go w sposób umożliwiający maksymalizację korzyści.	7	23,33%
ESG to dodatkowe obciążenie finansowe (kosztowny wymóg prawny), nie dostrzegam istotnych korzyści.	7	23,33%

Komentarze

- *Bezwzględnie konieczna.*
- *Jestem świadomy konieczności wdrożenia - jako obowiązek regulacyjny.*
- *Wymóg prawny zobowiąże nas do wdrożenia!*
- *Branża hotelarska analogicznie jak inne wymagają dostosowania się do minimalizacji wpływu na klimat.*
- *Jest to kolejny obowiązek, który jak większość przepisów będzie w niektórych obszarach martwym przepisem.*
- *Hotele są głównie w łańcuchu wartości; po zmianach przepisów mało jest na polskim rynku firm, które mają obowiązek raportowania - stąd wiedza niewielka.*
- *Dzisiaj w każdym rodzaju przedsiębiorczości uwzględnianie zrównoważonego rozwoju jest niewymuszaną wartością.*
- *ESG pomaga nam dbać nie tylko o wynik finansowy, ale przede wszystkim o większą świadomość naszej odpowiedzialności za planetę.*
- *ESG, jeżeli będzie doceniana przez gości hotelowych podniesie jej wartość.*
- *Wzrastać będzie świadomość konsumentów, co zmotywuje hotele do działań w tym zakresie.*
- *Świadomość społeczna jest zbyt niska, aby goście mogli to docenić.*
- *Działalność eko hoteli wymagana przez rynek zarówno pośredników jak i odbiorców docelowych.*

- *Wzrost konkurencyjności hotelu może dotyczyć szczególnie obszaru MICE i przetargów, konkursów ofert wśród klientów korporacyjnych, stosujących ESG.*
- *Na razie klienci indywidualni nie zwracają na to uwagi, ale sektor MICE - już tak.*
- *Wprowadzanie pełnego ESG jest kosztowne. Oczekiwalibyśmy wsparcia Państwa w tym zakresie.*
- *…choć kosztowna, wymagająca zaangażowania wykwalifikowanego personelu.*
- *Koszty adaptacji vs zwiększony przychód to zbyt duża niewiadoma.*
- *Tylko żeby koszty nie były zbyt wysokie.*
- *…, ale będziemy go wdrażać tak i w taki sposób, by umożliwiał maksymalizację korzyści.*
- *Raporty to tylko biurokracja brak faktycznych działań typu zachęt do stosowania rozwiązań ESG.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników z Tabeli 13 wskazuje, że menedżerowie hoteli oczekują przede wszystkim instytucjonalnego i finansowego wsparcia w procesie dostosowywania się do zasad zrównoważonego rozwoju i ESG, uznając, że wdrożenie tych standardów generuje istotne koszty organizacyjne i inwestycyjne.

Największa część respondentów (43,33%) wskazuje na rolę państwa jako kluczowego podmiotu, odpowiedzialnego za implementację unijnych wytycznych i zapewnienie odpowiednich instrumentów wsparcia. Jednocześnie 26,67% ankietowanych oczekuje pomocy ze strony instytucji finansowych i funduszy, które mogłyby oferować zachęty inwestycyjne, dotacje czy ulgi podatkowe. Mniejsza, ale znacząca grupa wskazuje na potrzebę zaangażowania organizacji pozarządowych i branżowych – 16,67% oczekuje wsparcia od organizacji zajmujących się zrównoważoną turystyką, natomiast 13,33% od organizacji samorządu gospodarczego, w tym izb branżowych.

Komentarze respondentów ilustrują kilka kluczowych wątków:

- *finansowanie i ulgi podatkowe* – menedżerowie podkreślają, że koszty ESG nie powinny w całości obciążać hoteli, a wsparcie państwa powinno obejmować zarówno dotacje, jak i mechanizmy ulg podatkowych.
- *rola samorządów branżowych* – oczekuje się, że izby gospodarcze i organizacje hotelarskie będą pełnić funkcję doradczą, edukacyjną i koordynacyjną, o ile same otrzymają odpowiednie narzędzia kadrowe i finansowe.

- *praktyczne narzędzia i wiedza* – wskazywano na konieczność opracowania prostych procedur i formularzy ułatwiających spełnianie wymogów prawnych, a także zapewnienia szkoleń, webinariów i warsztatów dla kadry hotelowej.
- *specyfika rynku* – hotele niezależne, szczególnie dotknięte kryzysami (pandemia, klęski żywiołowe), zgłaszają szczególnie wysoką potrzebę wsparcia finansowego, gdyż brak środków własnych uniemożliwia im wdrażanie kosztownych rozwiązań ESG.
- *unikanie nadmiernej biurokracji* – respondenci wyrażają sceptycyzm wobec kosztownych audytów doradczych, preferując realne wsparcie w zakresie finansowania konkretnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych.

Sektor hotelarski oczekuje skoordynowanego wsparcia wielopoziomowego, w którym główną rolę odgrywa państwo, uzupełniane przez instytucje finansowe, samorządy gospodarcze oraz organizacje branżowe. Kluczowe potrzeby obejmują: pomoc finansową, redukcję barier regulacyjnych, dostęp do wiedzy i narzędzi operacyjnych, a także przełożenie ogólnych wytycznych ESG na realia funkcjonowania hoteli.

Tabela 13. Oczekiwane wsparcie instytucjonalne i narzędziowe w procesie dostosowywania do zasad zrównoważonego rozwoju i ESG

Oczekiwane wsparcie instytucjonalne i narzędziowe w procesie dostosowywania do zasad zrównoważonego rozwoju i ESG	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Od państwa, które przyjmuje do naszego systemu prawnego wytyczne UE.	13	43,33%
Od organizacji samorządu gospodarczego (w tym hotelarskiego)	4	13,33%
Od innych organizacji w otoczeniu zainteresowanych rozwojem zrównoważonej turystyki.	5	16,67%
Od instytucji finansowych i funduszy wspierających zrównoważoną turystykę.	8	26,67%
Komentarze		

- *Moim zdaniem wdrożeniu programu nie powinno obciążać przedsiębiorców. Skoro taki proces jest planowany przez Unię i przyjmowany przez rząd należy pomyśleć o pomocy ze strony rządu.*
- *Pociągną dodatkowe koszty z tym związane i państwo powinno w tym aktywnie uczestniczyć.*
- *Realizacja sensownej strategii ESG jest dodatkowym kosztem, powinno być wspierane przez państwo.*
- *Obowiązki prawne nie powinny być przeregulowane, ale wymagają wsparcia publicznego.*
- *Hotele niezależne po pandemii i powodzi i słabych turystycznych okresach (jak lipiec 2025) nie mają środków na finansowanie ESG.*
- *Znaczne są już obciążenia dla hoteli a dodatkowe zwiększą koszty co przy naszym standardzie musiałoby się odbić na cenie.*
- *Aby koszty nie były zbyt wysokie.*
- *Działania, wdrożenia, wsparcie mogłoby być prowadzane przez izbę branżową - IGHP.*
- *Organizacje samorządu też mogą być wsparciem.*
- *Wsparcie organizacji zainteresowanych rozwojem zrównoważonym rozwojem. Aczkolwiek samorządy gospodarcze wydają się mieć stosowną wiedzę o funkcjonowaniu branży – w tym przypadku hotelarskiej. O ile oczywiście samorząd gospodarczy będzie 'uzbrojony' w stosowne narzędzia - zarówno kadrowe jak i finansowe, które to państwo powinno przewidzieć w budżecie w ślad za przyjętymi rozwiązaniami w systemie prawnym.*
- *Wsparcie potrzebne jest zarówno od strony prawnej, jak i organizacji samorządowych i branżowych, tylko wspólne działania będą skuteczne.*
- *Wszystkie wymienione powyżej instytucje powinny udzielić wsparcia.*
- *Zachęty i dotacje przy wprowadzaniu bardziej ekologicznych rozwiązań.*
- *Nagradzanie poprzez rozwiązania podatkowe działań eko.*
- *Szerokie wsparcie - webinaria, szkolenia, warsztaty, konsultanci.*
- *Wsparcie jest potrzebne tylko nie na firmy doradcze robiące audyty jak to teraz ma miejsce w większości przypadków. Potrzebne jest wsparcie finansowe na konkretne rozwiązania w szczególności, dla obiektów które już dłuższy czas funkcjonują na rynku.*

- *Szerzenie wiedzy jak można zmniejszyć koszty wprowadzając mechanizmy ESG i jeśli potrzeba będzie wynikająca z prawa opracowanie prostych formularzy zapewniających spełnienie wymogów prawa.*
- *Przełożenie wytycznych na realia i specyfikę branży.*
- *Powinny zostać określone konkretne działania dla obiektów hotelowych na zasadach minimum i maksimum w celu uzyskania certyfikatu.*
- *Nie oczekuję.*

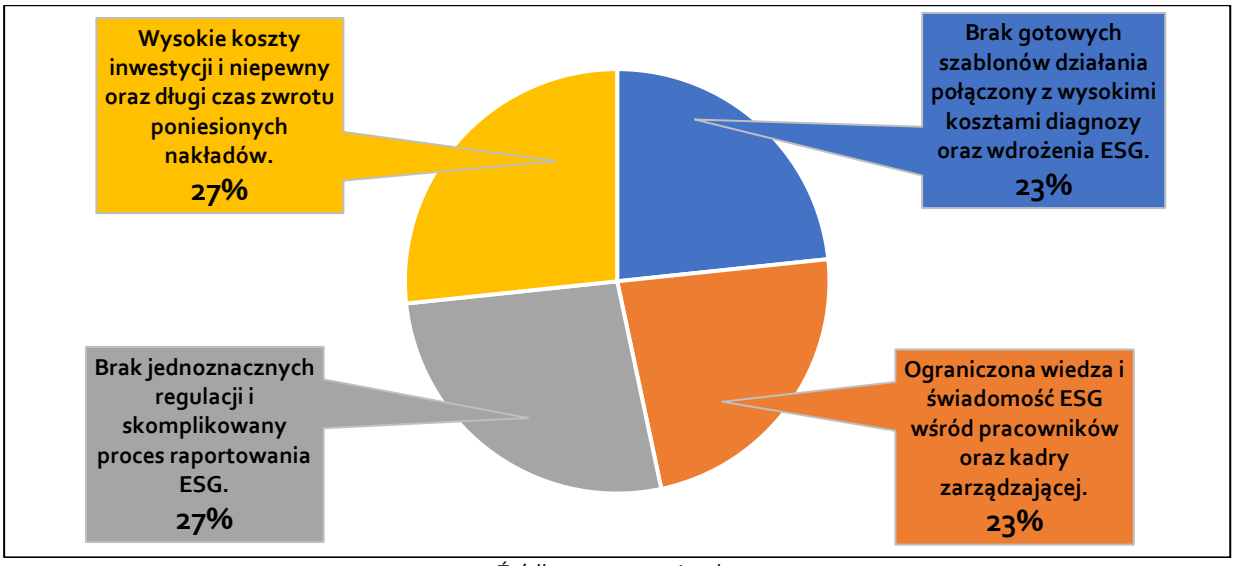
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych z ryciny 18 oraz indywidualnych, swobodnych komentarzy hotelarzy wskazuje, że kluczowe bariery dla implementacji zrównoważonego rozwoju w hotelach mają charakter wielowymiarowy. Najczęściej podkreślanym ograniczeniem są czynniki ekonomiczne – wysokie koszty początkowe oraz brak wystarczających środków finansowych, przy jednoczesnej niepewności co do zwrotu inwestycji. Ważnym utrudnieniem jest także deficyt wiedzy i kompetencji kadry, który wiąże się z brakiem jasnych wytycznych, metod raportowania oraz niepewnością co do praktycznego przełożenia działań ESG na wyniki ekonomiczne.

Na poziomie instytucjonalnym akcentowany jest brak jednoznacznych regulacji prawnych oraz złożoność procesu przygotowania strategii, co szczególnie obciąża hotele niezależne i mniejsze obiekty. Dodatkowo, raportowanie postrzegane jest często jako biurokratyczne i nieadekwatne do specyfiki działalności. Bariery społeczne obejmują niską świadomość ekologiczną i negatywne nastawienie części społeczeństwa do idei zrównoważonego rozwoju, co ogranicza presję rynkową na wdrażanie takich działań.

Mimo licznych barier zauważalna jest również determinacja niektórych podmiotów do stopniowego wdrażania rozwiązań, korzystanie z narzędzi raportowych oferowanych przez sieci hotelowe oraz przewaga konkurencyjna w przypadku nowych obiektów wyposażonych w nowoczesne technologie. Wskazuje to, że proces implementacji zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie wymaga systemowego wsparcia finansowego, regulacyjnego i edukacyjnego, a jego skuteczność zależy od skoordynowanego działania czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

Rycina 18. Kluczowe bariery dla implementacji zrównoważonego rozwoju w hotelu



Źródło: opracowanie własne.

Komentarze

- *Brak wiedzy w tym zakresie.*
- *Negatywne nastawienie polskiego społeczeństwa do zrównoważonego rozwoju poprzez nieprawdziwą propagandę i brak wiedzy. Niska świadomość społeczna.*
- *Brak jasnych wytycznych, ale i środków.*
- *Jak również brak jednoznacznych regulacji i skomplikowany proces przygotowania strategii.*
- *Środki finansowe są największą barierą.*
- *Nie wiemy jakie będą koszty wprowadzania i jak to się przełoży na ewentualne zwiększone zyski.*
- *Czas, który trzeba poświęcić na wprowadzenie w małych obiektach oraz koszt.*
- *Spore obciążenie w okresie wprowadzania.*
- *Na drugim miejscu umieściłabym wysokie koszty tych wdrożeń, bo ponoszone są one od razu a na efekty trzeba czekać.*
- *Część inwestycji i tak będzie ponoszona przez właściciela niezależnie od obowiązków prawnych.*
- *Pełne raportowanie w naszym przypadku jest nierealne.*
- *Hotel nie posiada własnych metod raportowania na tym etapie.*
- *Raporty to tylko biurokracja.*
- *Sieć zapewnia narzędzie do raportowania.*

- *Jesteśmy zdeterminowani i z czasem wdrożymy w hotelu elementy strategii ESG.*
- *Większe wyzwanie dla obiektów niezależnych.*

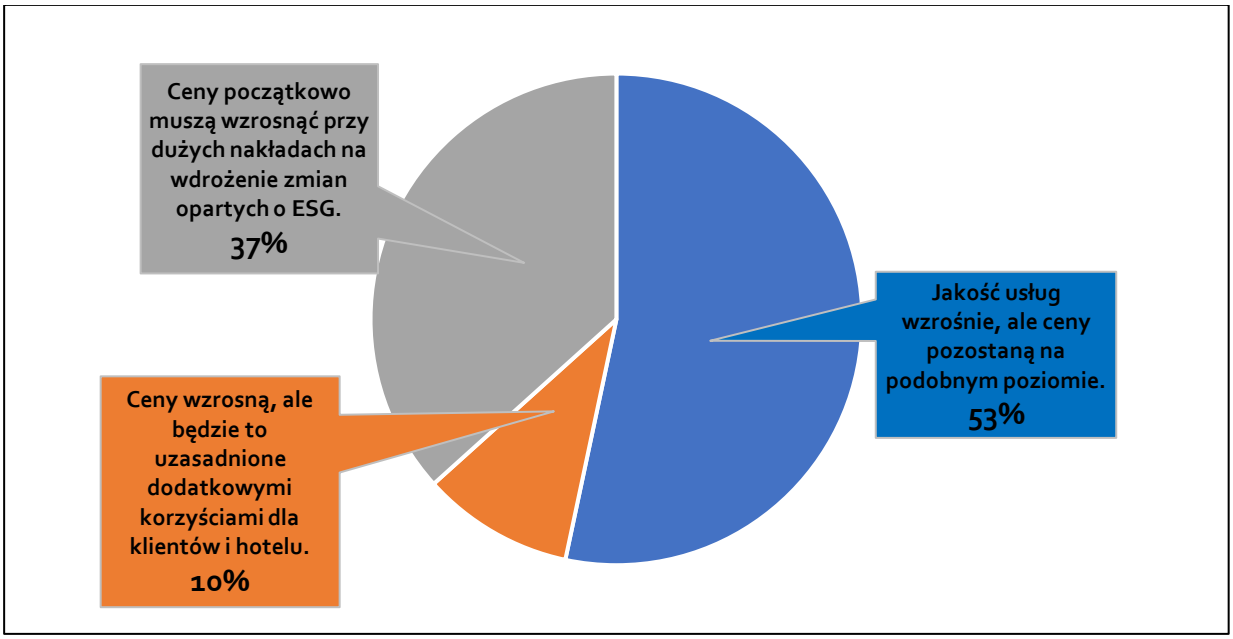
Źródło: opracowanie własne.

Pozyskane dane i opinie hotelarzy (Ryc.19) wskazuje, że wpływ wdrażania rozwiązań z obszaru ESG na jakość usług oraz ceny w hotelarstwie jest postrzegany w sposób ambiwalentny i zależny od uwarunkowań rynkowych oraz regulacyjnych.

Respondenci podkreślają, że zasadniczym ograniczeniem jest brak możliwości pełnego przerzucenia kosztów wdrożeń na klientów, ponieważ ceny usług w dominującym stopniu regulowane są przez popyt i konkurencję (w tym rozwój rynku najmu krótkoterminowego). Obawiają się, że wzrost cen mógłby skutkować utratą konkurencyjności i brakiem rekompensaty za poniesione nakłady. Zwraca się również uwagę na niski poziom świadomości społecznej, który ogranicza akceptację konsumentów dla wyższych cen wynikających z wdrażania działań ESG.

Jednocześnie część badanych wskazuje, że implementacja zrównoważonych praktyk może pozytywnie oddziaływać na jakość usług, zwłaszcza w przypadku stosowania naturalnych produktów, ograniczania marnotrawstwa czy działań operacyjnych niezwiązanych z dużymi nakładami finansowymi. Pojawia się również przekonanie, że w przyszłości wzrost cen może zostać zaakceptowany przez gości bardziej świadomych ekologicznie, pod warunkiem zapewnienia odpowiedniego wsparcia finansowego dla branży. Działania ESG w hotelarstwie postrzegane są jako czynnik sprzyjający podnoszeniu jakości usług, natomiast ich wpływ na ceny pozostaje problematyczny, silnie uzależniony od popytu, konkurencji oraz akceptacji społecznej.

Rycina 19. Czy wprowadzenie rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz działań w zakresie ESG będzie miało wpływ na jakość usług i ich ceny w Pani/a hotelu?



Źródło: opracowanie własne.

Komentarze

- *To zależy jakie regulacje i kto poniesie koszty ich wdrożenia co powoduje, że potrzebujemy wsparcia finansowego.*
- *Prowadzimy działania z elementów ESG, ale nie mają formalnego uporządkowania.*
- *Nie widać na razie premii finansowych na rynku po wdrażaniu ESG.*
- *To wielka niewiadoma, ceny należałoby podnieść, żeby pokryć koszty, ale o cenie decyduje popyt. Może się okazać, że goście tych cen nie akceptują i pozostaniemy bez rekompensaty.*
- *Wzrost ceny spowoduje osłabienie konkurencyjności hotelu.*
- *Odpowiedź może nie być jednoznaczna. Oczywiście - to popyt na usługę jak również niebezpiecznie rozwijający się w zawrotnym tempie rynek krótkotrwałego najmu, będą znaczącymi regulatorami cen.*
- *Ostatecznie ceny dyktuje otoczenie rynkowe.*
- *Cena głownie regulowana jest popytem, ale może nieznacznie wzrosnąć z powodu inwestycji ESG.*
- *Rynek może nie zaakceptować wzrostu cen z uwagi na wprowadzane zobowiązania w zakresie ESG.*
- *Nie widzę szansy przerzucenia kosztów ESG na klienta.*

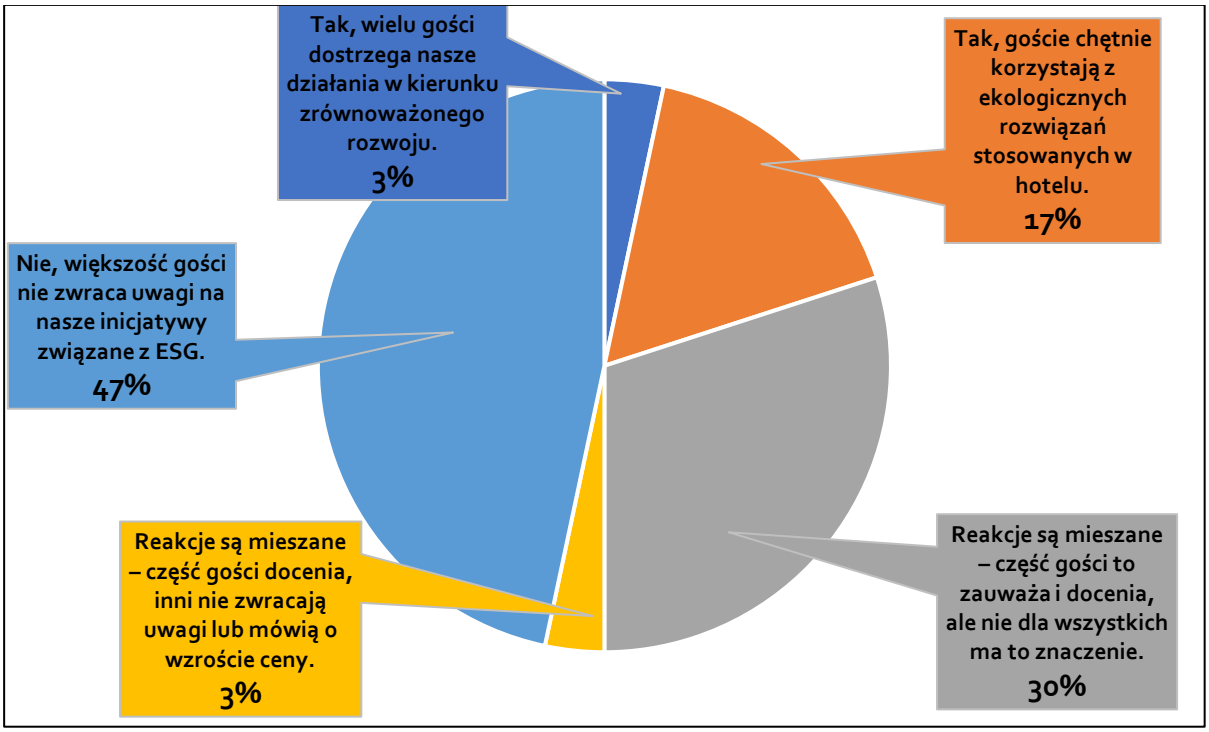
- *W zakresie ceny raczej nie, co do jakości to raczej tak.*
- *Ani cena, ani jakość nie wzrośnie.*
- *Tak, naturalne produkty są wyższej jakości.*
- *Społeczeństwo ma zbyt mało wiedzy na te tematy. Świadomość społeczna jest na niskim poziomie. Dlatego nie jest możliwe zwiększenie cen mimo znacznych kosztów.*
- *Myślę, że ten cen spotka się ze zrozumieniem klientów, którym także zależy na zrównoważonym rozwoju.*
- *Rozwiązania zrównoważonego rozwoju nie muszą być inwestycyjne=kosztochłonne; można zaczynać od działań operacyjnych, co nie kosztuje wiele.*
- *To jest tak samo jak z ustawa o ochronie małoletnich-pełno papierów, dokumentów a żadnych realnych zmian nie widać.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych ujętych na rycinie 20 oraz opinii respondentów (hotelarzy) wskazuje, że postrzegany wpływ wdrożenia rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju i ESG na jakość usług i ceny w hotelarstwie jest niejednoznaczny i silnie uwarunkowany czynnikami rynkowymi. Respondenci podkreślają przede wszystkim, że ceny usług determinowane są przez popyt i konkurencję, w tym dynamicznie rozwijający się sektor najmu krótkoterminowego, co ogranicza możliwość przerzucenia kosztów wdrożeń na klientów. Jednocześnie zauważalne jest przekonanie, że inwestycje w ESG, zwłaszcza o charakterze prośrodowiskowym (np. stosowanie naturalnych produktów, etc.), mogą przyczyniać się do wzrostu jakości usług, choć nie zawsze bezpośrednio przekładają się na przewagę cenową.

Wielu respondentów wskazuje na brak *premii finansowych* na rynku za wdrażanie ESG oraz niską świadomość społeczną, co utrudnia uzasadnienie podwyżek cen. Pojawia się także obawa o utratę konkurencyjności hoteli w przypadku podniesienia cen oraz wątpliwości, co do realnego przełożenia wdrożeń na wartość dodaną dla gościa. Z drugiej strony, część badanych zakłada możliwość stopniowego podnoszenia cen, pod warunkiem, że świadomość konsumentów wzrośnie i zostanie zapewnione wsparcie finansowe dla branży. Wpływ na jakość usług oceniany jest umiarkowanie pozytywnie, podczas gdy jego oddziaływanie na ceny postrzegane jest jako problematyczne i uzależnione od akceptacji rynkowej oraz poziomu świadomości społecznej.

Rycina 20. Obserwowane reakcje gości na wprowadzane rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG



Źródło: opracowanie własne.

Komentarze

- *Elementy ESG widoczne dla gości nie są dzisiaj tak ważnym aspektem.*
- *Trudno stwierdzić czy ekologiczne rozwiązania są istotne w motywacji wyboru hotelu, ale są pozytywnie odbierane.*
- *Różne kultury gości i różna wartość oceny.*
- *Nawet nie wiedzą czym się to je.*
- *Goście doceniają postawę pro-eko, a my w mediach chętnie o tym mówimy.*
- *Tak, poprzez komentarze i opinie po pobycie.*
- *Redukcja wody w plastikowych butelkach w pokojach - reakcja w 99% pozytywna.*
- *Goście na prawdę doceniają ekologiczne rozwiązania jak kosmetyki w dużych pojemnikach zamiast plastikowych opakowań, brak plastikowych słomek oraz długopisów, digitalizacja redukująca zużycie papieru, ekologiczne oświetlenie, redukcja odpadów itp.*
- *Wprowadzenie energooszczędnego oświetlenia zwraca uwagę poprzez design, ale wprowadzenie raportów to najwyżej współczucie gości.*

- *Większość gości docenia; pewna część mniej świadomych podróżników przedstawia swój komfort jako jednostki nad aspektem ESG.*
- *Część gości zwraca uwagę, że niektóre zasady zrównoważonego rozwoju zmniejszają ich komfort, do którego byli przyzwyczajeni.*
- *Specyfika gości grupowych nie odnotowuje stawianych wymagań.*
- *Bardziej zwracają uwagę goście z sektora MICE. Już w zapytaniach i przetargach w zakresie MICE pojawiają się wymagania i oświadczenie w zakresie ESG.*
- *Wymagana znacząca komunikacja prowadzonych działań, zdobywanych certyfikatów, tzw. edukowanie gości.*
- *Pewnie łatwiej można by ocenić, jeśli mielibyśmy wprowadzone kompleksowe rozwiązania, do których nam daleko.*
- *Bez współdziałania z platformami rezerwacyjnymi które dadzą dodatkowe motywatory nie będzie wielkiego postępu w tym zakresie.*
- *Rynek się zmienia. Pytanie czy kraje europejskie zmienią prawo, które mobilizuje do zmian proekologicznych.*

Źródło: opracowanie własne.

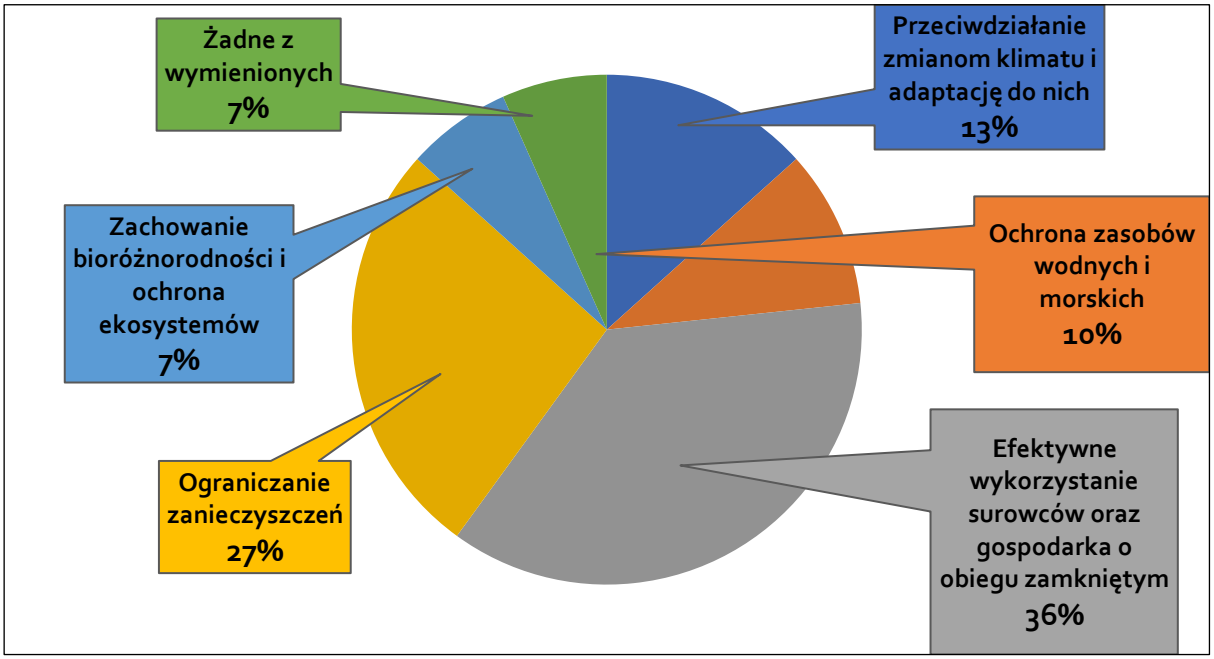
Uzyskane w badaniu dane i opinie (Ryc. 21) wskazują, że realność wdrożenia zasad ESG w hotelach w obszarze środowiskowym postrzegana jest jako częściowo ograniczona i silnie zależna od dostępnych zasobów technicznych, kadrowych oraz otoczenia instytucjonalnego. Respondenci podkreślają znaczenie działań proekologicznych, takich jak redukcja plastiku, ograniczanie zanieczyszczeń, racjonalne gospodarowanie wodą i energią, wdrażanie obiegu zamkniętego czy przeciwdziałanie marnowaniu żywności, które są postrzegane jako kluczowe i stosunkowo realne/łatwe do wdrożenia. Wskazuje się także na rolę certyfikowanych zakupów i kontroli nad eksploatacją surowców, co stanowi element odpowiedzialnego zarządzania środowiskowego.

Jednocześnie zwraca się uwagę na bariery strukturalne, w tym brak narzędzi i wykwalifikowanych pracowników, a także niewystarczającą infrastrukturę państwową lub inna dostępną – np. brak systemów magazynowania energii odnawialnej, co ogranicza efektywność inwestycji w panele czy solary. Część działań środowiskowych uznawana jest za wymuszone regulacjami, a więc wdrażane będą głównie w zakresie obowiązkowym. Warto

podkreślić także, że goście hotelowi i ich oceny postrzegani są jako czynnik motywujący do implementacji działań ekologicznych.

Wdrożenie zasad ESG w obszarze środowiskowym jest w hotelarstwie oceniane jako realne w wybranych obszarach operacyjnych (np. gospodarka odpadami, redukcja plastiku, ograniczenie zużycia zasobów), jednak jego pełna realizacja wymaga wsparcia systemowego oraz lepszego zaplecza technologicznego i instytucjonalnego.

Rycina 21. Realność wdrożenie zasad ESG w hotelach - aspekty środowiskowe



Źródło: opracowanie własne.

Komentarz

- *Ekologia to wpływ na zmianę klimatu.*
- *Zmiany klimatyczne są źródłem ESG.*
- *Wiele elementów ESG jest niezależnych od hotelu.*
- *Priorytetem efektywność.*
- *Tylko takie, które będą wymagane i związanie ze środowiskiem.*
- *Zapewne w jakimś zakresie również ochrona zasobów wodnych, choć skala pewnie niewielka.*
- *Redukcja plastiku.*
- *Ograniczenie zanieczyszczeń.*
- *Wykorzystanie żywności bez marnowania - no waste.*

- *Certyfikowane zakupy; brak nadmiernej eksploatacji danego surowca.*
- *Ocena gości podstawa wprowadzani ESG.*
- *Ocena gości podstawa wprowadzani ESG (powtórzone, ale podkreśla znaczenie).*
- *Nie mam narzędzi ani ludzi.*
- *Do zmian klimatu jako przedsiębiorcy już się adaptujemy, tylko niestety wszystkie panele, solary na dachu nie są w stanie pomóc przedsiębiorstwom. Państwo nie ma odpowiedniej infrastruktury do magazynowania zgromadzonej przez przedsiębiorców i gospodarstwa domowe energii. Przykład: w chwili obecnej za utylizacje należy płacić więc znajduje sie inne rozwiązania a obieg zamknięty mógłby ją wyeliminować- zmniejszyć.*

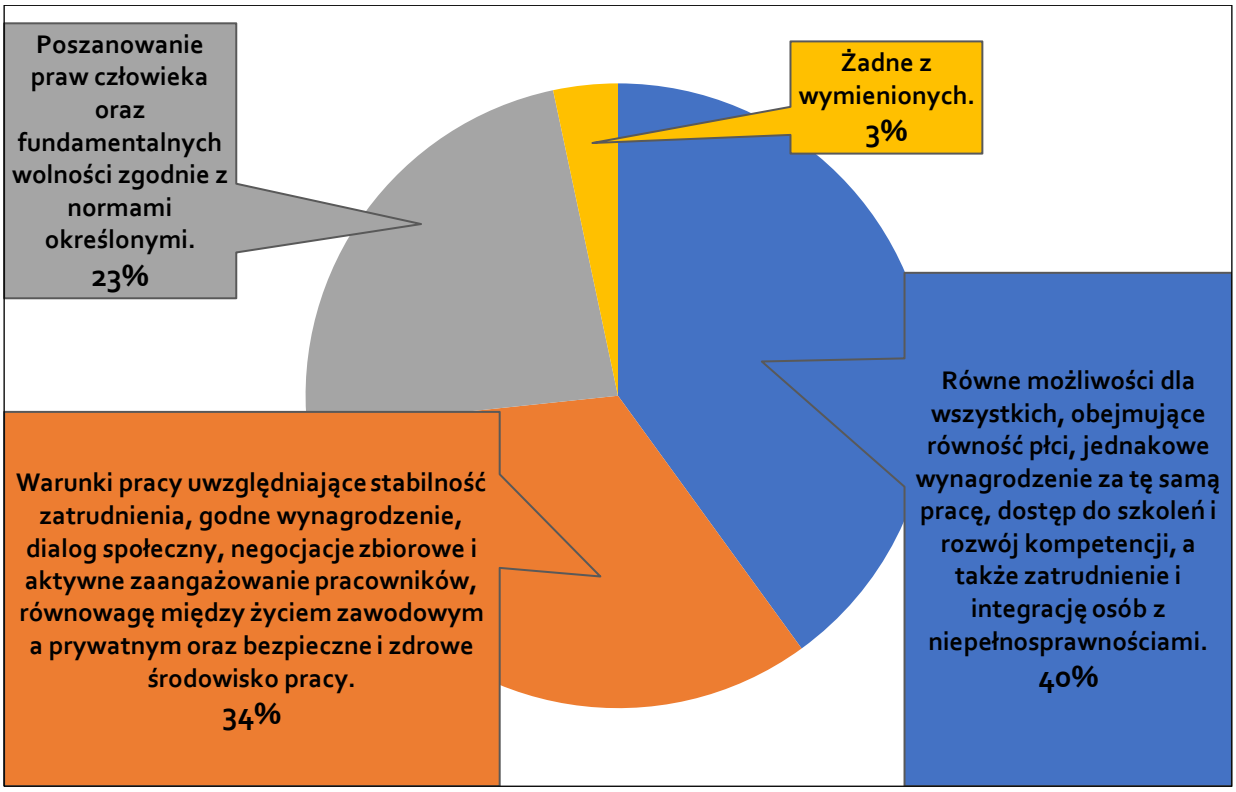
Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych (Ryc. 22) dotyczących realności wdrożenia zasad ESG w hotelach w obszarze odpowiedzialności społecznej wskazuje, że respondenci dostrzegają zarówno potencjał, jak i poważne ograniczenia tego procesu. Z jednej strony podkreślana jest możliwość kształtowania stabilnych i wspierających relacji w zespołach, tworzenia regulaminów pracy i przejrzystych polityk kadrowych, rozwijania ścieżek awansu oraz promowania wartości takich jak równość i dywersyfikacja. Wskazuje się także, że wzrost świadomości pracowników może pozytywnie oddziaływać na ich życie pozazawodowe, co wzmacnia społeczny wymiar ESG.

Z drugiej strony ujawniają się bariery strukturalne. Najczęściej akcentowanym problemem jest odpływ wykwalifikowanej kadry oraz trudności w rekrutacji nowych pracowników, co zaburza równowagę podażowo-popytową na rynku pracy w branży hotelarskiej. Część badanych kwestionuje także praktyczną możliwość wdrażania niektórych zasad, wskazując na trudności w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami, problem z faktyczną realizacją równości wynagrodzeń przy zróżnicowanym poziomie zaangażowania oraz negatywne konsekwencje nadmiernych regulacji, które mogą ograniczać elastyczność polityki kadrowej.

Wdrożenie zasad ESG w obszarze odpowiedzialności społecznej w hotelarstwie jest oceniane jako pożądane i częściowo realne, szczególnie w zakresie tworzenia przejrzystych warunków pracy, wspierających zespołów i polityk równościowych. Jednak jego pełna realizacja wymaga przeciwdziałania kryzysowi kadrowemu w branży oraz wyważenia proporcji między regulacjami prawnymi a potrzebą elastyczności organizacyjnej.

Rycina 22. Realność wdrożenie zasad ESG w hotelach - obszar odpowiedzialności społecznej



Źródło: opracowanie własne.

Komentarze

- *Brak wiedzy na ten temat.*
- *Odpływ wykwalifikowanej kadry z branży w ostatnich latach na tyle zaburzył funkcjonowanie branży, powodując, że wyzwaniem na chwilę obecną jest zrekrutowanie pracowników mających chęć pracy w usługach. Wydaje się zatem, że osiągnięcie pewnej równowagi podażowo-popytowej w obszarze zatrudnienia, jak również możliwość pozyskania z rynku kandydatów przygotowanych i świadomych, jest wskazane w pierwszej kolejności.*
- *Równe wynagrodzenie za tę samą pracę z różnym zaangażowaniem jest utopia, zatrudnienie osoby niepełnosprawnej graniczy z cudem, brak możliwości zwolnienia pracownika to hamulec rozwoju.*
- *Każdy prowadzi własną politykę kadrową.*
- *Regulamin pracy, polityka zatrudnienia, czytelne zasady, ścieżka rozwoju.*
- *Jednym z fundamentów polityki kadrowej naszej sieci jest właśnie równość i dywersyfikacja.*

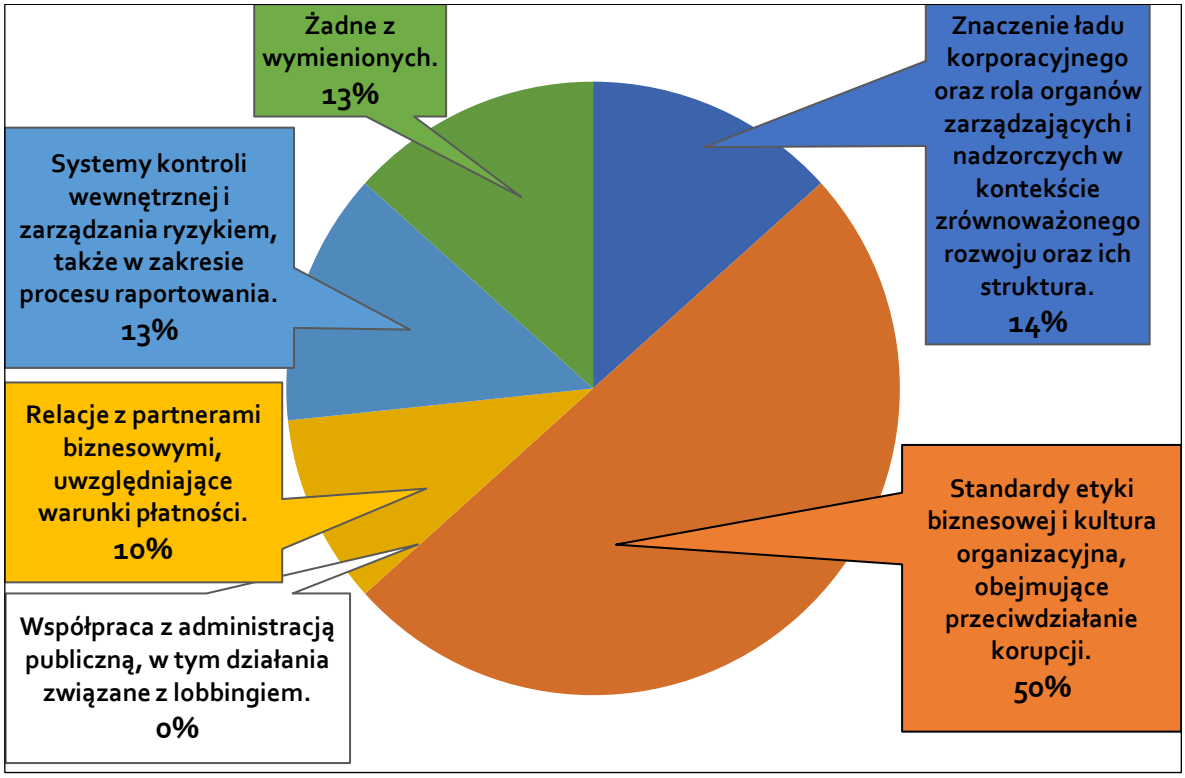
- *Praca w hotelarstwie opiera się na zasadzie równości traktowania każdego człowieka i rozwijaniu kompetencji osób, które szukają nowych wyzwań. Mamy pracowników, którzy nie chcą być awansowani, natomiast cieszą się, gdy mogą brać odpowiedzialność za funkcje społeczne.*
- *Udało się stworzyć zespół, który wspiera się wzajemnie i ceni sobie stabilność i warunki pracy.*
- *Umiejętność współzarządzania.*
- *Oczywiście w hotelu widzę też wiele opcji z pierwszego punktu.*
- *Wzrost świadomości pracowników może mieć pozytywny wpływ na ich życie pozazawodowe.*
- *Raczej wszystkie.*
- *Ocena gości podstawą wprowadzanie ESG.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zebranych opinii respondentów (Ryc. 23) wskazuje, że wdrażanie zasad ESG w hotelarstwie w dużym stopniu uzależnione jest od specyfiki organizacyjnej, modelu biznesowego czy przynależności do sieci hotelowych. Obiekty sieciowe w większym stopniu korzystają z rozwiązań i narzędzi wypracowanych centralnie, co przenosi część odpowiedzialności na poziom korporacyjny. Za najbardziej realne uważa się wdrożenie tych zasad, które wprowadzą standardy etyki biznesowej i przeciwdziałania korupcji (50%). Ta opinie wyróżnia się także od systemu kontroli wewnętrznej i procesu raportowania (13%).

Wdrażanie ESG w hotelach nie ma charakteru uniwersalnego – jest silnie zróżnicowane w zależności od wielkości, charakteru i formy organizacyjnej podmiotu. Realność implementacji zasad ESG opiera się na równowadze między wymogami korporacyjnymi, możliwościami operacyjnymi a oczekiwaniami interesariuszy, w tym gości hotelowych.

Rycina 23. Realność wdrożenie zasad ESG w hotelach - obszar ładu korporacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Komentarze

- *Obłożenie gośćmi grupowymi budowane jest na relacjach B2B.*
- *Ten ciężar przejmuje na siebie sieć.*
- *Jesteśmy na etapie wdrażania stosownych rozwiązań w powyższym zakresie.*
- *Posiadanie strategii firmy, której istotnym elementem jest zrównoważony rozwój.*
- *Każda jednostka musi sama wybrać co najlepsze najpotrzebniejsze.*
- *Nie wszystkie jesteśmy w stanie wprowadzić.*
- *Kultura korporacyjna i relacje międzyludzkie w firmie.*
- *Cenimy uczciwość i przejrzystość działania.*
- *Umiejętne zbudowanie łańcucha dostaw.*
- *Ocena gości to podstawa wprowadzania ESG.*

Źródło: opracowanie własne.

Analiza jakościowych danych z Tabeli 14 pozwala wskazać główne zjawiska i trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG, które w opinii menedżerów hoteli będą miały kluczowe znaczenie w nadchodzących latach.

Tabela 14. Zjawiska i trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG najważniejsze dla hotelu (branży hotelarskiej) w nadchodzących latach

Jakie zjawiska i trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG uważa Pani/Pan za najważniejsze dla hotelu (branży hotelarskiej) w nadchodzących latach?
• *Trudno powiedzieć.* • *Czasy obecne uczą, że planowanie długookresowe wymaga wróżbiarskich umiejętności.* • *Biznes korporacyjny już zwraca na to uwagę.* • *Związane z ochroną środowiska.* • *Redukcja plastiku, oszczędności energii i mediów.* • *Ograniczenie plastiku, food waste, zużycie wody.* • *Związane z ograniczeniem zużycia wody.* • *Energia zielona. Optymalizacja zużycia energii oraz mediów. Korzystanie z naturalnych produktów i wielokrotnych opakowań lub podlegających recyclingowi.* • *Współpraca lokalna hoteli i grup społecznych, współpraca ze środowiskami wykluczonymi zawodowo, zwiększenie korzystania z lokalnych produktów.* • *Wdrożenie procedur wewnętrznych.*

Źródło: opracowanie własne na bazie IDI.

Najczęściej podkreślanym kierunkiem jest ekologizacja działalności operacyjnej hoteli, obejmująca w szczególności:

- redukcję plastiku oraz ograniczenie stosowania jednorazowych opakowań,
- minimalizację marnotrawstwa żywności (food waste),
- optymalizację zużycia energii, wody i innych mediów,
- wykorzystanie zielonej energii i rozwiązań proekologicznych, w tym materiałów podlegających recyklingowi.

Drugim obszarem wskazywanym przez respondentów jest społeczny wymiar ESG, związany z:

- współpracą z lokalnymi społecznościami i środowiskami wykluczonymi zawodowo,
- zwiększeniem udziału lokalnych dostawców i produktów w działalności hotelarskiej,
- wzmacnianiem partnerstw i działań w duchu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wypowiedzi wskazują również na rosnącą rolę biznesu korporacyjnego (MICE), który już obecnie formułuje oczekiwania wobec hoteli w zakresie realizacji polityk ESG, co może stanowić istotny czynnik rynkowy wymuszający dostosowanie.

Jednocześnie część respondentów wyrażała ostrożność lub niepewność wobec przewidywania przyszłych trendów, podkreślając trudność w planowaniu długoterminowym w warunkach zmiennego otoczenia gospodarczego i regulacyjnego.

W nadchodzących latach najważniejsze dla branży hotelarskiej będą działania ukierunkowane na ograniczanie negatywnego wpływu środowiskowego (efektywność energetyczna, redukcja odpadów, zielona energia) oraz na wzmacnianie powiązań społecznych i lokalnych w ramach odpowiedzialności społecznej biznesu. Coraz wyraźniej zarysowuje się także presja ze strony klientów korporacyjnych, co może przyspieszać proces wdrażania ESG w hotelarstwie.

Analiza danych z Tabeli 15 wskazuje, że obszary konfliktowe w procesie wdrażania ESG w hotelach są umiarkowanie widoczne i wynikają głównie z różnic percepcji między kadrą zarządzającą, właścicielami a pracownikami.

Tabela 15. Obszary konfliktowe w procesie wdrażania ESG w hotelach pomiędzy pracownikami/kadrą zarządzającą/właścicielami hotelu

Komentarze
• *Na tym etapie tak, jest różnica zdań.* • *Jest brak wiedzy.* • *Tak, postrzeganie zasadności wprowadzania ESG przez osoby zarządzające jest systemowe, w pojęciu pracowników często oznacza niezrozumiałe dodatkowe nakłady pracy, inne mechanizmy pracy oraz zmiany.* • *Tak, pewnie dla pracowników będzie to więcej obowiązków, a to zawsze rodzi opór.* • *Dla właścicieli koszt, dla dyrekcji pozytywne kwestie wizerunkowe, pracownicy – nauka nowych zasad.* • *Zawsze będzie, ale to kwestia umiejętności przekazania informacji i założeń oraz celu współpracownikom.* • *Nie ma zasadniczej różnicy między nami w tym obszarze.* • *Nie. Jest szerokie rozumienie tematu.*

Źródło: opracowanie własne na bazie IDI.

Znaczna część respondentów podkreśla, że poważnych rozbieżności nie występuje – menedżerowie i pracownicy mają zbliżone rozumienie potrzeby wprowadzania działań proekologicznych i społecznych, a konflikty są sporadyczne i dotyczą raczej kwestii organizacyjnych niż strategicznych.

Tam, gdzie różnice są zauważalne, przyjmują one jednak charakter strukturalny:

- właściciele najczęściej koncentrują się na kosztach wdrażania ESG, traktując je jako dodatkowe obciążenie finansowe,
- kadra zarządzająca podkreśla korzyści wizerunkowe i strategiczne, widząc w ESG szansę na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej hotelu,
- pracownicy operacyjni postrzegają ESG przede wszystkim jako dodatkowe obowiązki i nowe procedury, które wiążą się z koniecznością zmiany dotychczasowych nawyków pracy, co bywa źródłem oporu.

Niektóre komentarze akcentują także czynnik wiedzy i komunikacji – brak zrozumienia zasad ESG wśród pracowników może potęgować poczucie nadmiernych wymagań, podczas gdy odpowiednie wyjaśnienie celów i korzyści ułatwia akceptację zmian.

Konflikty wewnętrzne wokół wdrażania ESG w hotelach mają charakter ograniczony, lecz realny, wynikający głównie z odmiennej perspektywy ekonomicznej, strategicznej i operacyjnej poszczególnych grup interesariuszy. Kluczowym czynnikiem łagodzącym potencjalne napięcia jest efektywna komunikacja oraz budowanie świadomości ESG na wszystkich szczeblach organizacji, co pozwala przełożyć ogólne cele zrównoważonego rozwoju na konkretne, zrozumiałe działania w praktyce hotelarskiej.

Rozmowy indywidualne z uczestnikami wywiadów IDI pozwoliły na zebranie pogłębionych opinii w toku prowadzonej moderacji, które dla poprawy czytelności posegregowano według liczby gwiazdek hotelu i jego lokalizacji, bowiem kryteria te widocznie różnicują stanowiska respondentów.

Tabela 16. Opinie swobodne hotelarzy o wdrażaniu ESG

Typ obiektu	Lokalizacja	Opinie hotelarzy
*****	miasto	✓ *Hotel będący w sieci międzynarodowej marki ma ściśle opracowane procedury ESG i musi ich przestrzegać, raportować. Swoboda decyzji dotyczy tylko współpracy z lokalnymi dostawcami, działań CSR.* ✓ *Takie zagadnienia społeczne jak równość płac na tym samym stanowisku czy płci jest określana przez rynek. Przy równych płacach podstawowych efektywność nagradzamy polityką premiową.* ✓ *Podejście do zrównoważonego rozwoju i ESG jest wyraźnie różne w międzynarodowych sieciach korporacyjnych, w sieciach krajowych i pojedynczych obiektach, w tym także w zależności od kategorii.* ✓ *Wdrażanie ESG to dla nas także narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Goście pytają o konkretne rozwiązania środowiskowe, ale to młodzi kandydaci do pracy w hotelu (których jest na rynku mało w dużych miastach) podczas rozmów rekrutacyjnych chcą wiedzieć, co robimy w zakresie zrównoważonego rozwoju. To dla nich sygnał nowoczesnego i odpowiedzialnego miejsca pracy.* ✓ *W dużym mieście wdrażanie standardów ESG jest trudniejsze, bo gość ma ogromny wybór i często decyduje cena, nieświadomość ekologiczna. Dla nas kluczowe jest więc umiejętne „opakowanie" działań ESG w realną wartość dla klienta — komfort, zdrowie, lokalność usług — bo wtedy ESG nie jest tylko kosztem, ale częścią oferty, która wpływa na decyzję o wyborze hotelu.*

		✓ *Hotel nie może sobie pozwolić na odejście chociażby od jednego wskaźnika ESG ze względu na swoją kategorię i markę.*
	góry	✓ *Pomimo faktu, że klient MICE to 20-30% przykładamy dużą wagę do rozwiązań proekologicznych oraz wysokiej kultury organizacyjnej. Klient korporacyjne sprawdza nasze wskaźniki, które pozwalają mu następnie raportować wpływ organizowanego u nas wydarzenia. My z kolei wymagamy oświadczeń od dostawców. Pracownicy są przeszkoleni i znają cele hotelu w tym zakresie.*
	nad jeziorem	✓ *Działania proekologiczne każdy hotel prowadzi już od dawna, w zależności od potrzeb, możliwości finansowych. Nie trzeba tego formalizować w formie obowiązkowych raportów. Zakresy raportowania (o ile będą obowiązkowe) muszą opierać się o zdrowy rozsądek, uwzględniający otoczenie lokalne obiektu, jego potrzeby.* ✓ *Jeżeli ESG w jakimś zakresie byłoby obowiązkiem, lub hotele chciałyby z własnej inicjatywy to robić, można rozważać współpracę np. izb gospodarczych, która zatrudnia specjalistę(ów), którzy pomagaliby zainteresowanym hotelom w przygotowaniu raportów. Koszty takiego zatrudnienia mogłyby być pokrywane przez zainteresowanych.*
	morze	✓ *Szczegółowość obszarów ESG, wskaźników i nieprecyzyjność regulacji prawnych gubi ideę zrównoważonego rozwoju.*
****	miasto	✓ *Miejskie, nie sieciowe hotele będą wprowadzać te działania i je monitorować, które nie wiążą się z wysokimi kosztami.* ✓ *Hotele miejskie nastawione na biznes będą musiały sprostać wymaganiom ESG stawianym przez zleceniodawców.*

		✓ *Ważna jest edukacja pracowników, ale liczba firm szkoleniowych jest olbrzymia, lecz bez znajomości rynku hotelarskiego, a nawet z bardzo ogólnymi kompetencjami.* ✓ *ESG jest pewną modą i nieco trzeba jej ulec.* ✓ *Zdarzają się różnice podejścia właściciela i GM do ESG. Podejście tego drugiego bywa wyłącznie oparte o efekt ekonomiczny.* ✓ *Warunki/kryteria/modele ESG powinny być jedne, niezależnie od liczby gwiazdek hotelu czy innych uwarunkowań. Niemniej ostateczne ramy prawne będą zapewne dość ogólne, elastyczne. Hotele, które szybciej je wdrożą będą miały pewną uprzywilejowaną pozycję konkurencyjną (wysokim kosztem finansowym) w stosunku do tych, które będą to wdrażać sukcesywnie.* ✓ *Wdrażanie ESG to wysoki koszt, a świadomość społeczna potrzeb w tym zakresie jest niska.* ✓ *Jako jeden z pierwszych hoteli zainstalowaliśmy 4 stacje do ładowania samochodów elektrycznych, ale z tego się wycofamy, bo nie widać efektów przy jednoczesnym już nasyceniu rynku samochodami elektrycznymi i stacjami.* ✓ *Hotele sieciowe angażują się w pełni w ESG, świadomi korzyści w tym długoterminowych.* ✓ *Regulacje to przerost formy nad treścią, zmuszający do wydatków, biurokracji bez widocznych efektów ekonomicznych a nawet wzrostu zainteresowania gości.* ✓ *Propozycje wskaźników ESG świadczą o chęci przeregulowania rynku hotelowego (i nie tylko) i wymusiłyby ogromne koszty, które i tak są wysokie (np. za recykling). Hotel sam ustala, które z elementów ESG są dla niego korzystne i wprowadza tego typu rozwiązania dobrowolnie. Popatrzmy na wartość śladu węglowego.*

		Powiedzmy, że go obliczymy, ale co on oznacza? To dużo czy mało i jak się ma do pozostałych hoteli? Nie zgadzam się z narzuceniem równej płacy na tym samym stanowisku, także w kontekście równości płci. Już „prawo Kamilka" oznacza tylko konieczność gromadzenia dokumentacji w przypadku kontroli i nie ma wpływu na istotę problemu. Tylko jakość usług, oceniona przez gościa, jest wskaźnikiem, o który hotele zabiegają. CO nie oznacza, że jakość ta może być wiązana z niektórymi wskaźnikami ESG. ✓ *Nie mamy wzorów, modeli wdrażania ESG.*
	miasto nad jeziorem	✓ *Nie spotkaliśmy się z wymaganiami zleceniodawców MICE, ale jak będą tego wymagać to będziemy się starali im sprostać.* ✓ *Równa płaca na tym samym stanowisku to bzdura, bo nie uwzględnia wydajności. Jeżeli będziemy musieli tak zrobić to zapewne różnicować będziemy płace premiami, bonusami.* ✓ *Skoro UE wymaga od hoteli ESG to powinna zapewnić na to środki.*
	góry	✓ *Wdrażanie ESG to przyszłościowe rozwiązanie biznesowe.* ✓ *Jako franczyzowy hotel operator daje nam możliwość korzystania w procedur sieci lub też własnej koncepcji z punktu widzenia właściciela. Łączymy jedno i drugie.* ✓ *Skoro UE narzuca obowiązki związane z ESG to państwo powinno finansowo wspierać ich wdrażanie bowiem nie wszystkie przenoszą się na korzyści ekonomiczne bezpośrednie.* ✓ *Hotele będące w sieciach lub holdingu mają łatwiej, gdyż pewne koszty, ale i narzędzia „rozkładają się" na wszystkie obiekty.*

		✓ *Jesteśmy na początku drogi wdrażania ESG w całym. W spółkach Skarbu Państwa jest teraz duży nacisk na spełnianie tych warunków.*
***	miasto	✓ *Nie stać nas na poważne inwestycje dla zrównoważonego rozwoju. Hotel jest niskobudżetowy.* ✓ *Żaden zleceniodawca nie wymaga od nas udokumentowania wskaźników ESG, a jeśli tak by było to spełnimy minimalne wymagania.* ✓ *Możemy, co najwyżej oznakować informacyjnie działania z zakresu ochrony środowiska, uwrażliwić gości.* ✓ *Uważam, że można komunikować wiele działań ESG, które nie wiążą się z pewną tajemnicą handlową. Wyniki finansowe nie powinny być komunikowane.* ✓ *Platformy rezerwacyjne powinny być motywatorami i propagatorami ESG i certyfikacji zrównoważonej jak Green Key. Algorytmy OTA mogłyby „premiować" hotele posiadające globalne certyfikaty, pełne lub częściowe raportowanie ESG.* ✓ *ESG jest skomplikowane, trudne w zarządzaniu i kosztowne. Będziemy realizować absolutne minimum.* ✓ *Pewne działania proekologiczne prowadzimy, ale to nie standaryzacja ESG nas do tego mobilizuje, tylko poczucie konieczności. Dla większych i szerszych działań (szczególnie S i G) jesteśmy zbyt małym hotelem.*
	góry	✓ *Hotele taki jak mój o niskim wskaźniku udziału klienta korporacyjnego wprowadza działania i rozwiązania minimalizujące koszty.*
	na jeziorem	✓ *Wprowadzam takie rozwiązania zrównoważone, które służą bezpośrednio gościom, są przez nich zauważane.* ✓ *Bardziej rozbudowane rozwiązania ekologiczne spowodowałyby wzrost kosztów, na które mnie nie stać.*

		✓ *Jest sporo hoteli w dzierżawie i koszty ekologiczne powinny być ponoszone przez właściciela.* ✓ *Niezależne hotele będą optymalizować działania ESG pod kątem jak najmniejszych kosztów.*

Źródło: opracowanie własne na bazie IDI.

Rycina 24. Chmura opinii hotelarzy o wdrażaniu ESG

Źródło: opracowanie własne na bazie IDI i tabeli 16.

Analiza swobodnych wypowiedzi hotelarzy uzyskanych podczas wywiadów pogłębionych (IDI – Tabela 16) wskazuje na złożony i wieloaspektowy charakter wdrażania zasad ESG (Environmental, Social, Governance) w sektorze hotelarskim. Wypowiedzi te ujawniają zarówno różnorodność podejść, jak i zróżnicowany poziom zaawansowania implementacji praktyk zrównoważonego rozwoju, zależny od szeregu czynników kontekstualnych, tj. kategoria obiektu, jego lokalizacja, przynależność do sieci hotelowej oraz typu klientów dominujących w strukturze popytu. Kluczowe obserwacje można ująć w kilka typów, tj.:

1. Zróżnicowanie podejść do ESG:	Hotelarze zgodnie wskazują, że podejście do ESG istotnie różni się w zależności od charakteru obiektu – inne wymagania i standardy obowiązują w hotelach sieci

	międzynarodowych, inne w obiektach krajowych i niezależnych oraz ogólnego modelu operacyjnego (obiekt indywidualny vs. franczyza vs. operator sieciowy). Obiekty sieciowe wdrażają ściśle określone procedury ESG i podlegają obowiązkowi raportowania, co obejmuje także polityki dotyczące równości płac, etyki zatrudnienia, współpracy z lokalnymi dostawcami, czy strategii CSR. Natomiast hotele niezależne, zwłaszcza w kategoriach niższych, podejmują działania selektywne wdrażając wyłącznie te elementy ESG które nie wiążą się z nadmiernym obciążeniem finansowym, lub które są bezpośrednio zauważalne przez gości. Poziom zaangażowania hoteli w ESG bywa zróżnicowany nie tylko między sieciami hoteli, ale również pomiędzy poszczególnymi obiektami tej samej sieci – w zależności od lokalizacji, kategorii obiektu oraz profilu gości (np. MICE, leisure, biznesowy).
2.Uwarunkowania kosztowe i organizacyjne oraz ograniczenia wdrożeniowe:	Koszty wdrażania ESG stanowią istotną barierę, szczególnie dla hoteli niskobudżetowych i tych zlokalizowanych poza głównymi aglomeracjami miejskimi. Obiekty o niższym budżecie operacyjnym wskazują na brak możliwości realizacji poważniejszych inwestycji w zakresie efektywności energetycznej, gospodarki odpadami czy innowacji technologicznych. Działania ESG podejmowane są tam jednostkowo i selektywnie, głównie w zakresie komunikacyjnym (oznakowanie, informowanie gości) i nisko kosztowych rozwiązań operacyjnych. Co istotne, hotele deklarują gotowość do implementacji działań proekologicznych i społecznych pod warunkiem ich bezpośredniego przełożenia na korzyści dla gościa lub wobec wymagań

	rynkowych (np. ze strony klientów MICE). Wskazywane przez hotelarzy są również ograniczenia związane z brakiem odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego (np. ze strony UE czy krajowych instytucji) oraz pojawia się postulat konieczności ponoszenia w większym stopniu kosztów wdrażania rozwiązań zrównoważonych przez właścicieli nieruchomości w przypadku hoteli dzierżawionych lub innych form ich użytkowania. Wypowiedzi hotelarzy sugerują, że bez odpowiedniego wsparcia (np. systemu dofinansowań, ulg czy programów certyfikacyjnych), implementacja ESG może być postrzegana jako zewnętrzny koszt, a nie jako inwestycja.
3.ESG jako element strategii konkurencyjności i employer brandingu:	Niektórzy hotelarze, zwłaszcza z obiektów wyższej kategorii, dostrzegają w ESG nie tylko obowiązek regulacyjny, lecz także narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. Szczególną uwagę zwraca się na rolę ESG m.in. w kreowaniu wizerunku atrakcyjnego i nowoczesnego miejsca pracy, co staje się istotne w kontekście trudności rekrutacyjnych kadr do hoteli na lokalnych rynkach pracy (szczególnie w dużych miastach). Kandydaci oczekują, że pracodawca (hotel) będzie reprezentował wysokie standardy etyczne i środowiskowe. Ponadto, ESG – odpowiednio zakomunikowane i zintegrowane z ofertą hotelu – może przyczyniać się do podniesienia wartości postrzeganej przez gości. Przykładowo: lokalność usług, zdrowie, komfort pobytu czy energooszczędność mogą być wartościami „opakowującymi" ESG w język korzyści gości, co z kolei zwiększa potencjał sprzedażowy i wspiera ich decyzje zakupowe.

4.**Braki systemowe oraz problemy ze standaryzacją i edukacją**:	Wskazywane są trudności i deficyty strukturalne, które utrudniają skuteczne wdrażanie ESG, w tym w zakresie możliwości pozyskania odpowiedniego wsparcia szkoleniowego oraz braku wyspecjalizowanych podmiotów znających specyfikę rynku hotelarskiego, które łączyłyby wiedzę z zakresu ESG z praktycznym doświadczeniem w branży hotelarskiej. Obecna oferta rynkowa obejmująca szkolenia z zakresu ESG oceniana jest jako zbyt ogólna lub niedostosowana do realiów funkcjonowania hoteli różnych typów. Niektórzy hotelarze zauważają rozbieżności w podejściu kadry zarządzającej do kwestii ESG. Różnice między właścicielami a dyrektorami generalnymi często powodują niespójność strategii bowiem ESG bywa wtedy traktowane jedynie jako koszt, a nie jako integralny element zarządzania strategicznego obiektem, lub wdrożenie ogranicza się do fragmentarycznego zastosowania zasad zrównoważonego rozwoju.
5.**Wyzwania w obszarze polityki społecznej i raportowania:**	W obszarze polityki społecznej pojawiają się rozbieżność interpretacyjne czy kontrowersje. Część hotelarzy uznaje zasadę równości wynagrodzeń za oczywistą normę (za istotny element polityki ESG i hotelu), inni wskazują na potrzebę różnicowania płac (systemy premiowe) w oparciu o wydajność i różnicowanie efektywności pracy przy zachowaniu równości bazowej. Niektórzy hotelarze traktują wymogi równościowe jako zewnętrznie narzucone i stojące w sprzeczności z zasadami zarządzania wydajnością kadr hotelu według lokalnych uwarunkowań. Obserwuje się też opór hotelarzy wobec nadmiernego raportowania, szczególnie wrażliwych danych finansowych oraz

pojawia się także postulat większej roli platform rezerwacyjnych (OTA) jako pośredników promujących ESG – poprzez algorytmy preferujące certyfikowane obiekty lub zachęcające do transparentnego raportowania.

Analiza jakościowa opinii hotelarzy wskazuje, że wdrażanie zasad ESG w branży hotelarskiej napotyka zarówno bariery ekonomiczne, jak i organizacyjne, ale jednocześnie stanowi potencjalne narzędzie rozwoju i budowania przewagi konkurencyjnej. Postrzeganie ESG ewoluuje: od narzuconego obowiązku – do strategicznej inwestycji, a niekiedy jest traktowane jako „moda" lub „wymóg zewnętrzny", jednak coraz częściej również jako inwestycja w przyszłość i czynnik zwiększający atrakcyjność zarówno dla gości, jak i pracowników, a docelowo właścicieli obiektu.

Kluczowe wydaje się wsparcie sektora hotelarskiego poprzez instrumenty publiczne (np. system dotacji, promocji i certyfikacji, systemowe mechanizmy finansowe, etc.) oraz rozwój wyspecjalizowanego zaplecza doradczego i szkoleniowego. Niezbędne jest również lepsze powiązanie ESG z konkretnymi korzyściami rynkowymi i zwiększanie świadomości zarówno wśród konsumentów, jak i kadry zarządzającej a także dostosowanie wymogów raportowania do specyfiki różnych typów hoteli. Wskazane kierunki działania wprost wymuszają konieczność budowania wzorców modeli wdrażania ESG w różnych typach hoteli.

4. Podsumowanie

Raport przedstawia wyniki badań nad zdolnością polskiego sektora hotelarskiego do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i koncepcji ESG. Analiza oparta na metodach ilościowych i jakościowych ukazuje, że w świetle postaw zarządzających i faktycznych działań hotele są na etapie przejściowym między incydentalnymi działaniami proekologicznymi a systematycznym wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju.

Sektor hotelarstwa ma świadomość procesów, przy czym najbardziej zaawansowanym obszarem wdrożeń pozostają działania środowiskowe, obejmujące monitorowanie i ograniczanie emisji, zużycia energii i wody oraz stosowanie technologii proekologicznych, przy czym nie są one wymuszone wymaganiami prawnymi, lecz świadomością i potrzebami. Wymiar społeczny i zarządczy rozwija się wolniej, a szkolenia pracowników, wsparcie inicjatyw lokalnych czy opracowywanie formalnych strategii ESG pozostają obszarami słabo zagospodarowanymi.

Menedżerowie hoteli postrzegają ESG przede wszystkim jako narzędzie biznesowe, wspierające redukcję kosztów, budowanie przewagi konkurencyjnej i reputacji. Znacznie rzadziej wskazują na jego znaczenie normatywne czy społeczne, co sugeruje instrumentalny charakter wdrożeń. Jednocześnie rosnąca presja rynku, zwłaszcza ze strony partnerów instytucjonalnych i sektora MICE, wzmacnia konieczność podejmowania działań w tym zakresie.

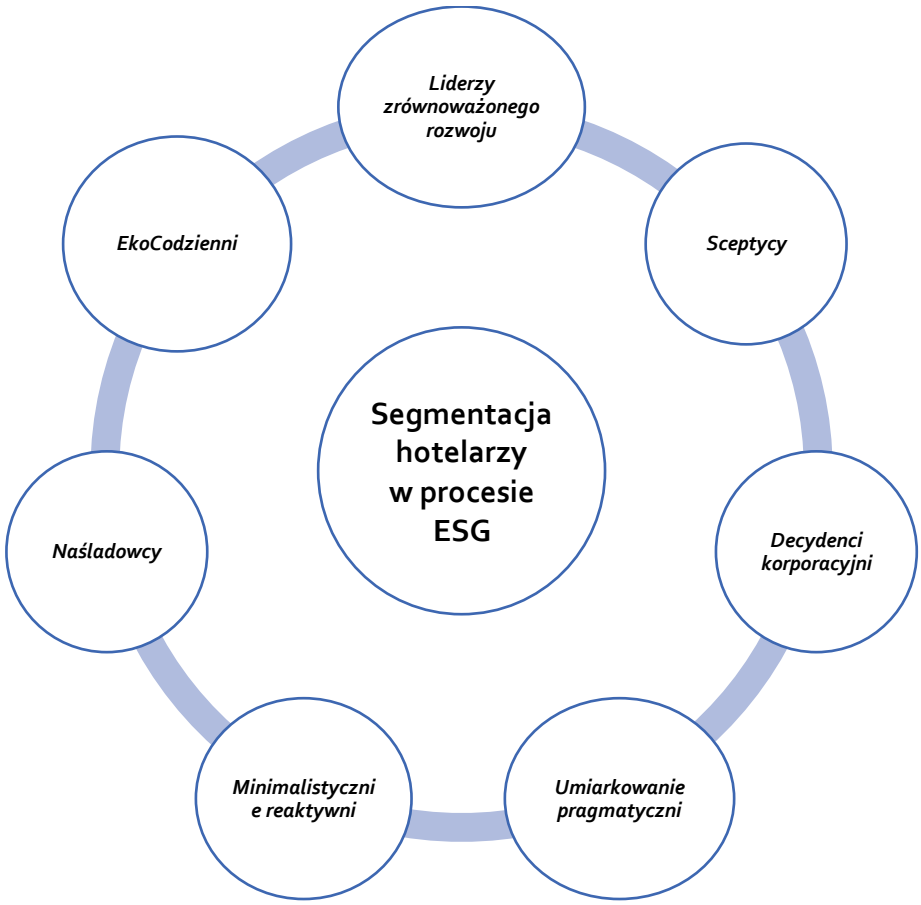
Kluczowymi barierami we wdrażaniu ESG pozostają wysokie koszty inwestycyjne, brak jasnych regulacji oraz niedostateczne wsparcie instytucjonalne i finansowe. Szczególnie mniejsze i niezależne hotele odczuwają trudności w sprostaniu wymogom raportowania i operacyjnym. Dodatkowym wyzwaniem jest niska lub niepełna świadomość ekologiczna części gości oraz brak możliwości rekompensowania kosztów wdrożenia poprzez wzrost ceny usług.

Wnioski płynące z badań wskazują, że sektor hotelarski w Polsce dysponuje rosnącym potencjałem wdrażania ESG, lecz potrzebuje wsparcia systemowego, aby działania te miały charakter długofalowy i kompleksowy. Ostatecznie ESG może stać się nie tylko wymogiem regulacyjnym, lecz także trwałym elementem strategii rozwoju, łączącym aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze w spójny model przewagi konkurencyjnej.

4.1. Segmentacja hotelarzy

Uzyskane wyniki pozwalają także za dokonanie autorskiej segmentacji hotelarzy (Ryc. 25, Tab. 17), w których zmienną są postawy oraz oczekiwania wobec zrównoważonego rozwoju i wdrażania ESG w hotelu.

Rycina 25. Segmentacja hotelarzy w procesie wdrażania ESG



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Cechy segmentów hotelarzy w procesie wdrażania ESG

Segment	Opis cech segmentu
Liderzy zrównoważonego rozwoju	Głęboko przekonani o konieczności zrównoważonego rozwoju i zaangażowani w kompleksowe wdrażanie zasad i strategii ESG, traktując ją jako klucz do budowania długofalowej wartości i przewagi konkurencyjnej. Ich zdaniem efektem ma być nie tylko redukcja śladu ekologicznego, lecz także pozytywny wizerunek oraz reputacja i lojalność gości. Inwestują w technologie ograniczające zużycie energii i wody, rozwijają programy recyklingu oraz stosują materiały ekologiczne i lokalne. Współpracują z otoczeniem społecznym i gospodarczym (dostawcami), tworzą dodatkowe oferty oparte na produktach organicznych i lokalnych, angażując także gości we wspieranie ekologii. Mają stosowną wiedzę i rozwijają ją wśród pracowników. Prawne wymagania akceptują jako konieczne. Dbają o potwierdzenie swych działań poprzez certyfikacje w zakresie zrównoważonego rozwoju.
Umiarkowanie pragmatyczni	Wybierają rozwiązania ESG jedynie wtedy, gdy przynoszą wymierne, szybkie rezultaty i mają pozytywny wpływ na rentowność hotelu, np. obniżenie kosztów energii lub wody, optymalizacja procesów gospodarowania odpadami. Stawiają na rozwiązania „*win-win*" łączące ekologię i biznes, ale dbają o efektywność finansową. Kryteria społeczne, przy wdrożeniu, traktują w stopniu umiarkowanym, często ograniczając się do aspektów obsługi gości i poprawy warunków pracy. Są otwarci na głębsze rozwiązania oczekując zewnętrznego wsparcia finansowego.
Decydenci korporacyjni	Poziom ich zaangażowania w ESG jest wynikiem polityki korporacyjnej, wymagań inwestorów i regulacji

	zewnętrznych. Wdrażają rozwiązania wynikające z centralnych wytycznych, rzadziej kierując się lokalną inicjatywą czy głębokim zrozumieniem celów zrównoważonego rozwoju.
Sceptycy	Sceptyczni (ostrożni i/lub niedowierzający) przyjmują postawę krytyczną wobec ESG, traktując je często jako przejściową modę i obciążenie kosztowe. Uważają wdrożenia za nieopłacalne lub ryzykowne, a czasem traktują je jako *„zielone mydlenie oczu”* (greenwashing). Nie widzą wpływu rozwiązań na decyzje zakupowe gości. W efekcie nie podejmują głębszych działań operacyjnych ani nie angażują się w zrównoważony rozwój. Nie widzą potrzeby opracowywania strategii i raportów niematerialnych ESG.
Minimalistycznie reaktywni	Przeważa wśród nich podejście reaktywne zamiast proaktywnego, co oznacza, że działania podejmują dopiero w odpowiedzi na wyraźny sygnały z otoczenia, wdrażając zmiany dopiero pod presją zewnętrzną (regulacji prawnych, oczekiwań gości lub partnerów biznesowych). Stosują minimalistyczne podejście, podejmując najprostsze możliwe działania, które wprowadzili niezależnie od koncepcji ESG (jak szklane opakowania czy sprzątanie pokoi na wyraźne życzenie gości), bez bardziej zaawansowanej strategii czy inwestycji w długoterminowe transformacje. Skupiają się na podstawowych, technicznych aspektach ESG, a nie na pełnym zaangażowaniu czy integracji ESG z wizją zarządzania i rozwoju hotelu. Nie są zainteresowani pełnym wdrożeniem ESG, a wiedzę w tym zakresie mają tylko fragmentaryczną oraz spełniają jedynie podstawowe,

	zauważalne przez gości praktyki ekologiczne. ESG traktują jako wymóg obsługi gości, a nie jako systemową strategię.
EkoCodzienni	Kierujący się praktycznym podejściem do codziennego zarządzania obiektem, w którym działania proekologiczne wynikają z gospodarności i lokalnych wartości, a nie z presji regulacyjnej czy formalnej strategii ESG. Posiadają ograniczone zasoby i wiedzę, jednak z własnej inicjatywy wdrażają proste, niskobudżetowe rozwiązania, takie jak oszczędzanie energii i wody, segregacja odpadów czy współpraca z lokalnymi dostawcami. Działają w sposób spontaniczny i pragmatyczny – traktują ekologię jako naturalny element codziennego funkcjonowania hotelu, nie jako odrębny projekt ESG. Nie posługują się formalnymi raportami czy certyfikatami, lecz ich działania mają autentyczny, lokalny charakter, często dobrze postrzegany przez gości.
Naśladowcy	Wdrażają fragmentarycznie ESG, aby nie zostać w tyle za konkurencją i sprostać aktualnym oczekiwaniom rynku i gości, ale bez głębszego zaangażowania i zrozumienia idei ESG i jej celów. Ich działania są często powierzchowne, koncentrują się na szybkich efektach dla wykorzystania w komunikacji marketingowej, a nie na głębszej transformacji operacyjnej hotelu.

Źródło: opracowanie własne.

Segmentacja hotelarzy pozwala na skorzystanie z konceptu macierzy Johnsona-Scholesa[19] przy skali od –10 do +10 na obu osiach zbudowanej w oparciu o dwa kryteria: poziom zaawansowania wdrożenia ESG (oś pionowa) oraz motywacja do wdrożenia ESG (oś pozioma). Oś pozioma (motywacja…) pokazuje stopień zaangażowania lub poziom chęci podejmowania działań związanych z ESG (czynniki środowiskowe, społeczne i zarządzania).

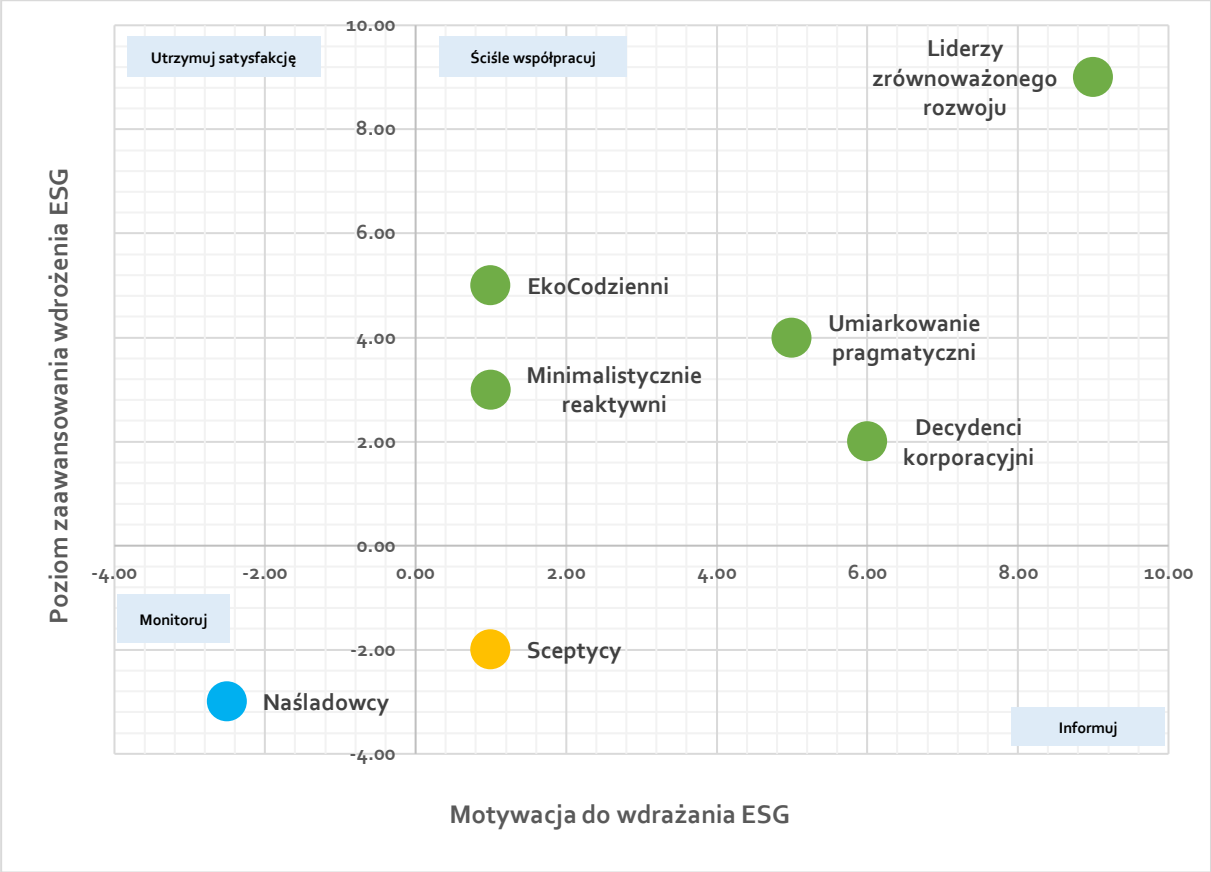
[19] Johnson, G., Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy, 5th ed., Prentice Hall Europe, London.

Oś pionowa (zaawansowanie...) wskazuje faktyczny stopień wdrożenia i zaawansowania działań ESG.

Na macierzy (Rycina 26) wyróżniamy segmenty hotelarzy o różnym poziomie motywacji do stosowania ESG oraz stopniu zaawansowania wdrożenia:

- *Liderzy zrównoważonego rozwoju* – charakteryzują się wysoką motywacją do stosowania ESG oraz wysokim poziomem zaawansowania we wdrożeniu,
- *Umiarkowanie pragmatyczni* oraz *Minimalistycznie reaktywni* – mają umiarkowaną do wysokiej motywację i umiarkowane zaawansowanie we wdrożeniu ESG,
- *Sceptycy* – cechuje ich niska, ale pozytywna motywacja do ESG, lecz negatywny poziom zaawansowania wdrożenia ESG,
- *Decydenci korporacyjni* - cechuje ich wysoka motywacja, ale niski poziom zaawansowania wdrożenia ESG, co może wskazywać na chęć, lecz brak rzeczywistej realizacji,
- *Naśladowcy* – eksponują niską motywację i niski poziom zaawansowania przy biernym podejściu do ESG,
- *EkoCodzienni* – mają niski poziom motywacji, ale wysoki poziom zaawansowania we wdrożeniu ESG, co może oznaczać działania głównie motywowane innymi czynnikami niż tradycyjna motywacja do ESG (np. narzucane normy i regulacje, presja otoczenia).

Rycina 26. Macierz Johnsona-Scholesa dla interesariuszy ESG (w ujęciu segmentów hotelarzy)



Źródło: opracowanie własne.

W kontekście przeprowadzonych analiz i przywołanej segmentacji hotelarzy pojawia się potrzeba opracowania zróżnicowanych modeli wdrożeniowych ESG (stanowiących odrębny, kolejny raport nr 5), dostosowanych do specyfiki poszczególnych typów hoteli oraz ich uwarunkowań organizacyjnych, ekonomicznych i lokalizacyjnych. Modele te powinny uwzględniać przede wszystkim skalę działalności i charakter obiektu (np. hotele miejskie, resortowe, niezależne i sieciowe, kategoria obiektu, kadra zarządzająca i operacyjna).

Różnicowanie podejść wdrożeniowych umożliwi skuteczniejsze dopasowanie narzędzi ESG do realnych możliwości operacyjnych hoteli, zwiększając efektywność transformacji sektora w kierunku zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście zasadne jest docelowe opracowanie modeli teoretycznych wdrażania ESG możliwych do implementacji organizacyjnej w hotelu (por. Ryc. 27), które integrowałyby wymiar środowiskowy, społeczny i zarządczy w sposób proporcjonalny do potencjału danego typu hotelu oparty o kluczowe cechy identyfikujące (patrz Tab. 18 -19). Takie podejście pozwoli, nie tylko na zwiększenie

poziomu zgodności z zasadami ESG, lecz również na budowę trwałej kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności i innowacyjności.

4.2. Wzorce konceptualne wdrażania ESG w hotelach

Poniżej zaprezentowano autorskie wzorce konceptualne wdrażania ESG w hotelach przy uwzględnieniu wybranych, kluczowych cech obiektu, które mają docelowo przybrać postać modeli opracowanych w ramach niniejszego projektu, w raporcie nr 5.

Tabela 18. Kluczowe cechy wzorców konceptualnych wdrażania ESG w hotelach

Model ESG dla hoteli miejskich ***ESG City Model***	Koncept modelu charakteryzuje się zastosowaniem specyficznych parametrów środowiskowych, społecznych i zarządczych dostosowanych do hoteli w dużych aglomeracjach miejskich, o różnym standardzie (1–5★). W aspekcie środowiskowym (E) główny nacisk w modelu kładzie się na efektywność energetyczną budynków, co jest osiągane poprzez wdrażanie certyfikacji takich jak BREEAM/LEED, systemy recyklingu i proekologiczny transport, np. pojazdy elektryczne i rowery miejskie. Aspekt społeczny (S) dotyczy zrównoważonych polityk personalnych, m.in.: równowagi płacowej i wellbeing pracowników, jak również współpracy z lokalnymi społecznościami poprzez programy CSR. Zarządzanie (G) skupia się na transparentności raportowania ESG, systematycznych szkoleniach oraz komunikacji na linii hotel-klienci i dostawcy. Najważniejszymi wskaźnikami efektywności (KPI) mają być m.in. zużycie energii na pokój, wskaźnik satysfakcji pracowników (NPS) oraz poziom certyfikacji. Ten model odpowiada na wyzwania złożonego rynku

	miejskiego, gdzie dominują klienci biznesowi i segment MICE.
Model ESG dla hoteli resortowych ***ESG Destination Model***	Koncept modelu skierowany jest do obiektów wypoczynkowych położonych w regionach turystycznych, cechujących się wysoką klasą standardu (przeważnie 4-5-gwiazdki, a okazjonalnie 1–3★). Wymiar środowiskowy (E) w modelu kładzie nacisk na gospodarkę wodną i odpadami, wykorzystanie lokalnych źródeł energii oraz inwestycje w ekoinfrastrukturę, jak zielone dachy czy farmy solarne. W aspekcie społecznym (S) model promuje lokalną współpracę z dostawcami, ochronę dziedzictwa kulturowego oraz ekologiczne programy dla rodzin i dzieci. Zarządzanie (G) obejmuje audyty ESG, certyfikacje branżowe (np. Green Key) oraz raportowanie wyników do sieci hotelowych i partnerów MICE. Kluczowe wskaźniki wdrożenia ESG to ślad węglowy na gościa, udział zakupów lokalnych oraz satysfakcja gości związana z aspektami zrównoważonymi.
Model ESG dla hoteli sieciowych ***ESG Corporate Model***	Koncept modelu dedykowany jest dla międzynarodowych i krajowych sieci hotelowych, charakteryzujących się ustandaryzowanymi procesami i wyższym poziomem usług (3–5★, a bardzo rzadko 1-2★). W wymiarze środowiskowym (E) w modelu obowiązują centralne standardy zużycia energii i ograniczenia emisji CO_2, wsparte inwestycjami w inteligentne technologie budynkowe (smart building). W warstwie społecznej (S) realizowane są globalne kodeksy etyczne, polityka różnorodności i inkluzji oraz szkolenia DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Zarządzanie (G) jest zorganizowane poprzez zintegrowane raporty

	ESG, audyty zewnętrzne i rygorystyczną politykę łańcucha dostaw. Mierniki efektywności to zgodność z korporacyjnymi KPI-ESG, poziom certyfikacji sieci oraz wskaźnik rotacji personelu, mający wpływ na stabilność i zaangażowanie kadry.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wzorce modeli ESG dla hoteli miejskich, resortowych oraz sieciowych stanowią zaawansowane ramy teoretyczne i praktyczne, które integrują trzy kluczowe wymiary zrównoważonego rozwoju zgodnie z zasadami Environmental, Social oraz Governance.

Poniższy opis ma charakter naukowy i syntetyczny, opierając się na aktualnym stanie wiedzy i praktyk branżowych, które mogą ewaluować na tle zmieniających się norm i podejść do ESG. A prezentowane wzorce konceptualne stanowią kompleksowe ramy pozwalające na adaptację zasad ESG do specyfiki różnych segmentów rynku hotelarskiego. I tak: model „*City*" akcentuje wyzwania zrównoważonego rozwoju w środowisku miejskim i korporacyjnym, z kolei model „*Destination*" skupia się na ochronie i wzmacnianiu regionów turystycznych, a model „*Corporate*" zapewnia jednolitość i skalowalność praktyk w sieciach hotelowych. Istotą każdego modelu jest integracja wymiarów środowiskowego, społecznego oraz ładu korporacyjnego, której celem jest osiągnięcie trwałej wartości biznesowej, pozytywnego wpływu na otoczenie oraz podniesienie jakości doświadczenia gościa w zgodzie z najnowszymi standardami zrównoważonego rozwoju.

Docelowe modele wdrażania zasad ESG w sektorze hotelarskim powinny być klasyfikowane ze względu na typ hotelu oraz przypisaną kategorię jakościową, co będzie wpływa na zakres oraz głębokość implementowanych działań w obszarach ESG.

Tabela 19. Orientacyjne modele wdrażania ESG w hotelach

Hotele miejskie (biznesowe, MICE): "ESG City Model"		
W zależności od poziomu zaawansowania wdrożenia można wyróżnić trzy modele ESG:		
Model adaptacyjny ESG City Light: ma obejmować działania niskokosztowe, podstawową edukację personelu oraz wdrożenie podstawowego systemu certyfikacji.	**Model procesowy ESG City Medium**: powinien rozszerzać zakres o monitoring zużycia mediów oraz wdrożenie zintegrowanego raportowania ESG.	**Model strategiczny ESG City High**: musi kłaść nacisk na budowanie kultury ESG w organizacji oraz innowacje w zakresie zrównoważonego rozwoju.
Modele te powinny być przypisane jednostkowo dla hoteli kategorii 1-3★ a bardzo często do obiektu ze standardem 4-5★, operujących w środowisku miejskim i nastawionych na klienta biznesowego i konferencyjnego.		
Hotele resortowe (wypoczynkowe): "ESG Destination Model"		
Modele wdrażania ESG w hotelach resortowych powinny charakteryzować się progresją od lokalnego do holistycznego podejścia:		
Model lokalny ESG Resort Light: powinien zakładać skupienie się na współpracy z lokalnymi dostawcami, podstawowym recyklingu i edukacji gości.	**Model zintegrowany ESG Resort Medium**: musi obejmować politykę wodną i gospodarowanie odpadami, działania CSR oraz promocję slow tourism.	**Model holistyczny ESG Resort High**: powinien przewidywać zaawansowane certyfikacje środowiskowe (np. Green Key), kalkulację śladu węglowego oraz partnerstwa strategiczne.
Zakres tych modeli powinien koncentrować się na hotelach 1-3★ (rzadziej) do głównie 4-5★, zlokalizowanych w regionach turystycznych.		

Hotele sieciowe (i franczyza): "ESG Corporate Model"		
Dla międzynarodowych i krajowych sieci hotelowych można proponować trzy poziomy wdrożenia ESG:		
Model korporacyjny ESG Net Light: powinien być oparty na centralnie określanych politykach oraz uproszczonym raportowaniu ESG.	**Model standardowy ESG Net Medium**: musi zakładać wprowadzające audyty wewnętrzne, pomiar KPI ESG oraz transparentność danych.	**Model globalny ESG Net High**: jako rozwinięty i obejmujący raportowanie wg standardów GRI/CSRD, polityki DEI (Diversity, Equity, Inclusion), benchmarking oraz innowacje.
Modele te powinny być stosowne przede wszystkim dla hoteli 3-5-gwiazdek, rzadziej dla niższych kategorii (1-2★), charakteryzujących się standaryzowanymi procesami korporacyjnymi.		

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione, orientacyjne modele ilustrują konieczne zróżnicowanie podejścia do wdrażania ESG w hotelarstwie, uwzględniając specyfikę segmentu rynku, lokalizację i standard hotelu oraz zasoby kadrowe. Zauważalna jest progresja od działań podstawowych i adaptacyjnych w hotelach niższej kategorii lub miejskich, poprzez działania zintegrowane w hotelach resortowych, aż po rozbudowane, strategiczne polityki korporacyjne stosowane w sieciach hotelowych. Takie holistyczne ramy pozwalają na efektywne dostosowanie strategii ESG do wymagań rynkowych oraz oczekiwań interesariuszy, zgodnie z aktualnymi wyzwaniami zrównoważonego rozwoju branży.

Przy takim założeniu można zbudować makietę orientacyjnych modeli wdrażania ESG w hotelach dodatkowo z uwzględnieniem różnych segmentów hotelarzy , którą ilustruje Rycina 27.

Rycina 27. Makieta orientacyjnych modeli wdrażania ESG w hotelach

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	
HM		M1	M1	M1			M1	1★
								2★
		M2		M2				3★
								4★
		M3		M3				5★
HR	R1		R1			R1	R1	1★
								2★
	R2					R2		3★
								4★
	R3					R3		5★
HS				F1	F1			1★
								2★
				F2	F2			3★
								4★
				F3	F3			5★

Legenda:
Lokalizacja hotelu: HM - Hotel miejski (biznesowy, MICE), HR - Hotel resortowy (wypoczynkowy), HS - Hotel sieciowy (korporacja/franczyza)
Kategoria formalna hotelu: 1★ - 5★
Segmenty hotelarzy: S1 - Liderzy zrównoważonego rozwoju, S2 - Umiarkowanie pragmatyczni, S3 - Minimalistycznie reaktywni, S4 - Decydenci korporacyjni, S5 – Naśladowcy, S6 – EkoCodzienni, S7 – Sceptycy
Typ modelu wdrażania ESG: M1 - Model adaptacyjny ESG City L, M2 - Model procesowy ESG City M, M3 - Model strategiczny ESG City H, R1- Model lokalny ESG Resort L , R2 - Model zintegrowany ESG Resort M, R3 - Model holistyczny ESG Resort H, F1 - Model korporacyjny Light , F2 - Model standardowy ESG Net M, F3 - Model globalny ESG Net H

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

Dutkiewicz, W. (2000). Podstawy metodologii badań, Wydawnictwo Stachurski, Kielce.

Fedyk, W., Walas, B., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025). Studia literaturowe (desk research). Raport 1, WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Johnson, G., Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy, 5th ed., Prentice Hall Europe, London.

Lutostański, M., Łebkowska, A., Protasiuk, M. (2021). Badanie rynku. Jak zrozumieć klienta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Minkler, K. (2022). Krytyka i koncepcje krytyczne wobec zrównoważonego rozwoju. W: Drosik, A., Heidrich, D., Ratajczak, M. (*red.*): Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju. Podręcznik akademicki, 2022, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Pilch, T., Bauman, T. (2001). Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie Żak.

Trip.com Group Sustainable Travel Consumer Report, 2024.

Walas, B. Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Trendy kształtujące politykę ESG. Raport 2. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025b). Metodologia badań oraz narzędzia badawcze. Konwencja narzędzi badawczych pod kątem zrównoważonego rozwoju i ESG. Raport 3. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Netografia

https://esgtrends.pl/grupa-bb-hotels-publikuje-raport-esg-chcemy-by-nasze-hotele-byly-symbolem-pozytywnej-zmiany/ (dostęp: 30.08.2025)

https://www.gxmanager.pl/esg-w-tworzeniu-doswiadczen-gosci-czyli-trendy-w-hotelarstwie (dostęp: 30.08.2025)

https://www.e-hotelarz.pl/artykul/109065/certyfikaty-esg-w-hotelarstwie-realna-wartosc-czy-moda/ (dostęp: 30.08.2025)

Zał. 1. Wzór kwestionariusza ankiety CAWI

Szanowna Pani, Szanowny Panie, Szanowni Hotelarze, Szanowni Dostawcy-Interesariusze, Szanowni Państwo,

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przy wsparciu wiodących organizacji i grup hotelarskich prowadzi badania dotyczące wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach. Komisja Europejska planuje do połowy 2026 roku opracowanie zestawu dobrowolnych obszarów i mierników w tym zakresie dla sektora hotelarskiego i rozpoczęła proces konsultacji. Zagregowane wynik sondażu posłużą do zdiagnozowania Państwa opinii i zbudowania rekomendowanego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelach w Polsce, zgodnego z regulacjami prawnymi, oczekiwaniami i możliwościami oraz Państwa opiniami. Ankieta dotyczy wyłącznie skategoryzowanych hoteli co najmniej 3-gwiazdkowych z minimalnym zapleczem konferencyjnym.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas!

Część I: Metryczka Respondenta i hotelu

Proszę wskazać, czy jest Pani/Pan hotelarzem czy dostawcą-interesariuszem (osobą reprezentującą firmę/organizację realizującą usługi na rzecz hotelu)?

Hotelarz	TAK	NIE	Jak „TAK" proszę przejść do pytania 1 i kolejnych
Dostawca-Interesariusz	TAK	NIE	Jak „TAK" proszę przejść do pytania 9 i kolejnych

1.Jakie jest Pani/a stanowisko w hotelu?

GM (General Manager)	Właściciel/ Współwłaściciel	Inny personel hotelu (np. kierownik/kierowniczka działu, pracownik operacyjny, inna osoba-pracownik)

2.Cechy reprezentowanego przez Panią/a hotelu?

Cecha	Wartość cechy (proszę oznaczyć lub wpisać)		
Kategoryzacja hotelu (*** - *****)	***	****	*****
Rodzaj hotelu	miejski	resortowy/wypoczynkowy	

Liczba pokoi w hotelu	do 50	51–150		151–300	powyżej 300
Lokalizacja hotelu	miasto	obszar górski	obszar nadmorski	nad jeziorem	inna
Funkcja konferencyjna w hotelu	minimum 1 sala				

Część II: Świadomość zrównoważonego rozwoju oraz zasad ESG w hotelarstwie

3. Proszę na skali, od 0 (brak satysfakcji) do 10 (bardzo duża satysfakcja) zaznaczyć w jakim stopniu jest Pan(i) usatysfakcjonowany(a) tym, że:

Cecha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[1] rośnie zainteresowanie zrównoważonym rozwojem											
[2] powstają wymagania prawne dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju											
[3] dekarbonizacja jest oczekiwanym kierunkiem rozwoju											
[4] wprowadza się w hotelu rozwiązania proekologiczne											
[5] hotel angażuje lokalną społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem											

4.Czy zna Pan(i) regulacje prawne dotyczące wdrożenia zasad ESG?

[1] Nie, nawet nie wiem, co ten skrót oznacza	
[2] Coś słyszałem(am), ale nie znam regulacji prawnych	
[3] To coś związane ze zrównoważonym rozwojem	
[4] Tak, znam pobieżnie	
[5] Tak, znam w miarę dobrze	

5.Czy i w jakim stopniu zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniami w stosunku do reprezentowanego hotelu, że wprowadzanie rozwiązań i zasad zrównoważonego rozwoju i ESG ma:

Stwierdzenie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
[1] pozytywny wpływ ekonomiczny na działalność hotelu							

[2] przynosi korzyści wizerunkowe dla hotelu							
[3] ma wpływ dodatni na pracę w hotelu							
[4] jest dostrzegane przez gości hotelu							
[5] wpływa na wzrost ceny pokoju w hotelu							

6.Czy reprezentowany przez Pana(ią) hotel prowadzi zestawione działania?

Działanie	Tak	Nie	Nie wiem
[1] Posiada dokument strategiczny zrównoważonego rozwoju / ESG			
[2] Hotel monitoruje emisję CO_2 i oblicza ślad węglowy			
[3] Monitoruje i ogranicza zużycie energii			
[4] Monitoruje i ogranicza zużycie wody			
[5] Minimalizuje odpady, stosuje i promuje recykling			
[6] Pracownicy są szkoleni w zakresie zasad ESG i zrównoważonego rozwoju			
[7] Zatrudnia specjalistę ds. ESG			
[8] Współpracuje z dostawcami, którzy przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju / ESG			
[9] Wspiera inicjatywy zewnętrzne lub lokalne z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG			

7.Jaki jest Pani(a) zdaniem stopień ważności prezentowanych działań dla zarządzania i rozwoju hotelu?

Czynnik	Kompletnie nieważne	Nieważne	Obojętne	Ważne	Najważniejsze
[1] Monitorowanie i ograniczenie emisji CO_2					
[2] Rozwiązania ekologiczne identyfikowalne przez gości (kosmetyki, kubki, butelki, etc.)					
[3] Ograniczenie kosztów zużycia energii i wody					

[4] Minimalizacja i recykling odpadów					
[5] Użycie ekologicznych środków czystości					
[6] Przestrzenie i instalacje zielone w hotelu					
[7] Cyfryzacja, inteligentne pokoje i zrównoważone systemy IT					
[8] Pełne wdrożenie zasad ESG					
[9] Posiadanie dokumentu strategii (polityki) ESG					
[10] Posiadanie certyfikatów ekologicznych (np. Green Key, LEED)					
[11] Istnienie standardów etyki biznesowej i kultury organizacyjnej					
[12] Transparentne relacje pracownicze					
[13] Istnienie zasad równość płci pracowników					
[14] Transparentne wynagrodzenie za tę samą pracę					
[15] Aktywne zaangażowanie się pracowników w procesy zrównoważonego rozwoju i ESG					
[16] Świadomość pracowników o zasadach ESG					
[17] Podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie					

zrównoważonego rozwoju					
[18] Angażowanie się hotelu w działania na rzecz lokalnej społeczności					
[19] Dobre relacje z partnerami biznesowymi w zakresie ESG					
[20] Współpraca z lokalnymi dostawcami					
[21] Programy lojalnościowe dla gości					
[22] Pozytywne i negatywne opinie i recenzje gości dotyczące działań ekologicznych					

KONIEC ANKIETY DLA HOTELARZY

ANKIETA DLA DOSTAWCÓW-INTERESARIUSZY

(Osoby reprezentujące firmy/organizacje realizujące usługi na rzecz hotelu)

1. W jakim stopniu uważa Pan(i), że hotele powinny wymagać od swoich Dostawców-Interesariuszy przestrzegania zasad ESG (Środowisko, Społeczna odpowiedzialność, Ład korporacyjny)?

Obszar ESG	Zdecydowanie nie powinny	Raczej nie powinny	Powinny być neutralne	Raczej powinny	Zdecydowanie powinny
[1] Obszar środowiskowy					
[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

2. Jak ocenia Pan(i) przygotowanie firmy jako Dostawcy-Interesariusza do spełniania ewentualnych wymagań hoteli w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG?

Obszar ESG	Nie jesteśmy przygotowani	Jesteśmy słabo przygotowani	Jesteśmy średnio przygotowani	Jesteśmy dobrze przygotowani	Jesteśmy bardzo dobrze przygotowani
[1] Obszar środowiskowy					

[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

2. W jakim stopniu Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz jest skłonna dostosować swoje działania do wymagań hoteli w zakresie ESG?

Obszary ESG	W ogóle nie jesteśmy skłonni	Raczej nie jesteśmy skłonni	Chcemy być neutralni	Raczej jesteśmy skłonni	Zdecydowanie jesteśmy skłonni
[1] Obszar środowiskowy					
[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

4. Czy Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz spotyka się z wymaganiami stawianymi przez hotele w zakresie jakiś wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG?

	Nigdy *(nasza firma nie spełnia żadnych wymagań hoteli w tym zakresie)*	Sporadycznie *(zdarza się, ale bardzo rzadko)*	Czasami *(spełniamy wymagania w niektórych przypadkach)*	Często *(przeważnie nasza firma spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*	Zawsze *(nasza firma zawsze spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*
[1] Firma spotyka się z wymaganiami stawianymi przez hotele w zakresie wybranych wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG					

5. Czy Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz stawia jakieś wymagania dla hoteli w zakresie jakiś wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG?

	Nigdy *(nasza firma nie stawia żadnych wymagań hoteli w tym zakresie)*	Sporadycznie *(zdarza się, ale bardzo rzadko)*	Czasami *(stawiamy wymagania w niektórych przypadkach)*	Często *(przeważnie nasza firma stawia wymagania dla hoteli w tym zakresie)*	Zawsze *(nasza firma zawsze spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*
[2] Firma stawia wymagania dla w zakresie wybranych wskaźników					

zrównoważonego rozwoju i ESG					

6. Jak ocenia Pani/(n) z pozycji Dostawcy-Interesariusza współpracę z hotelami, które wdrażają zasady ESG, w porównaniu do hoteli, które nie stosują tych zasad w odniesieniu do poniższych cech?

Cecha pozytywna	Skala							Cecha negatywna
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Efektywna								Nieefektywna
Nieuciążliwa								Uciążliwa
Dająca satysfakcję								Nie dająca satysfakcji
Przewidywalna								Nieprzewidywalna
Oszczędna								Kosztowna
Przyjazna dla środowiska								Nieprzyjazna dla środowiska

Zał. 2. Wzór kwestionariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)

Szanowna Pani, Szanowny Panie,

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przy wsparciu wiodących organizacji i grup hotelarskich prowadzi badania dotyczące wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach. Komisja Europejska planuje do połowy 2026 roku opracowanie zestawu dobrowolnych obszarów i mierników i rozpoczęła proces konsultacji. Uzyskane wyniki 30 anonimowych wywiadów General Managerów/Właścicieli hoteli, wraz z odrębnie przeprowadzanymi badaniami ankietowanymi, posłużą do zdiagnozowania Państwa opinii i zbudowania rekomendowanego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelach zgodnego z regulacjami prawnymi, oczekiwaniami i możliwościami oraz Państwa opiniami. Wywiad zawiera w części pierwszej kilka pytań skategoryzowanych a następnie prosimy o ustosunkowanie się i komentarze własne. W rozmowie bezpośredniej po wypełnieniu kwestionariusza Moderator poprosi o kilka uszczegółowień w odniesieniu do Państwa opinii.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas!

I. Część pierwsza:

1. Proszę o określenie Pani/a pozycji w hotelu:

Właściciel/Współwłaściciel	General Manager

2. Jakie są cechy reprezentowanego przez Panią/a hotelu:

Cecha	Wartość cechy (proszę oznaczyć lub wpisać)			
Kategoryzacja hotelu (*** - ****)	***	****	*****	
Rodzaj hotelu	miejski	resortowy /wypoczynkowy		
Liczba pokoi w hotelu	do 50	51–150	151–300	powyżej 300
Lokalizacja hotelu	miasto	obszar górski	obszar nadmorski	nad jeziorem
Funkcja konferencyjna w hotelu	minimum 1 sala			

3. Proszę na skali, od 0 (brak satysfakcji) do 10 (bardzo duża satysfakcja) zaznaczyć w jakim stopniu jest Pan(i) usatysfakcjonowany (a) tym, że:

Cecha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[1] rośnie zainteresowanie zrównoważonym rozwojem											
[2] powstają wymagania prawne dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju											
[3] dekarbonizacja jest oczekiwanym kierunkiem rozwoju											
[4] wprowadza się w hotelu rozwiązania proekologiczne											
[5] hotel angażuje lokalną społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem											
[6] wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju i ESG przynosi korzyści dla hotelu											

4. Czy reprezentowany przez Pan(ią) hotel prowadzi zestawione działania?

Stwierdzenie	Tak	Nie	Nie, ale zamierza
[1] Hotel posiada dokument strategiczny zrównoważonego rozwoju			
[2] Hotel opracował lub zamierza opracować raport ESG			
[3] Hotel monitoruje i ogranicza zużycie energii i zwiększa efektywności energetyczną swojej infrastruktury			
[4] Hotel monitoruje emisję CO_2 i oblicza ślad węglowy			
[5] Hotel monitoruje i ogranicza zużycie wody			
[6] Hotel minimalizuje odpady, stosuje i promuje recykling			
[7] Hotel wykorzystuje ekologiczne materiały oraz produkty w swoich usługach			
[8] Pracownicy hotelu są szkoleni w zakresie zasad ESG i zrównoważonego rozwoju			
[9] Hotel zatrudnia specjalistę ds. ESG			
[10] Hotel współpracuje z dostawcami, którzy przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju / ESG			
[11] Hotel wspiera inicjatywy zewnętrzne i lokalne z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG			

5. Jak Pani/Pan ocenia regulacje prawne czy możliwe zmiany w funkcjonowaniu hotelu wynikające z wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju i ESG?? (pytanie wielokrotnego wyboru)

[1] Nie mam ustalonego zdania w tej kwestii	
[2] Nie znam regulacji prawnych i prawdę mówiąc nie bardzo mnie to obchodzi	
[3] Regulacje prawne są nierealne do wdrożenia	

[4] Nic się nie zmieni	
[5] Zmiany nie są spowodowane prawem bowiem rynek (i jego otoczenie) tego także oczekuje	
[6] Sa szansą, bo daje nowe możliwości wizerunkowe	
[7] Są koniecznością, bo wkrótce współpraca hotelu z korporacjami będzie zależała od raportu dotyczącego śladu węglowego i zrównoważonego rozwoju	
[8] Są szansą, aby hotel był bardziej zielony, energooszczędny, nowocześniejszy	
[9] Są zagrożeniem, bo hotel nie ma specjalisty od wdrażania i raportowania ESG	
[10] Raport ESG nie jest dla nas priorytetem	
[11] Są zagrożeniem ze względu na koszty	
[12] Są zagrożeniem, bo nie widzę korzyści ekonomicznych dla hotelu	
[13] Są dodatkowym obciążeniem w procesie zarządzania hotelem	
[14] Inne.....	

6. Jakich korzyści oczekuje/oczekiwałby Pan/i dla hotelu z wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG? Skala od 1 (nie oczekuję) do 7 (bardzo oczekuję).

Typ korzyści	1	2	3	4	5	6	7
[1] Poprawy wizerunku hotelu							
[2] Obniżenia kosztów stałych w hotelu							
[3] Uzyskanie certyfikatów ekologicznych i jakościowych							
[4] Ułatwienie w pozyskiwaniu wsparcia finansowego (banki, fundusze)							
[5] Przyczynienie się chociażby minimalne do osiągania celów zrównoważonego rozwoju							
[6] Aby hotel nie wypadł z łańcucha dostaw (w tym od swoich interesariuszy stosujących ESG)							
[7] Aby hotel nie stracił współpracy z firmami z sektora MICE							
[8] Aby hotel nie tracił zamówień grupowych							
[9] Aby hotel nie tracił rezerwacji indywidualnych							
[10] Wzrostu konkurencyjności hotelu							
[11] Wzrostu lojalności gości hotelu zwracających uwagę na ekologiczne rozwiązania							
[12] Poprawy sprawności organizacyjnej działania hotelu							
[13] Ułatwienie mi osobiście codziennego zarządzania hotelem							

II. Część druga:

7. Proszę Panią/a o odniesienie się (poprzez zakreślenie wybranego numeru i komentarz własny) do wskazanych problemów rozwojowych hotelu w kontekście zrównoważonego rozwoju.

A. Jakie znaczenie ma dla Pani/a hotelu zrównoważony rozwój?

[A1] Jest kluczowym elementem strategii długoterminowej hotelu, wpływa na wizerunek, reputację i lojalność gości. [A2] Istotne – pomaga w oszczędnościach i zgodności z regulacjami. [A3] Marginalne – nie widzę bezpośrednich korzyści, a dużo nowych zadań i kosztów. [A4] Jest drugorzędny – skupiamy się na innych obszarach działalności hotelu.
Komentarz własny: .....

B. Czy Pani/a hotel posiada strategię zrównoważonego rozwoju? Jeśli tak, jakie są jej kluczowe założenia i cele? Jeśli nie, to dlaczego?
[B1] Tak, obejmuje ograniczanie śladu węglowego. [B2] Tak, obejmuje optymalizację zużycia energii i wody oraz ograniczenie odpadów. [B3] Tak, skupiamy się na współpracy z ekologicznymi interesariuszami i zrównoważonym zarządzaniu zasobami. [B4] Nie, ponieważ wdrożenie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych i organizacyjnych. [B5] Nie – nie mamy odpowiednich zasobów kadrowych, aby stworzyć taki dokument.
Komentarz własny: .....

C. Jak ocenia Pani/a znaczenie ESG w branży hotelarskiej? Czy ESG jest dla Pani/a hotelu bardziej obowiązkiem regulacyjnym, czy realną wartością dodaną?
[C1] ESG to realna wartość dodana, podnosi konkurencyjność, może wspierać też wizerunek hotelu. [C2] ESG to wartość dodana, pomaga wyróżnić hotel na rynku i zwiększa zainteresowanie klientów. [C3] To obowiązek regulacyjny, ale wdrażamy go w sposób umożliwiający maksymalizację korzyści. [C4] ESG to dodatkowe obciążenie finansowe (kosztowny wymóg prawny), nie dostrzegam istotnych korzyści.
Komentarz własny: .....

D. Czy, a jeśli TAK to od kogo i jakiego oczekuje Pani/a hotel wsparcia w procesie dostosowywania do zasad zrównoważonego rozwoju i ESG?
[D1] Od państwa, które przyjmuje do naszego systemu prawnego wytyczne UE. [D2] Od organizacji samorządu gospodarczego (w tym hotelarskiego) [[D3] Od innych organizacji w otoczeniu zainteresowanych rozwojem zrównoważonej turystyki. [D4] Od instytucji finansowych i funduszy wspierających zrównoważoną turystykę.
Komentarz własny: .....

E. Jakie są największe bariery we wprowadzeniu strategii zrównoważonego rozwoju i zasad oraz raportów ESG w zarządzanym przez Panią/na hotelu?
[E1] Brak gotowych szablonów działania połączony z wysokimi kosztami diagnozy oraz wdrożenia ESG. [E2] Ograniczona wiedza i świadomość ESG wśród pracowników oraz kadry zarządzającej. [E3] Brak jednoznacznych regulacji i skomplikowany proces raportowania ESG. [E4] Wysokie koszty inwestycji i niepewny oraz długi czas zwrotu poniesionych nakładów.
Komentarz własny: .....

F. Czy wprowadzenie rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz działań w zakresie ESG będzie miało wpływ na jakość usług i ich ceny w Pani/a hotelu?
[F1] Jakość usług wzrośnie, ale ceny pozostaną na podobnym poziomie. [F2] Ceny wzrosną, ale będzie to uzasadnione dodatkowymi korzyściami dla klientów i hotelu. [F3] Ceny początkowo muszą wzrosnąć przy dużych nakładach na wdrożenie zmian opartych o ESG.
Komentarz własny: .....

G. Czy obserwuje Pani/a w hotelu pozytywne reakcje gości na wprowadzane rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG?
[G1] Tak, wielu gości dostrzega nasze działania w kierunku zrównoważonego rozwoju. [G2] Tak, goście chętnie korzystają z ekologicznych rozwiązań stosowanych w hotelu. [G3] Reakcje są mieszane – część gości to zauważa i docenia, ale nie dla wszystkich ma to znaczenie. [G4] Reakcje są mieszane – część gości docenia, inni nie zwracają uwagi lub mówią o wzroście ceny. [G5] Nie, większość gości nie zwraca uwagi na nasze inicjatywy związane z ESG.
Komentarz własny: .....

H. Czy Pani/Pana zdaniem pomiędzy pracownikami/kadrą zarządzającą/właścicielami hotelu jest różnica zdań co do wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG?
Komentarz własny: .....

I. Jakie zjawiska i trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG uważa Pani/Pan za najważniejsze dla hotelu (branży hotelarskiej) w nadchodzących latach?
Komentarz własny: .....

8. Które ze elementów ESG w obszarze środowiska, zgodnych z celami ekologicznymi rozporządzenia UE dotyczącego taksonomii, są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

Aspekty środowiskowe zgodne z celami ekologicznymi rozporządzenia UE dotyczącego taksonomii, obejmującymi: [1] przeciwdziałanie zmianom klimatu i adaptację do nich, [2] ochronę zasobów wodnych i morskich, [3] efektywne wykorzystanie surowców oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym, [4] ograniczanie zanieczyszczeń, [5] zachowanie bioróżnorodności i ochronę ekosystemów, [6] żadne z wymienionych.
Komentarz własny: .....

9. Które ze wskazanych elementów ESG w obszarze odpowiedzialności społecznej są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

[1] Równe możliwości dla wszystkich, obejmujące równość płci, jednakowe wynagrodzenie za tę samą pracę, dostęp do szkoleń i rozwój kompetencji, a także zatrudnienie i integrację osób z niepełnosprawnościami.

[2] Warunki pracy uwzględniające stabilność zatrudnienia, godne wynagrodzenie, dialog społeczny, negocjacje zbiorowe i aktywne zaangażowanie pracowników, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz bezpieczne i zdrowe środowisko pracy.

[3] Poszanowanie praw człowieka oraz fundamentalnych wolności zgodnie z normami określonymi.

[4] Żadne z wymienionych.

Komentarz własny: .....

10. Które ze wskazanych elementów ESG w obszarze ładu korporacyjnego są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

[1] Znaczenie ładu korporacyjnego oraz rola organów zarządzających i nadzorczych w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz ich struktura.

[2] Standardy etyki biznesowej i kultura organizacyjna, obejmujące przeciwdziałanie korupcji.

[3] Współpraca z administracją publiczną, w tym działania związane z lobbingiem.

[4] Relacje z partnerami biznesowymi, uwzględniające warunki płatności.

[5] Systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, także w zakresie procesu raportowania.

[6] Żadne z wymienionych.

Komentarz własny: .....

11. Inne opinie i problemy poruszane podczas bezpośredniej rozmowy z Respondentem (wypełnia moderator)

Komentarz moderatora: .....

© Copyright 2025 by Bartłomiej Walas, Wojciech Fedyk, Marek Łabaj †, Marek Nocoń, Tomasz Pasierbek, Marcin Głuc

Prawa autorskie zastrzeżone, a modyfikacje lub inne niż wskazane wykorzystanie wymagają zgody autorów.