

STUDIA I MONOGRAFIE
AKADEMII WYCHOWANIA FIZYCZNEGO
IM. POLSKICH OLIMPIJCZYKÓW
WE WROCŁAWIU

NR 147

DANIEL PUCIATO

**ZARZĄDZANIE
ŚRODOWISKOWE
W PRZEDSIĘBIORSTWIE
HOTELOWYM**

WROCŁAW 2026

RADA WYDAWNICZA

Wojciech Cieśliński
Sebastian Klich
Jarosław Marusiak
Krzysztof Pezdek
Małgorzata Sekułowicz
Tomasz Sipko
Małgorzata Stefańska
Agnieszka Szpala
Sławomir Winiarski (przewodniczący)

RECENZENT

Piotr Rogala

KOREKTA I SKŁAD

Beata Irzykowska

© Copyright by Wydawnictwo AWF Wrocław, 2026

ISSN 2956-5065

ISBN 978-83-977864-3-1



Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego
im. Polskich Olimpijczyków we Wrocławiu
51-617 Wrocław, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35
<https://wydawnictwo.awf.wroc.pl/> Wydanie I



Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo. Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	5
1. Przedsiębiorstwo hotelowe a środowisko przyrodnicze.....	9
1.1. Środowiskowe aspekty gospodarowania	9
1.2. Oddziaływanie hotelu na środowisko przyrodnicze	17
1.3. Gospodarka cyrkularna w przedsiębiorstwie hotelowym	22
2. Zrównoważone przedsiębiorstwo hotelowe.....	30
2.1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako przesłanka funkcjonowania współczesnego hotelu.....	30
2.2. Pojęcie zrównoważonego przedsiębiorstwa hotelowego.....	38
2.3. Zrównoważone modele biznesu hotelowego.....	46
3. Zarządzania środowiskowe w hotelu.....	54
3.1. Nurt środowiskowy w zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelowym	54
3.2. Istota zarządzania środowiskowego w hotelu	58
3.3. Cele, cechy, funkcje i zasady zarządzania środowiskowego w hotelu	61
4. Narzędzia zarządzania środowiskowego w hotelach	65
4.1. Analiza cyklu życia produktu	65
4.2. Przegląd środowiskowy	67
4.3. Ocena oddziaływania na środowisko	68
4.4. Znakowanie produktów ekologicznych.....	71
4.5. Raportowanie niefinansowe w hotelu	80
4.6. Controlling środowiskowy	88
5. Wybrane koncepcje i metody zarządzania środowiskowego w hotelach	93
5.1. Total Quality Environmental Management	93
5.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu	96
5.3. Zielony łańcuch dostaw	102
5.4. Zielone zarządzanie ludźmi	108
5.5. Marketing środowiskowy	112
6. Programy środowiskowe w hotelach	116
6.1. Pojęcie i klasyfikacja programów środowiskowych.....	116
6.2. Planet 21	119
6.3. Travel with Purpose 2030	121
6.4. Serve 360.....	124
6.5. Eco Challenge	126

7. Systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie hotelowym.....	129
7.1. Systemy zarządzania środowiskowego zgodne z normą ISO 14001	129
7.2. Systemy zarządzania zrównoważonym rozwojem w obiektach noclegowych zgodne z normą ISO 21401	133
7.3. System ek zarządzania i audytu EMAS	137
7.4. System zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001	141
7.5. Nieznormalizowane systemy zarządzania środowiskowego...	146
Zakończenie	148
Bibliografia	150
Wykaz rycin i tabel.....	180
Summary	181

WPROWADZENIE

Wzrost gospodarczy oprócz szeregu korzyści społecznych generuje także pewne niekorzyści (koszty), z których za najważniejsze uznaje się dziś negatywne zmiany jakości środowiska przyrodniczego i zmniejszenie dostępności zasobów naturalnych. Jest to o tyle ważne, że coraz większa część światowego PKB jest wytwarzana w najbardziej zaludnionych krajach rozwijających się, których gospodarki są oparte na energochłonnych procesach, tj. industrializacji i handlu. Główną metodą pozyskiwania energii jest spalanie ropy, gazu i węgla. Rosnący popyt na surowce naturalne i energię, produkcja żywności, wzrost ilości odpadów oraz gazów cieplarnianych emitowanych do atmosfery wywołuje wiele negatywnych zmian środowiskowych, m.in. wymieranie gatunków roślin i zwierząt, zanieczyszczenie środowiska, ocieplenie klimatu, gwałtowne zjawiska pogodowe czy susze (Potapowicz i wsp., 2019; Pucer i Štrumbelj, 2018). Mogą one w przyszłości spowodować liczne problemy społeczno-ekonomiczne związane z brakiem wody, erozją wybrzeża, niszczeniem upraw i infrastruktury, a nawet uchodźstwem klimatycznym (Baldwin, 2018; Berbeka i Berbeka, 2010; Merone i Tait, 2018).

Negatywne skutki dla środowiska przyrodniczego wywołuje także wzrost ruchu turystycznego (Azam i wsp., 2018), działalność turystyczna przyczynia się bowiem często do zanieczyszczania powietrza i wody, nadmiernego wykorzystywania zasobów naturalnych, a także niekorzystnie oddziałuje na bioróżnorodność, dziedzictwo kulturowe i historyczne oraz jakość życia mieszkańców obszarów recepcyjnych. Z opracowań Światowej Organizacji Turystyki wynika, że sam sektor hotelarstwa odpowiada za 5% światowego zużycia wody oraz emituje 1% globalnej emisji dwutlenku węgla (UNWTO, 2018). Ponadto turystyka, w tym hotelarstwo, odgrywa ostatnio coraz ważniejszą rolę w gospodarce światowej i w wielu gospodarkach narodowych, co pozwala sądzić, że zarysowane problemy będą się prawdopodobnie jeszcze nasilać (Lew, 2011).

W konsekwencji pojawiania się opisanych zjawisk problematyka relacji podmiotów rynku hotelowego oraz środowiska przyrodni-

czego staje się obecnie istotnym, poznawczo i aplikacyjnie, obszarem badań naukowych. W dotychczasowych pracach zidentyfikowano na gruncie wiedzy o środowiskowych aspektach gospodarowania najważniejsze obszary oddziaływania hoteli na środowisko przyrodnicze (Chandran i Bhattacharya, 2019; Chen, 2019; Omune i wsp., 2021; Papargyropoulou i wsp., 2016; Tomaszewska i wsp., 2021; Zaręba, 2013). W nawiązaniu do koncepcji ekonomii obiegu zamkniętego sformułowano także założenia dla turystyki cyrkularnej (Girard i Nocca, 2017; Hofstra i Huisingh, 2014; Kachniewska, 2018; Rodríguez-Antón i Alonso-Almeida, 2019). Dużą część badań poświęcono też koncepcji zrównoważonego rozwoju i zrównoważonych organizacji (Bednarczyk, 2010; Berbeka, 2016; Bielecka i Makieła, 2014; Borys, 2011; Czakon i Czernek, 2016; Czakon i wsp., 2016; Grubba i wsp., 2017; Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Nowacki i wsp., 2018; Saito, 2017). Koncepcja ta odgrywa coraz większą rolę również w hotelach, a jej implementowanie często wiąże się w praktyce z zarządzaniem środowiskowym (Cembruch-Nowakowski, 2020; Chan i Ho, 2006; Chandrashekar i wsp., 1999; Kapiki, 2012; Sardana, 2018; Spenceley, 2019). Badania dotyczące zarządzania środowiskowego w hotelach obejmowały głównie kwestie jego: narzędzi (Binbasioglu, 2020; Jhamb i Singh, 2018; Lo i wsp., 2014; Merli i wsp., 2019; Rawashdeh i Al-Ababneh, 2016), koncepcji i metod (González-Vázquez i wsp., 2018; Khatteer i wsp., 2019; Ng i Tavitiyaman, 2020; Pasamehmetoğlu i Gökoğlu, 2019; Sin i wsp., 2021; Tsai i wsp., 2012), programów (Calisto i wsp., 2021; Erdogan i Baris, 2007; Fraj i wsp., 2015; Mak i Chang, 2019; Murillo-Luna i wsp., 2007) oraz systemów (Chan, 2009; Chan i Ho, 2006; Chan i Wong, 2006; Cîrstea i Nistor, 2015; Esgarrancho i Cândido, 2020; Peiró-Signes i wsp., 2014; Ratiuk i Ruževičius, 2014; Segarra-Oña i wsp., 2012; Tomescu, 2014).

Przedstawione zagadnienia stały się impulsem do napisania niniejszej monografii, której głównym celem jest rozpoznanie najważniejszych praktyk zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie hotelowym. W pracy wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd piśmiennictwa, analizę dokumentów, studium przypadków

oraz metodę monograficzną. Dokonano identyfikacji, klasyfikacji i charakterystyki następujących praktyk zarządzania:

1. Narzędzie – konkretny i elementarny sposób (instrument) oddziaływania zarządczego na organizację lub jej część.
2. Metoda – sprawdzony, uznany i logicznie uporządkowany sposób rozwiązywania określonych problemów istniejących w organizacji (Morawski i wsp., 2010).
3. Koncepcja – podstawa metodyczna, która ujmuje teoretyczne założenia stosowanych w praktyce metod organizacji i zarządzania (Morawski i wsp., 2010).
4. Program – zestaw zaplanowanych działań, projektów lub inicjatyw służących do realizacji celów zarządczych, w tym wdrażania określonych zmian (usprawnień).
5. System – zestaw rozwiązań wdrożonych w organizacji, pomagających skutecznie nią zarządzać (Borys i Rogala, 2012).

Monografia jest skierowana do szerokiego grremium czytelników, zarówno studentów, doktorantów i naukowców zajmujących się ekologią, zarządzaniem, turystyką, w tym hotelarstwem, czy ochroną środowiska, jak i praktyków społecznych i gospodarczych – przedstawicieli biznesu i administracji publicznej i samorządowej.

Struktura książki obejmuje wprowadzenie, siedem rozdziałów, zakończenie oraz bibliografię. W pierwszym rozdziale przedstawiono relacje zachodzące między przedsiębiorstwem hotelowym a środowiskiem przyrodniczym. Omówiono zagadnienia dotyczące środowiskowych aspektów gospodarowania, kierunków oddziaływania przedsiębiorstwa hotelowego na środowisko przyrodnicze oraz założeń koncepcji gospodarki cyrkularnej w hotelu. Drugi rozdział został poświęcony istocie zrównoważonego przedsiębiorstwa hotelowego. Przedstawiono tu koncepcję zrównoważonego rozwoju jako przesłankę funkcjonowania współczesnego hotelu, pojęcie zrównoważonego przedsiębiorstwa hotelowego oraz zrównoważone modele biznesu hotelowego. W kolejnym rozdziale opisano istotę zarządzania środowiskowego w hotelach. Zawarto w nim informacje na temat nurtu środowiskowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelo-

wym, przybliżono pojęcie zarządzania środowiskowego w hotelu oraz jego cele, cechy, funkcje i zasady. Narzędzia zarządzania środowiskowego w hotelach są przedmiotem czwartego rozdziału koncentrującego się na analizie cyklu życia produktu, przeglądzie środowiskowym, ocenie oddziaływania na środowisko, znakowaniu produktów ekologicznych oraz raportowaniu niefinansowym w hotelu. Rozdział piąty zawiera charakterystykę wybranych koncepcji, metod i procesów zarządzania środowiskowego w hotelach. Przedstawiono w nim takie zagadnienia, jak Total Quality Environmental Management, społeczna odpowiedzialność biznesu, zielony łańcuch dostaw, zielone zarządzanie ludźmi, marketing środowiskowy oraz controlling środowiskowy. W rozdziale szóstym zdefiniowano i sklasyfikowano programy środowiskowe w hotelach oraz dokonano przeglądu takich programów, jak Planet 21, Travel with Purpose 2030, Serve 360 czy Eco Challenge. Przedmiotem ostatniego, siódmego, rozdziału książki są systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie hotelowym: znormalizowany system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001, system ek zarzadzania i audytu EMAS, system zarządzania energią według normy ISO 50001 oraz nieznormalizowany system zarządzania środowiskowego.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO HOTELOWE A ŚRODOWISKO PRZYRODNICZE

1.1. ŚRODOWISKOWE ASPEKTY GOSPODAROWANIA

Środowisko przyrodnicze jest jednym z wielu środowisk, obok społecznego czy geograficznego, w których funkcjonuje człowiek. Za Burchard-Dziubińską (2012, s. 11) można je zdefiniować jako: „ogół wytworów przyrody ożywionej i nieożywionej stworzony bez ingerencji człowieka, który może być przez niego przekształcony”. Z pojęciem tym nierozłącznie wiąże się pojęcie zasobów naturalnych, czyli sił przyrody (przepływów energii) i walorów środowiska (krajobrazu, przestrzeni, mikroklimatu), wpływających na jakość życia człowieka, oraz bogactw naturalnych, np. wody, minerałów, gleby, flory, fauny (Czaja i Becla, 2007). W działalności gospodarczej człowieka, w tym hotelowej, środowisko przyrodnicze może być wykorzystywane jako: (1) dostawca czynników wytwórczych – zarówno dóbr pierwotnych, wytworzonych przez środowisko, np. minerałów czy ryb, jak i wtórnych, które zostały wytworzone przez człowieka z wykorzystaniem sił i zasobów przyrody, np. rośliny uprawne; (2) usługa – środowisko umożliwia transfer kosztów i korzyści, odbiera zanieczyszczenia i oferuje zdolność asymilacji dóbr niepożądanych, będących skutkiem prowadzonej działalności gospodarczej, np. zanieczyszczeń, odpadów; (3) stan – środowisko tworzy warunki działalności gospodarczej, np. temperatura, klimat, dostępność wód, krajobraz, ukształtowanie terenu (Graczyk i Graczyk, 2011). Collados i Duane (1999) dokonali podziału usług ekologicznych na: (1) usługi podtrzymujące życie – niezbędne do zachowania życia na Ziemi i regeneracji systemów naturalnych, np. utrzymanie składu atmosfery, regulacja stosunków wodnych, zapylenie upraw czy asymilacja zanieczyszczeń; (2) usługi umożliwiające samoregulację systemów – pozwalają utrzymać ich zdolność do regeneracji, przystosować do zmian, sprzyjają sukcesji gatunków; (3) inne usługi oddziałujące na jakość życia, lecz niewpływające bezpośrednio na przetrwanie lub reprodukcję systemów ekologicznych, np. kluczowe dla rozwoju funkcji turystycznej usługi krajobrazowe, rekreacyjne i estetyczne.

W teorii ekonomii ugruntowało się pojęcie kapitału naturalnego, który współgra z kapitałem ludzkim, społecznym i materialnym. W ekonomii klasycznej i neoklasycznej główny nacisk kładzie się na zasoby naturalne: odnawialne (np. flora, fauna, gleba, woda, energia słoneczna) i nieodnawialne (np. paliwa kopalne, rudy metali, minerały). W ekonomii ekologicznej koncepcja kapitału naturalnego jest traktowana szerzej, gdyż szczególną rolę przypisuje się w niej tym jego elementom, które tworzą ekosystemy*. Kapitał naturalny nie jest jednorodną kategorią pojęciową. Ze względu na kryterium funkcji i charakteru dzieli się go na: (1) kapitał podstawowy (zasadniczy) – wykorzystywany przez człowieka do produkcji dóbr i usług niezbędnych do przeżycia, np. żywności, ubrań czy miejsc służących do schronienia; (2) kapitał podtrzymujący życie (krytyczny) – niezbędny do reprodukcji życia, np. bioróżnorodność, warstwa ozonowa, lasy jako siedlisko życia wielu gatunków roślin i zwierząt; (3) kapitał niezastępowalny – który nie może być zastąpiony kapitałem wytworzonym przez człowieka, np. uprawy rolne, ptaki i owady zapylające uprawy, krajobraz, lasy jako czynnik odnawiający glebę; (4) kapitał nieodtwarzalny – którego nie da się przywrócić lub zrekonstruować w razie zniszczenia, np. minerały, lasy pierwotne, kompleksy rzeczne; (5) pozostały kapitał naturalny – sztuczne jeziora, pastwiska, obszary o niskiej bioróżnorodności (Collados i Duane, 1999). Zgodnie z przedstawioną koncepcją kluczowe są tu relacje między kapitałem zasadniczym a kapitałem krytycznym i nieodtwarzalnym, a idealną sytuacją byłaby ich całkowita rozłączność. W praktyce społeczno-gospodarczej człowiek, zaspokajając swoje potrzeby, sięga jednak często po zasoby krytyczne i nieodnawialne, a należy pamiętać, że kapitał naturalny cechuje się ograniczoną substytucją. Możliwe są

* Ekosystem to układ powiązań między wszystkimi występującymi na danym terenie organizmami żywymi (biocenozą) a warunkami, w których żyją (biotopem). Jest sposobem współżycia w warunkach panujących na danym obszarze i polega na obiegu materii oraz przepływie energii i informacji (Wolański, 2012, s. 21).

trzy stopnie tych ograniczeń: (1) trwałość słaba – stałość sumy kapitału naturalnego, ludzkiego i materialnego; (2) trwałość mocna – stałość sumy kapitału naturalnego ekosystemów lub stałość kapitału krytycznego; (3) trwałość bardzo mocna – brak substytucji między kapitałem naturalnym a innymi rodzajami kapitału (Collados i Duane, 1999; Jeżowski, 2007; Żylicz, 2004). Pierwsze z założeń jest charakterystyczne dla ekonomii środowiska, natomiast dwa kolejne to domena ekonomii ekologicznej.

Zasoby środowiska przyrodniczego nie są w teorii ekonomii zaliczane do dóbr wolnych, gdyż doprowadziłoby to do ich nieoptymalnego wykorzystania, marnotrawstwa i nadmiernej degradacji. Dobra środowiskowe są zatem dobrami ekonomicznymi, co rodzi konieczność racjonalnego korzystania z nich przez podmioty gospodarcze. Jest to uwarunkowane stosunkiem własności tych podmiotów względem określonych elementów środowiska. Prawa własności są ukształtowanymi przez normy prawne, zwyczaje lub moralność uprawnieniami ograniczającymi zakres dysponowania przez jednostki co do zawłaszczania i wykorzystywania zasobów w stosunku do innych podmiotów gospodarczych (Fiedor i wsp., 2002). Prawa własności obejmują uprawnienia do korzystania z dobra oraz udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących tego dobra. Kryterium własności pozwala wyróżnić dobra prywatne i publiczne, co ma duże znaczenie w kontekście przebiegu procesów gospodarowania. Dobra prywatne (indywidualne) cechują się możliwością wykluczenia potencjalnego konsumenta z ich użytkowania. Skuteczność wykluczenia może być związana z charakterem dobra (np. ryzyko zniszczenia podczas konsumpcji) lub relatywnie niskimi kosztami wykluczenia. Dobra publiczne odznaczają się natomiast niewykluczalnością, a zatem fakt ich konsumowania przez jednego użytkownika nie może wykluczyć dostępu do tego dobra innego potencjalnego użytkownika. Wynika to z charakteru dobra lub zbyt wysokich kosztów takiego wykluczenia. Innymi cechami dóbr publicznych są: niepodzielność konsumpcji oraz niekonkurencyjny charakter (Fiedor i wsp., 2002; Żylicz, 2004). Prawa własności dóbr środowiskowych nie są jednak zwykle nieogra-

niczone. W przypadku dóbr prywatnych zawężenie możliwości wykorzystania dóbr środowiskowych wynika z nałożenia na podmiot obowiązków, które są wprowadzane w interesie ogólnym i sprawiają, że uprawnienia stają się wtórne względem obowiązków. W odniesieniu do dóbr środowiskowych o charakterze publicznym zawężenie praw własności jest dużo bardziej dalekosiężne i wynika z podstawowych wymagań stawianych dobrom publicznym (Graczyk i Graczyk, 2011).

Zasoby środowiska przyrodniczego mają określoną wartość całkowitą stanowiącą sumę wartości ekologicznej, społeczno-kulturalnej i ekonomicznej (Jeżowski, 2007). Wartość ekologiczna wiąże się z tym, że zdolność ekosystemów do zapewnienia dóbr i usług ekologicznych zależy od procesów w nich zachodzących oraz od ograniczeń użytkowania określonych przez kryteria integralności, elastyczności, odporności, stabilności, kompleksowości i różnorodności. Wartość społeczno-kulturowa zasobów środowiska wynika z ich związków ze zdrowiem, edukacją, dziedzictwem kulturowym, wolnością czy wartościami duchowymi. Wartość ekonomiczna (produkcyjna, konsumpcyjna) odnosi się do korzyści, kosztów, wydajności i efektywności zasobów przyrodniczych. Owe kategorie ekonomiczne można wycenić za pomocą metod bezpośrednich i pośrednich (Becla i wsp., 2012). Metody bezpośrednie umożliwiają określenie wartości ekonomicznej korzyści wynikającej z poprawy jakości środowiska (lub wartości jej utraty). Wykorzystuje się tu ankietowanie, wywiad, rankowanie preferencji na podstawie obserwacji zachowań (decyzji, zakupów) oraz analizę cen (poziom, zmiany) na rynkach dóbr, które nie są środowiskowe, lecz mają związek z cechami środowiska. Metody pośrednie służą do oceny dóbr i usług nierynkowych (brak rynków, cen). Zakłada się w tym przypadku występowanie związków między popytem na dobro rynkowe a podażą dobra środowiskowego. Szacowanie wartości dobra nierynkowego następuje w wyniku zebrania informacji o tym, jak zmienia się popyt na dobro rynkowe przy zmianach dostępności dóbr i usług środowiskowych. Innym sposobem szacowania wartości środowiska przyrodniczego są metody

oparte na rynkach zastępczych lub pokrewnych, np. koszt podróży i ceny hedoniczne, oraz te bazujące na rynkach hipotetycznych, np. metoda wyceny warunkowej (Żylicz, 2004).

Racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska w działalności gospodarczej wiąże się nieodzownie z problemami ograniczoności i wyboru. Zdaniem Fiedora i wsp. (2002) pojęcie ograniczoności ma w odniesieniu do środowiska przyrodniczego potrójny wymiar: (1) ograniczoność zasobów naturalnych, w tym nośników energii, niezbędnych do realizacji działalności gospodarczej; (2) ograniczoność głównych komponentów środowiska decydujących o jego jakości (powietrze, zasoby wody, przestrzeń geograficzna) – dotyczy ona zarówno ilości, jak i stanu jakościowego tych komponentów; (3) ograniczoność warunków ekologicznych – mających nie tylko wpływ na przebieg i efektywność procesu gospodarowania, lecz także na potrzeby człowieka związane z dobrym samopoczuciem, estetyką czy rekreacją. Kwestia wyboru w gospodarowaniu zasobami środowiska w wymiarze mikroekonomicznym wiąże się natomiast z następującymi problemami: (1) zanieczyszczenie środowiska oznacza dla przedsiębiorstwa określone szkody i straty, porównywane z kosztami ograniczania negatywnego oddziaływania na środowisko; (2) podmiot gospodarczy (przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe), który ponosi opłaty za korzystanie ze środowiska i jego zanieczyszczenie, podejmując kroki ograniczające zużycie zasobów i emitowane zanieczyszczenie, porównuje koszty swoich działań z korzyściami wynikającymi z redukcji wysokości opłat; (3) nakłady na ochronę środowiska mogą być postrzegane przez podmioty gospodarcze jako koszty alternatywne wobec realizacji celów *stricte* ekonomicznych, co wynika z ograniczoności zasobów rzeczowych i finansowych; (4) konieczność wyboru kierunków postępu technicznego – nie każda nowa technologia czy produkt korzystne z perspektywy produktywności pracy i kapitału lub jednostkowych kosztów produkcji, musi być pozytywna dla środowiska przyrodniczego, zatem wybory będą zależęły zarówno od rachunku ekonomicznego, jak i od regulacji prawnych czy oczekiwań społecznych, w tym od poziomu świadomości i zachowań prośrodowiskowych (Fiedor i wsp., 2002).

Efektywne gospodarowanie oznacza, że podmiot gospodarczy buduje pożądaną relację między nakładami czynników produkcji a efektami produkcyjnymi. Podejmując decyzję odnośnie do wykorzystania czynników produkcji, przedsiębiorstwo bierze pod uwagę sygnały rynkowe o rzadkości tych czynników oraz o rzadkości dóbr finalnych. Informacje te są zawarte w relacjach cen różnych czynników produkcji i to na ich podstawie podmiot gospodarczy decyduje o ilości nabytych czynników wytwórczych i o ilości wytworzonych dóbr. Optymalny w sensie zasady Pareto stan dowolnego układu gospodarczego, w tym przedsiębiorstwa, to sytuacja, w której poprawa położenia danego podmiotu jest niemożliwa bez jednoczesnego pogorszenia położenia innych podmiotów (Kamiński, 1980). Proces gospodarowania nie będzie więc efektywny, gdy na funkcję celu przedsiębiorstwa będą działały elementy, które są poza jego kontrolą (Fiedor i wsp., 2002). Ich przykładem mogą być efekty zewnętrzne, czyli zjawisko przeniesienia części korzyści (korzyści zewnętrznych) lub niekorzyści (kosztów zewnętrznych) wynikających z działalności gospodarczej jednego podmiotu na inne podmioty bez odpowiedniej rekompensaty (Stiglitz, 2004). Występowanie w gospodarce efektów zewnętrznych musi zatem prowadzić do nieoptymalnej alokacji zasobów, gdyż zachodzi tu oddziaływanie efektów zewnętrznych na funkcje celów odbiorców (Fiedor, 1991). Najważniejszym na gruncie teorii ekonomii sposobem ograniczenia tego zjawiska jest internalizacja kosztów zewnętrznych, czyli przypisanie ich sprawcom, efekty zewnętrzne prowadzą bowiem do rozbieżności między prywatnymi i społecznymi kosztami produkcji, a celem internalizacji staje się jej usunięcie. Jednym z rozwiązań w tym obszarze jest podatek Pigou polegający na wprowadzeniu kosztów wewnętrznych do rachunku ekonomicznego podmiotu gospodarczego powodujące powstawanie kosztów zewnętrznych. Wysokość podatku powinna zależeć od liczby jednostek emisji, gdyż jego zadaniem jest doprowadzenie do zmniejszenia marginalnych korzyści netto przedsiębiorstwa do poziomu zapewniającego najlepszy, z punktu widzenia społecznego, poziom aktywności gospodarczej (Fiedor i wsp., 2002; Pigou, 1952).

Zestawienie kosztów i korzyści krańcowych pozwala nie tylko na wyznaczenie podatku, lecz także na identyfikację optymalnego poziomu podaży i efektu zewnętrznego, dzięki czemu możliwe jest też stosowanie przez władze publiczne regulacji ilościowych. Inne rozwiązanie problemu internalizacji kosztów zewnętrznych opiera się na teoremacie Coase'a, zgodnie z którym jeśli są możliwe nic niekosztujące negocjacje, prawa własności są dobrze zdefiniowane, a redystrybucja dochodów nie ma wpływu na wartości marginalne, to: (1) alokacja zasobów będzie identyczna niezależnie od alokacji praw własności; (2) alokacja będzie efektywna (w sensie optimum Pareto), a problem efektów zewnętrznych zostanie wyeliminowany (Coase, 1960). Rozwiązanie to zakłada symetrię praw własności do środowiska, co oznacza, że za powstawanie kosztów zewnętrznych odpowiedzialny jest zarówno podmiot emitujący zanieczyszczenia, jak i odbiorca kosztów zewnętrznych. Przy czym odpowiedzialność odbiorcy wynika stąd, że gdyby podmiot emitujący wybrał do prowadzenia działalności gospodarczej obszar niezanieczyszczony, to koszty zewnętrzne by nie wystąpiły. Podstawą regulacji optymalnego poziomu zanieczyszczeń i ochrony środowiska jest więc określenie praw własności w odniesieniu do korzystania z zasobów środowiska, w tym praw do korzystania ze zdolności środowiska do asymilacji zanieczyszczeń. Podmiot zamierzający wprowadzić zanieczyszczenie musi dysponować prawem do emisji zanieczyszczeń, a podmiot, któremu zanieczyszczenie przynosi szkody, może odkupić prawa do korzystania ze środowiska. Możliwa jest także inna alokacja praw własności, gdyż za odpowiednią rekompensatą mogą być one przenoszone. Zarówno liczba praw, jak i ich cena są ustalane na podstawie negocjacji stron. Dzięki temu transakcje kupna-sprzedaży są analogiczne do rynków innych czynników produkcji, a dobra środowiskowe podlegają mechanizmowi rynkowemu.

Ważnym dla gospodarki turystycznej problemem jest także gospodarowanie zasobami naturalnymi. Rozkład dobrobytu w czasie wymaga stosowania określonych kryteriów postępowania, a szczególnie duże znaczenie ma tu kryterium Rawlsa, które kładzie nacisk

na sprawiedliwość międzypokoleniową w dostępie do dobrobytu, w tym zasobów naturalnych. Kluczowe jest w tym przypadku zrównanie poziomów życia poszczególnych pokoleń, a wielkość dobrobytu staje się sprawą drugorzędną (Rawls, 2013). Podstawową cechą ekonomiczną zasobów naturalnych (nieodnawialnych) jest ograniczenie międzyokresowej sumy usług możliwej do uzyskania z danego wolumenu zasobu. Sposoby dynamicznej optymalizacji wykorzystania zasobów nieodnawialnych zostały sformułowane w ramach zasady Hotellinga, w myśl której opłata eksploatacyjna za korzystanie z zasobów powinna wzrastać wykładniczo w tempie określonym przez stopę procentową, co oznacza, że ceny netto zasobu pomniejszone o krańcowy koszt jego pozyskania także powinny rosnąć w tym tempie (Hotelling, 1931). Ważnym zagadnieniem jest również wykorzystanie zasobów wspólnych i związana nim koncepcja nazywana tragedią wspólnego pastwiska. Dobra wspólne (np. zasoby ryb w jeziorze, woda pitna, ale także wartości krajobrazowe) lokują się między dobrami publicznymi a dobrami prywatnymi, trudno bowiem wyłączyć kogokolwiek z ich konsumpcji, która ma rywalizacyjny charakter. U poszczególnych użytkowników pojawia się zatem pokusa, aby dostarczyć sobie jak największych korzyści, wykorzystując wspólne dobro w sposób szkodliwy dla pozostałych uczestników. Potencjalną metodą rozwiązania tego problemu jest upaństwowienie lub prywatyzacja tego rodzaju dóbr. Jednak, jak twierdzi Ostrom (2013), zmiana właściciela ma również szereg mankamentów, a własność wspólna może być zaskakująco dobrze zarządzana. Autorka sformułowała warunki, których spełnienie ułatwia zarządzanie dobrami wspólnymi, m.in.: wypracowanie jasnych zasad i określenie podmiotów uprawnionych do korzystania z zasobów, stworzenie nadzoru ze strony członków wspólnoty, wprowadzenie kar za złamanie reguł, efektywny system monitoringu i rozwiązywania konfliktów, partycypowanie większości korzystających w budowie systemu oraz uznawanie samorządu wspólnoty przez władzę wyższego szczebla.

Na bogatym dorobku ekonomii środowiska i zasobów naturalnych bazują narzędzia polityki ochrony środowiska, które silnie oddziałują

także na przedsiębiorstwa hotelowe. Za Fiedorem i wsp. (2002) można je podzielić na instrumenty bezpośrednie i pośrednie. Narzędzia bezpośrednie to regulacje administracyjnoprawne oparte głównie na standardach (normach) technologicznych. Są to np. standardy emisji i immisji, pozwolenia, oceny wpływu inwestycji na środowisko, planowanie przestrzenne, oceny ryzyka środowiskowego czy obowiązek informowania o zagrożeniach środowiskowych. Narzędzia pośrednie wyrastają z założenia, że odpowiednie rozwiązania prawno-instytucjonalne i ekonomiczne mogą doprowadzić do internalizacji negatywnych oddziaływań przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, a tym samym do obniżenia społecznego kosztu osiągnięcia pożądanego poziomu emisji zanieczyszczeń. Należą do nich m.in. podatki i opłaty, kary, fundusze, subsydia, prawa do emisji, ubezpieczenia, zastawy ekologiczne oraz instrumenty pochodne.

1.2. ODDZIAŁYWANIE HOTELU NA ŚRODOWISKO PRZYRODNICZE

Między turystyką a środowiskiem przyrodniczym zachodzą silne i różnokierunkowe powiązania. Z jednej strony zasoby przyrodnicze, np. morza, jeziora, rzeki, góry, jaskinie, wodospady, flora, fauna czy krajobraz, stanowią walory turystyczne naturalne (podaż turystyczna pierwotna), które determinują atrakcyjność turystyczną obszarów recepcyjnych dla odwiedzających. Z drugiej strony turystyka generuje szereg dysfunkcji środowiskowych, co z kolei negatywnie wpływa na atrakcyjność danego obszaru dla turystów.

Granice odporności środowiska przyrodniczego i kulturowego oraz całej infrastruktury na obciążenia powstałe w wyniku działalności inwestycyjnej, bieżącej eksploatacji obiektów oraz penetracji obszaru przez turystów określa się za pomocą wskaźników chłonności naturalnej i pojemności turystycznej. Chłonność naturalna dotyczy środowiska przyrodniczego i oznacza maksymalną liczbę turystów mogących swobodnie penetrować dany obszar, bez wysokiego ryzyka powstania na nim niekorzystnych zmian środowiska przyrodniczego

(Lijewski i wsp., 2020). Pojemność turystyczna obejmuje natomiast infrastrukturę (obiektów noclegowych, zabytków, muzeów, szlaków, tras narciarskich, atrakcji turystycznych) oraz obszary recepcji turystycznej i oznacza maksymalną liczbę turystów, jacy w tym samym czasie mogą korzystać z infrastruktury, nie powodując obniżenia jakości i zakresu produktów turystycznych oraz jakości życia mieszkańców (Jędrzejczyk, 2000).

Wyniki badań wskazują, że wyjątkowo groźna dla środowiska jest turystyka masowa, której często towarzyszy zjawisko przekraczania odporności środowiska na działalność turystyczną (Karagiannis, 2005; Kuvan, 2010). Jest to szczególnie wyraźne w przypadku dużych miast, w których nadmierny wzrost liczby odwiedzających, tzw. *overtourism*, prowadzi niejednokrotnie do przeludnienia obszaru i w konsekwencji zmusza jego mieszkańców do wprowadzania trwałych zmian ich stylu życia, utrudnia im dostępem do infrastruktury i usług lokalnych, zmniejsza poczucie przynależności, a co za tym idzie pogarsza jakości ich życia (Guizi i wsp., 2020; Mihalic, 2020; Pechlaner i wsp., 2020; Szromek i wsp., 2020). W rezultacie zaobserwowano drastyczną zmianę w postrzeganiu turystyki przez wielu mieszkańców, która stała się dla nich istotnym problemem, co wyrażają m.in. poprzez organizację protestów ulicznych (Smith i wsp., 2019). Wytworzył się nawet pewien rodzaj aktywizmu miejskiego ukierunkowanego na lobbowanie za wdrożeniem pewnych rozwiązań organizacyjnych mających na celu zniwelowanie negatywnych skutków *overtourismu* (Milano i wsp., 2019). *Overtourism* w dużych miastach jest generowany nie tylko przez turystykę kulturową, ale także na skutek organizowania przez turystykę biznesową licznych kongresów, konferencji, targów czy spotkań. Większość tego typu wydarzeń odbywa się w hotelach biznesowych, które w pewnym stopniu również przyczyniają się do powstawania tego niekorzystnego zjawiska (Nientied i Toto, 2020). Rozwój turystyki masowej jest spowodowany także dużą popularnością *city breaków*, czyli krótkich wyjazdów do popularnych turystycznie miast połączonych z noclegiem (Ingaldi, 2020). W tym przypadku turyści oprócz hoteli korzy-

stają też z innych obiektów, takich jak hostele czy mieszkania udostępniane w ramach umów najmu krótkoterminowego (Calle-Vaquero i wsp., 2021). Turystyka masowa coraz częściej obejmuje także obszary pozamiejskie, zwłaszcza popularne miejscowości turystyczne, w których wysoki, głównie w sezonie, popyt turystyczny znacznie przekracza wielkość podaży, co przynosi negatywne konsekwencje, nie tylko w odniesieniu do społeczności lokalnych, lecz przede wszystkim środowiska przyrodniczego (Carballo i wsp., 2019). Jest to szczególnie niebezpieczne dla obszarów cennych przyrodniczo: parków narodowych i krajobrazowych oraz rezerwatów przyrody (Balmford i wsp., 2015).

Analiza literatury przedmiotu potwierdza ponadto, że również same przedsiębiorstwa turystyczne, w tym hotele, silnie i przeważnie negatywnie oddziałują na środowisko przyrodnicze (Chandran i Bhattacharya, 2019). Są jednymi z głównych konsumentów energii, zasobów wodnych, a co za tym idzie – generują także dużą ilość odpadów i ścieków. Dotyczy to w dużym stopniu hoteli o wysokim standardzie, w których turyści zużywają znacznie więcej zasobów i generują znacznie więcej odpadów niż na co dzień w swoich gospodarstwach domowych. Działalność hotelu wymaga dużej ilości energii potrzebnej do oświetlenia, klimatyzowania pomieszczeń, ogrzewania i podgrzewania wody oraz prania, która to energia jest wykorzystywana przez całą dobę, niezależnie od pory roku, liczby gości czy lokalizacji obiektu. W wielu krajach główne źródła energii w hotelach pochodzą ze spalania paliw kopalnych, co przyczynia się do globalnego ocieplenia klimatu (Chen, 2019; Omune i wsp. 2021). Zużycie dużej ilości wody i wypuszczanie ścieków wynika nie tylko z funkcjonowania łazienek i toalet w pokojach hotelowych, lecz także z prowadzenia restauracji, eksploatacji basenów czy konieczności podlewania roślin. Dochodzi też do nasilenia zjawiska marnowania żywności (Papargyropoulou i wsp., 2016; Tomaszewska i wsp., 2021). Cały sektor gastronomiczny, na którego część składa się praca hoteli, odpowiada za mniej więcej 12% całkowitej ilości marnowanej żywności, co jest trzecim wynikiem po gospodarstwach domowych

i przemyśle spożywczym. Działalność hotelarska wiąże się również z dużym zapotrzebowaniem na drewno i minerały, z których wytwarza się produkty potrzebne do wyposażenia i wystroju wnętrz hotelowych oraz pamiątki i które są niezbędne do świadczenia usług zdrowotnych i kosmetycznych.

Wpływ branży turystycznej na środowisko przyrodnicze potęgują dodatkowo świadczone w hotelu usługi obejmujące nie tylko ofertę noclegową i gastronomiczną, lecz także działalność klubów i dyskotek, galerii i punktów handlowych, basenów, parkingów, wypożyczalni samochodów czy kompleksów boisk i pól golfowych. Można tu mówić zarówno o bezpośrednim, jak i pośrednim i indukowanym negatywnym oddziaływaniu hoteli na środowisko przyrodnicze (Mensah i Blankson, 2014).

Przykładowe szkody środowiskowe spowodowane działalnością hotelową oraz ich przyczyny przedstawiono w tabeli 1.

Niekorzystny wpływ hotelu na środowisko przyrodnicze przejawia się w każdej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa (Pawłowski, 2016; <http://greenthehotels.com/eng/handenv.html>). Na etapie jego planowania, w ramach którego dokonuje się wyboru lokalizacji i opracowuje projekt budowy, negatywne oddziaływanie obejmuje m.in. potencjalny podział naturalnego terenu, jego fragmentację, biodegradację ekosystemów oraz ograniczanie bioróżnorodności. Podczas budowy obiektu hotelowego dochodzi do wielu kolejnych strat środowiskowych: (1) wznoszenie obiektu (budynku i infrastruktury wokół niego) wiąże się z niszczeniem naturalnego terenu, jego fragmentacją, biodegradacją ekosystemów, ograniczaniem bioróżnorodności, erozją, osuwaniem się ziemi; (2) praca maszyn i urządzeń (zużycie energii) zanieczyszcza powietrze, wywołuje zmiany klimatyczne, jest źródłem uporczywego hałasu; (3) wypadki z udziałem niebezpiecznych substancji, zużycie materiałów, wytwarzanie śmieci skutkuje zanieczyszczeniem wody i gleby. Na etapie eksploatacji hotelu pojawiają się z kolei takie niepożądane działania, jak: (1) nadmierne zużywanie energii (przez cały rok), a co za tym idzie – zanieczyszczanie powietrza, wywoływanie zmian klimatycznych; (2) intensywne sto-

Tabela 1. Szkody w środowisku przyrodniczym wyrządzone przez przedsiębiorstwo hotelowe

RODZAJ SZKODY	PRZYCZYNY
Zabór ziemi	Budowa i rozbudowa obiektu hotelowego (budynku lub zespołu budynków, zagospodarowanie wokół budynku – parkingi, tereny zielone, obiekty rekreacyjne i gastronomiczne) niesie ze sobą konieczność przeznaczenia na nie dużych powierzchni gruntów
Pobór wody	Budowa i eksploatacja obiektu hotelowego wiąże się ze zużywaniem ogromnej ilości wody w ramach świadczenia różnych usług: noclegowych, gastronomicznych oraz dodatkowych (rekreacyjnych, zdrowotnych, biznesowych)
Zubożenie krajobrazu	Nadmierna i nieuprawniona ingerencja w krajobraz naturalny podczas budowy obiektu hotelowego, często niezgodna z naturalnym krajobrazem regionu, niejednokrotnie prowadzi do zmiany funkcji użytkowania (np. zamiana terenów leśnych na hotel czy jego budowa w pobliżu brzegu morskiego)
Zanieczyszczenie powietrza	Transport gości i surowców, stosowanie konwencjonalnych technologii grzewczych, wysoka energochłonność obiektów hotelowych
Zanieczyszczenie wód	Ścieki wypuszczane przez obiekt hotelowy, odpady w wodzie, wycieki ze środków transportu oraz urządzeń pływających
Degradacja gleb	Budowa infrastruktury hotelowej i korzystanie z obiektu prowadzi często do erozji, osuwania się zboczy czy zanieczyszczenia gleby
Niszczenie roślinności	Budowa i eksploatacja obiektu hotelowego skutkuje likwidacją lub uszkodzeniem roślinności (terenów leśnych, łąk), w wyniku czego dochodzi do znacznego zubożenia, wyparcia gatunków rodzimych czy zmiany składu gatunkowego flory
Szkody w świecie zwierząt	Budowa i eksploatacja obiektu hotelowego zmusza zwierzęta do opuszczenia naturalnych siedlisk fauny i często prowadzi do unicestwienia części zwierząt w następstwie zwiększonego ruchu samochodów, intensywnego korzystania ze sprzętu pływającego, nurkowania, wzmoczonych połowów ryb i owoców morza na potrzeby gastronomii i pamiątkarstwa. W konsekwencji dochodzi do zmniejszenia liczebności i wyparcia rodzimych gatunków zwierząt

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zaręba, 2013, s. 17.

sowanie silnych detergentów (pranie, czyszczenie) – zanieczyszczanie gleby i wody; (3) niekontrolowane zużywanie wody i marnotrawstwo żywności oraz używanie w nadmiernych ilościach kosmetyków i środków chemicznych o mocnym działaniu, czyli nieefektywne wykorzystywanie zasobów. Rozbiórka hotelu również przynosi liczne straty środowiskowe: (1) praca maszyn, urządzeń technicznych i pojazdów wiąże się z emisją zanieczyszczeń do atmosfery i ze zmianami klimatycznymi; (2) demontaż materiałów i szkodliwe pylenie prowadzi do zanieczyszczenia powietrza, wody i gleby.

Skutkiem dysfunkcji środowiskowych generowanych przez hotele jest częste przekraczanie wartości referencyjnych wskaźników chłonności i pojemności turystycznej, a co za tym idzie – degradacja środowiska przyrodniczego na obszarach recepcyjnych. W średnim i długim okresie może to stwarzać liczne problemy ekonomiczne za sprawą ograniczenia popytu turystycznego i pogorszenia wyników finansowych samych przedsiębiorstw hotelowych. W konsekwencji pojawia się konieczność podjęcia przez podmioty sektora publicznego, szczebla centralnego, regionalnego i lokalnego, działań związanych z polityką ochrony środowiska, wzmożenia zachowań prośrodowiskowych mieszkańców i turystów oraz wdrożenia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach, w tym w hotelach. W praktyce wiąże się to często z zadaniami zmierzającymi do wykreowania turystyki cyrkularnej czy zrównoważonej.

1.3. GOSPODARKA CYRKULARNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELOWYM

Obecnie na świecie wciąż dominuje liniowy model rozwoju gospodarczego, który opiera się na trzech głównych założeniach: (1) produkcja jest realizowana w oparciu o nieograniczone dostawy surowców; (2) w procesie produkcji wytwarza się dobra konsumpcyjne i inwestycyjne, które warunkują przyszłą konsumpcję; (3) celem konsumpcji jest generowanie użyteczności lub dobrobytu człowieka (Lieder i Rashid, 2016). W modelu tym obowiązuje nadrzędność korzyści

ekonomicznych, głównie maksymalizowania konsumpcji, która zachodzi dzięki wykorzystaniu dużej ilości łatwo dostępnych zasobów, przede wszystkim surowców naturalnych i energii. Problemy społeczne i środowiskowe są traktowane marginalnie (Sauvé i wsp., 2016). Masowa produkcja i związane z nią ekonomiczne korzyści skali sprawiają, że produkty mogą być tanie. Wzrost gospodarczy i wzrost realnych dochodów osobistych, a także łatwo dostępne, w wyniku niskich stóp procentowych, kredyty powodują, że wzrasta spożycie. Rosnącej konsumpcji towarzyszy wzrastający wolumen produkcji, co oznacza nieustanne zapotrzebowanie na zasoby naturalne, wytwarzanie dużej ilości odpadów oraz degradację środowiska przyrodniczego w stopniu przekraczającym możliwości jego regeneracji. Opisany model ma zatem charakter otwarty i bazuje na prostym procesie liniowym: zasoby – produkty – odpady, z których większość jest eliminowana ze znaczną utratą wartości (Hobson i Lynch, 2016). Głównym ograniczeniem modelu liniowego jest nieuwzględnienie w nim obciążeń środowiskowych generowanych w procesach produkcji i konsumpcji oraz naturalnych granic wzrostu gospodarczego wynikających z wyczerpywania się zasobów nieodnawialnych, np. surowców mineralnych czy paliw kopalnych (Pichlak i Kruczek, 2017). Zasoby naturalne nie są dobrem wolnym, lecz ekonomicznym, a zatem ich „produkcja” i konsumpcja są ograniczone. Ekosystemy biologiczne mogą po prostu nie wytrzymać ekstensywnego wydobywania surowców i pozyskiwania energii oraz wzmożonej produkcji odpadów (Franklin-Johnson wsp., 2016). W praktyce stosowania modelu liniowego dochodzi do emisji zanieczyszczeń i wytworzenia odpadów, a następnie ich przesunięcia poza określony system społeczno-gospodarczy, np. gospodarstwo domowe, organizację czy gminę, co jest pozornym rozwiązaniem problemu (Glomm wsp., 2008), rzeczywistym biorcą odpadów jest bowiem środowisko naturalne, a wraz z nim społeczności lokalne, które muszą ponosić koszty zewnętrzne generowane przez inne podmioty gospodarujące. Mamy tu zatem do czynienia z upublicznianiem kosztów przy jednoczesnej prywatyzacji przychodów (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Ze względu na wskazane dysfunkcje model liniowy jest coraz częściej kwestionowany przez przedstawicieli niektórych szkół i teorii ekonomicznych (Heck, 2006; Preston, 2012; Reh, 2013; Stahel, 2015). Podkreśla się jednak, że do zahamowania negatywnych zmian jakości środowiska przyrodniczego nie wystarczy samo ograniczenie przez podmioty gospodarcze wykorzystywania zasobów naturalnych czy zmniejszenie ilości emitowanych pyłów i gazów. Niezbędna jest radykalna zmiana celów rozwojowych i przejście na model gospodarki obiegu zamkniętego (ekonomia cyrkularna), opierający się na trzech zasadach: (1) ochronie i poprawie kapitału naturalnego poprzez kontrolowanie ograniczonych zasobów i równoważenie przepływu zasobów odnawialnych, np. substytucji energii z paliw kopalnych energią odnawialną lub stosowanie metody maksymalnego podtrzymywalnego połowu w celu zachowania zasobów rybnych; (2) optymalizacji zasobooszczędności poprzez produkty, komponenty i materiały, które zawsze pracują na najwyższym poziomie użyteczności, zarówno w cyklu technicznym, jak i biologicznym, np. wydłużanie cykli życia produktów; (3) promowaniu skuteczności systemu poprzez identyfikowanie i internalizację kosztów zewnętrznych, tj. zanieczyszczenia wody, powietrza i gleby, hałasu, zmian klimatycznych i związanych z nimi szkód zdrowotnych społeczeństwa, np. monitoring środowiska, „zielona” polityka podatkowa, rozwój rynków uprawnień do korzystania ze środowiska (Marinicová, 2016). Zdaniem przedstawicieli Fundacji Ellen MacArthur (Ellen MacArthur Foundation, 2013) rozwijanie gospodarki obiegu zamkniętego to potencjalny sposób, w jaki społeczeństwo może poprawić dobrobyt przy jednoczesnym ograniczeniu uzależnienia od materiałów podstawowych i energii. Umożliwia ona utrzymanie wartości produktów, materiałów i zasobów w obiegu gospodarczym, dzięki czemu zapotrzebowanie na nie zaspokajają zasoby odzyskiwane z poprzedniego cyklu gospodarczego (Preston, 2012). Gospodarka o obiegu zamkniętym przyczynia się do ochrony i poprawy jakości kapitału naturalnego, optymalizacji wydajności zasobów oraz minimalizacji ryzyka systemowego dzięki zarządzaniu zapasami i strumieniami

energii odnawialnej. Jest ona także nazywana gospodarką regeneracyjną, gdyż jej celem pozostaje utrzymanie produktów, komponentów i materiałów na najwyższym poziomie użyteczności i wartości w dowolnym momencie, z rozróżnieniem między cyklami technicznymi i biologicznymi (Pamfilie i wsp., 2018).

Gospodarkę obiegu zamkniętego tworzą trzy główne działania (3R), czyli redukcja (ang. *reduction*), powtórne wykorzystanie (ang. *reuse*) i recykling (ang. *recycle*) (Ghisellini i wsp., 2015). Redukcja wiąże się z ograniczeniem zużywania surowców naturalnych poprzez poprawę wydajności zasobów oraz procesów produkcji i konsumpcji, np. dzięki wprowadzaniu nowych technologii czy promowaniu oszczędnego stylu życia. Powtórne wykorzystanie może dotyczyć każdej operacji, wskutek której produkty lub ich komponenty są powtórnie wykorzystywane w tym samym celu, dla którego powstały. Zasada ta umożliwia zmniejszenie ilości potrzebnych zasobów (naturalnych, materialnych, ludzkich), ale jej wdrożenie wymaga zmiany określonych zachowań społecznych, np. zaniechania kupowania nowości (Vanner i wsp., 2014). Recykling dotyczy każdej operacji odzysku, w wyniku której materiały są ponownie przetwarzane w produkty, materiały, substancje na potrzeby pierwotnych lub innych celów. W myśl zasad ekonomii cyrkularnej wartościowy recykling, czyli recykling pierwszego rzędu, to taki, w ramach którego nie zużywa się żadnych nowych zasobów naturalnych (Dziadkiewicz, 2018; Vanner i wsp., 2014). Opisana koncepcja 3R została rozbudowana o trzy kolejne zasady (6R), tj. przeprojektowanie (ang. *redesign*), regeneracja (ang. *remanufacture*) i odzysk (ang. *recover*) (Jawahir i Bradley, 2016; Winans i wsp., 2017).

Stosowanie zasad ekonomii cyrkularnej może stanowić odpowiedź na globalne i lokalne problemy natury gospodarczej (np. wzrost i duże fluktuacje cen surowców, koszty konsumenckie – planowana awaryjność produktów, wiele niepotrzebnych opakowań) i społecznej (lęk przed złym stanem środowiska przyrodniczego, „żałoba klimatyczna” itp.). Stosowanie modeli biznesu opartych na obiegu zamkniętym umożliwia osiągnięcie w samej gospodarce Unii Europejskiej (UE)

oszczędności rzędu 340–630 mld dolarów (23% całkowitych kosztów produkcji sektora przemysłowego). Dzięki generowaniu tych korzyści możliwe jest zamykanie pętli ponownego wykorzystania materiałów, a w ślad za tym zmniejszanie zapotrzebowania na surowce, co wiąże się zarówno z korzyściami środowiskowymi, jak i ekonomicznymi – mniejsza amplituda wahań cen surowców. Implementacja cyrkularnych modeli biznesowych sprzyja także poprawie innowacyjności i wzmocnieniu potencjału zatrudnienia (Preston, 2012; Reh, 2013).

Jak słusznie jednak zauważa Kachniewska (2018), gospodarka obiegu zamkniętego wymaga współdziałania przedstawicieli władzy publicznej oraz przedsiębiorstw z wszystkich sektorów i gospodarstw domowych, implementacja zasad rozwoju cyrkularnego musi się bowiem odbywać w sposób kompleksowy i dotyczyć całych łańcuchów wartości, a nie pojedynczych podmiotów. Dotyczy to szczególnie wyraźnie gospodarki turystycznej, charakteryzującej się wysoką heterogenicznością i rozbudowanym systemem powiązań gospodarczych. Konsumpcja turystyczna, mimo swojej rosnącej egalitarności, nadal pozostaje domeną państw wysoko rozwiniętych gospodarczo i cechuje ją masowy i linearny charakter.

Za sprawą opisywanego już silnego oddziaływania gospodarki turystycznej na środowisko przyrodnicze opracowano na podstawie paradygmatu rozwoju cyrkularnego także koncepcję turystyki cyrkulacyjnej. Jej celem jest świadczenie usług turystycznych w taki sposób, aby w jak najmniejszym stopniu przyczyniać się do eksploatacji ograniczonych zasobów planety (surowców, wody, energii). Każda zaangażowana w ten proces strona (dostawca, organizator turystyczny, hotelarz czy turysta) powinien stosować rozwiązania przyjazne dla środowiska przyrodniczego. Turystyka obiegu zamkniętego wiąże się z tworzeniem i stymulowaniem przepływów okrężnych w celu pogodzenia turystyki i zrównoważonego zarządzania zasobami. Turystyka cyrkularna to jednak nie tylko forma turystyki ekologicznej, której głównym zadaniem jest ograniczenie zużycia i marnotrawstwa nieodnawialnych źródeł energii. Zgodnie z zasadą

6R należy dążyć również do: redukcji, recyklingu, odzysku, ponownego wykorzystania, przeprojektowania i regeneracji. Koncepcja turystyki obiegu zamkniętego zakłada ponadto ochronę nie tylko dziedzictwa przyrodniczego, ale także kulturowego, co może prowadzić do ożywienia lokalnej gospodarki dzięki nowym firmom i miejscom pracy, wpływom z podatków oraz wydatkom lokalnym (Girard i Nocca, 2017). Zgodnie z definicją modelu zaproponowanego przez Fundację Ellen Mac Arthur (2013) turystyka cyrkularna opiera się na dwóch odrębnych cyklach: biologicznym i technologicznym, a także na czterech przesłankach: optymalizacji systemu, ograniczeniu marnotrawstwa żywności, wykorzystywaniu energii ze źródeł odnawialnych i generowaniu innowacji (produktowych, technologicznych i organizacyjnych). W turystyce cyrkularnej, obok eko innowacji, stawia się też na cyfryzację i serwicyzację (Hofstra i Huisingh, 2014).

Sorin i Sivarajah (2021) wskazują na podstawie badań, którymi objęli skandynawskich operatorów sieci hotelowych, że zamknięcie obiegu w hotelach jest możliwe i może być źródłem tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Respondenci definiowali zwykle gospodarkę obiegu zamkniętego jako zestaw narzędzi do zarządzania zasobami i odpadami, które tworzą wartość ekonomiczną dzięki poprawie wydajności operacyjnej i związanym z tym oszczędnościom kosztów. Głównymi motywami stosowania zasad obiegu zamkniętego w hotelach były: redukcja kosztów gospodarowania odpadami, głównie żywnościowymi, oszczędność wody i energii, a także presja ze strony gości hotelowych na zrównoważone produkty turystyczne i środowiskowe pozycjonowanie hoteli.

Z badań przeprowadzonych przez Kachniewską (2018) w małych i średnich hotelach wynika, że najslabiej przygotowanymi obszarami do wdrażania zasad gospodarki obiegu zamkniętego są: projektowanie oraz konsumpcja i użycie, zwłaszcza ponowne użycie i naprawy. Nieco lepiej wypadła zbiórka surowców i dystrybucja. Nisko oceniono także zasoby wiedzy, tj. znajomość problematyki ekonomii cyrkularnej wśród inwestorów i projektantów, postawy i świadomość konsumentów oraz stan regulacji prawnych i dostępność wsparcia

ze strony władz publicznych, czyli edukacja i finansowanie rozwiązań z zakresu gospodarki cyrkularnej.

Dziadkiewicz (2018) opisała, w ramach studium przypadku, sposób wykorzystania zasad ekonomii cyrkularnej w jednym ze skandynawskich hoteli. Zauważyła, że wdrożono w nim wiele zaleceń zgodnych z zasadą 6R o charakterze technologicznym, organizacyjnym, prośrodowiskowym i cyrkulacyjnym. Przedsiębiorstwo przyjęło regeneracyjny model biznesu, w którym część zysków jest przeznaczana na finansowanie ciągłego wprowadzania rozwiązań prośrodowiskowych. Analizowany obiekt hotelowy może stanowić swoisty *benchmark*, gdyż zaimplementowano w nim łącznie 75 rozwiązań proekologicznych, np. przyjazne środowisku systemy energetyczne i wodociągowe, meble z odzysku czy dywany i zasłony nadające się do powtórnego wykorzystania (tzw. *upcycling*). Produkty żywnościowe pochodzą z lokalnych upraw, a farby stosowane do odnawiania pomieszczeń spełniają wszelkie normy ekologiczne. W hotelu wyeliminowano także odpady kuchenne. Obiekt jest samowystarczalny energetycznie. Świadomie zarządza się tu też wodą, stosując oczyszczanie beztlenowe, uzdatnianie i filtrację biologiczną. W hotelu wdrożono również zasadę kastonizacji: do działań prośrodowiskowych zostali włączeni goście, których informuje się, w jaki sposób należy prawidłowo korzystać z energii, wody i klimatyzacji. Właściciele hotelu świadomie wybierają także dostawców. Dostawcy lokalni dostarczają żywność i materiały budowlane, a dostawcy krajowi i międzynarodowi działają w niszach produktów proekologicznych i zielonych technologii. Dzięki kooperantom możliwe jest wprowadzanie w hotelu innowacji produktowych oraz tworzenie skutecznych kampanii mających na celu edukowanie gości w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego.

Przykłady dobrych praktyk związanych z gospodarką obiegu zamkniętego w hotelach opisali w swojej pracy Pamfilie i wsp. (2018). Jako potencjalne korzyści ze stosowania zasad wskazali wzrost innowacyjności i produktywności sektora hotelarskiego. Zdaniem autorów wraz z rozwojem klasy średniej w krajach rozwijających się oraz

wzrostem inwestycji w nieruchomości hotelowe w tych regionach problem z zasobami będzie narastał. Powinno się to przekładać na większą odpowiedzialność zachodnich firm zaangażowanych w tego typu projekty, zarówno z punktu widzenia ochrony środowiska, jak i społecznej perspektywy zrównoważonego rozwoju.

Na rosnące problemy chińskich hoteli dotyczące odpadów i zanieczyszczeń wskazali Li i wsp. (2013), którzy stwierdzili, że nie sprzyjają one rozwojowi gospodarki przyjaznej środowisku i prowadzą do wniosku o nieuchronności budowania hoteli o obiegu zamkniętym. Aby jednak było to możliwe, autorzy za kluczowe uznają tworzenie odpowiednich warunków otoczenia: politycznego, technologicznego, kulturowego i społecznego. Niezbędne są rozwiązania systemowe zmierzające do finansowej opłacalności zamykania obiegów.

Rodríguez-Antón i Alonso-Almeida (2019), analizując zagadnienia związane ze stosowaniem zasad gospodarki obiegu zamkniętego w dużych sieciach hotelowych, zidentyfikowali kilka głównych praktyk w tym obszarze. Były to w szczególności: redukcja, recykling i ponowne wykorzystanie. Autorzy dostrzegli konieczność intensyfikacji działań prośrodowiskowych i powszechniejszego niż dotychczas wdrażania tego typu rozwiązań także w hotelach niezależnych.

Stosunek gości hotelowych odwiedzających Gran Canarię do zasad obiegu zamkniętego przeanalizowali w swoich badaniach Rodríguez i wsp. (2020). Odnotowali oni wyższy poziom akceptacji zasad turystyki cyrkularnej w przypadku turystów starszych oraz kobiet. Większość turystów deklarowała skłonność do zapłacenia wyższej ceny za korzystanie z usług hoteli o obiegu zamkniętym. Kluczowym dla badanych obszarem gospodarki obiegu zamkniętego w hotelach okazała się polityka oszczędzania energii.

2. ZRÓWNOWAŻONE PRZEDSIĘBIORSTWO HOTELOWE

2.1. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU JAKO PRZESŁANKA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO HOTELU

Genezą koncepcji zrównoważonego rozwoju była krytyka tradycyjnych teorii i modeli ekonomicznych oraz dominujących trendów w procesach produkcji i konsumpcji prowadzących do nadmiernego wyczerpywania zasobów naturalnych i rosnącej antropopresji na środowisko przyrodnicze. W takich warunkach niezbędna stała się próba określenia nowych relacji między człowiekiem a środowiskiem naturalnym oraz rozszerzenia perspektywy rozwoju o pozaekonomiczne jego obszary.

W konsekwencji sformułowano alternatywny teoremat zrównoważonego rozwoju, którym w myśl definicji prawnej jest „rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (*Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska...*, art. 3, pkt 50). Zdaniem Borysa (2005) rozwój ten można opisywać w kontekście zbioru cech, celów, zasad oraz łądów. Cechy to zrównoważenie, trwałość oraz samopodtrzymywanie się. Istota zrównoważenia polega na zachowaniu równowagi między potrzebami rozwojowymi obecnych i przyszłych pokoleń a potrzebą ochrony środowiska naturalnego i jego zasobów oraz uznaniu autotelicznej wartości przyrody. Trwałość rozwoju może być rozpatrywana w trzech aspektach: ekonomicznym, społecznym i przyrodniczym. Pierwszy oznacza taki wzrost dobrobytu, który umożliwi zachowanie jego podstaw także w przyszłości. Drugi aspekt wiąże się z zapewnieniem równych szans rozwoju oraz możliwości zaspokojenia potrzeb zarówno obecnym,

jak i przyszłym pokoleniom. Trzeci aspekt oznacza zachowanie użyteczności i jakości kapitału naturalnego w długim okresie. Samopodtrzymywanie się rozwoju jest warunkowane jego zrównoważeniem oraz trwałością i wyraża się w stwarzaniu bodźców do dalszego rozwoju oraz minimalizowaniu ryzyka jego endogenicznych zaburzeń.

Celem nadrzędnym zrównoważonego rozwoju jest poprawa jakości życia społeczeństwa, zarówno w wymiarze obiektywnym, jak i subiektywnym (Borys, 2002). Celami podrzędnymi mogą być: wzrost realnego dochodu *per capita*, poprawa stanu zdrowia społeczeństwa, równy dostęp do zasobów przyrodniczych czy poprawa poziomu wykształcenia. Podstawowe zasady zrównoważonego rozwoju można zagregować w ramach trzech filarów: etycznego, przyrodniczego i gospodarczego (Janikowski, 2011, s. 11–24). Do filaru etycznego należą zasady: (1) antropocentryzmu – ludzie powinni być podmiotem procesów rozwoju, mając prawo do zdrowego i twórczego życia w harmonii z przyrodą, a zdrowie i życie człowieka jest najważniejszym dobrem; (2) trwałości i sprawiedliwości międzypokoleniowej – zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń nie może ograniczać możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń, a każda generacja powinna mieć co najmniej taką samą możliwość dokonywania wyborów jak generacja poprzednia; (3) światocentryzmu – procesy rozwoju należy odnosić do całości gatunku ludzkiego, a nie tylko do określonych wspólnot narodowych czy regionalnych; (4) praw człowieka – każdy ma prawo być podmiotem i przedmiotem rozwoju. Filar przyrodniczy obejmuje zasady: (1) systemowości – świat jest systemem, a wszystkie ludzkie działania mogą powodować skutki bezpośrednie i pośrednie oraz bliskie i odległe w czasie i przestrzeni; (2) wyczerpywalności i ograniczoności zasobów – zasobność planety jest ograniczona, paliwa kopalne są wyczerpywalne, a zasoby mineralne oraz chłonność substancji zanieczyszczających są skończone; (3) różnorodności – zróżnicowanie gatunkowe, genetyczne, ekosystemowe, kulturowe, społeczne oraz technologiczne zwiększa i zapewnia odporność na zakłócenia procesów rozwojowych. W filarze gospodarczym można wyróżnić zasady: (1) oszczędności i wydajności –

niezbędna jest efektywność, oszczędność i zapobieganie marnotrawstwu w odniesieniu do przestrzeni, czasu, materii i energii; (2) recykulacji, zamykania obiegu i integracji systemowej – należy zmierzać do tego, aby raz pobrana ze środowiska przyrodniczego materia była wielokrotnie wykorzystywana w ramach zintegrowanych, zamkniętych cykli (gospodarka cyrkularna); (3) powiększania i odnawialności kapitału – należy dążyć do pomnażania wszystkich rodzajów kapitału oraz preferowania jego odnawialnych form.

Zrównoważony rozwój opiera się ponadto na integracji pięciu łańcuchów: środowiskowego, społecznego, ekonomicznego, przestrzennego oraz instytucjonalno-politycznego. W sferze polityki i zarządzania (publicznego, podmiotami gospodarczymi) należy uwzględnić obiektywne prawa rozwoju społecznego i ekonomicznego oraz zagospodarowania przestrzennego z poszanowaniem naturalnych zasobów środowiska (Borys, 2011).

Ważnym dokumentem kierunkowym dla budowania zrównoważonych organizacji jest *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, która została przyjęta przez 193 kraje Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ, 2015). Jest to program, który definiuje model zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym, a jego priorytetami są: zdrowie, edukacja i bezpieczeństwo, w tym żywnościowe. W dokumencie sformułowano 17 celów zrównoważonego rozwoju dla biznesu: (1) koniec z ubóstwem; (2) zero głodu; (3) dobre zdrowie i jakość życia; (4) dobra jakość edukacji; (5) równość płci; (6) czysta woda i warunki sanitarne; (7) czysta i dostępna energia; (8) wzrost gospodarczy i godna praca; (9) innowacyjność, przemysł, infrastruktura; (10) mniej nierówności; (11) zrównoważone miasta i społeczności; (12) odpowiedzialna konsumpcja i produkcja; (13) działania w dziedzinie klimatu; (14) życie pod wodą; (15) życie na lądzie; (16) pokój, sprawiedliwość i silne instytucje; (17) partnerstwa na rzecz celów. Nowa wizja rozwoju świata nakreślona w *Agendzie 2030* koncentruje się na pięciu wielkich zmianach transformacyjnych określonych jako zasada 5P (ONZ, 2015):

1. Ludzie (ang. *people*) – niepomijanie nikogo, docieranie do grup wykluczonych, tworzenie warunków i możliwości korzystania z powszechnych praw człowieka i osiągnięć gospodarczych przez wszystkich ludzi.
2. Planeta (ang. *planet*) – budowanie modelu rozwoju, który będzie sprzyjał wzrostowi gospodarczemu i większemu włączeniu społecznemu oraz racjonalnie wykorzystywał zasoby środowiska naturalnego, dając efekt lepszej jakości życia oraz rozwiązywania problemu ubóstwa.
3. Dobrobyt (ang. *prosperity*) – przekształcanie gospodarek sprzyjające tworzeniu miejsc pracy i zapewnieniu inkluzywnego rozwoju przy wykorzystaniu nowych technologii i potencjału biznesu, zapewnieniu dostępu do dobrej edukacji, opieki zdrowotnej czy infrastruktury.
4. Pokój (ang. *peace*) – budowanie pokoju oraz skutecznych, sprawiedliwych, otwartych i odpowiedzialnych instytucji gwarantujących wzmocnienie roli prawa, włączenie społeczne i współdecydowanie, dostęp do sprawiedliwości, niedyskryminowanie kogokolwiek.
5. Partnerstwo (ang. *partnership*) – nowe globalne partnerstwo polegające na solidarności, współpracy, odpowiedzialności i przejrzystości działań podejmowanych przez wszystkich interesariuszy na szczeblu zarówno globalnym, jak i lokalnym.

Agenda uznaje odpowiedzialność każdego państwa za jej realizację na poziomie krajowym, regionalnym i globalnym, z uwzględnieniem realiów, możliwości i stopnia rozwoju, w oparciu o poszanowanie narodowych polityk i priorytetów rozwoju (art. 21). Wśród działań niezbędnych do podjęcia przez wszystkie państwa wymienia się: wyznaczenie celów rozwojowych na szczeblu krajowym, zapewnienie monitorowania postępów na poziomie państwa – dobór wskaźników, wdrożenie odpowiedniego systemu monitorowania i raportowania, oraz budowanie partnerstwa z szerokim gronem interesariuszy na rzecz nowego modelu rozwoju.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju dotyczy również turystyki, która mocno oddziałuje na środowisko przyrodnicze, głównie w aspekcie zużycia wody i energii oraz produkcji odpadów stałych i ścieków. Ponadto, głównie za sprawą transportu i hotelarstwa, sektor turystyczny ma wysoki, około 5-procentowy, udział w globalnej emisji dwutlenku węgla. Turystyka masowa negatywnie wpływa także na bioróżnorodność, dziedzictwo kulturowe i historyczne. Ze względu na przeludnienie miejscowości wypoczynkowych z powodu masowego napływu turystów stwarza także wiele problemów stałym mieszkańcom, chodzi tu głównie o hałas, zaśmiecanie, niewłaściwe zachowania turystów oraz zatłoczenie infrastruktury i mediów.

W konsekwencji silnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze turystyka została uwzględniona w *Agendzie 2030*, zwłaszcza w celach: 8, 12 i 14, które odnoszą się do wzrostu gospodarczego i pracy, zrównoważonej produkcji i konsumpcji oraz zrównoważonego użytkowania oceanów i zasobów morskich. Warto jednak zauważyć, że poprzez liczne i silne powiązania z innymi obszarami życia społecznego, w tym gospodarki, turystyka może przyczynić się bezpośrednio lub pośrednio do realizacji wszystkich celów zrównoważonego rozwoju (Abdou i wsp., 2020).

Turystyka przeszła zbliżoną do ogólnych procesów rozwojowych ewolucję, począwszy od fazy poparcia, poprzez fazę ostrzegawczą i przystosowawczą, aż do fazy wiedzy dającej teoretyczne podstawy do wprowadzenia turystyki zrównoważonej. Początkowo skupiano się na ograniczaniu zużycia zasobów naturalnych i gospodarce odpadami, z czasem zaczęto mieć bardziej holistyczne podejście, uwzględniające także aspekty społeczne i ekonomiczne (Sorin i Sivarajah, 2021). Pojęcie turystyki zrównoważonej, zwanej także odpowiedzialną, zieloną, łagodną, przyjazną środowisku lub alternatywną, jest związane z funkcjonowaniem gospodarki turystycznej jako całości, która powinna wiązać się z oszczędnym gospodarowaniem przestrzenią i zasobami przyrodniczymi oraz optymalnym stopniem wykorzystania już istniejącej infrastruktury turystycznej i ogólnej (Zaręba, 2013). Zrównoważony rozwój turystyki wymaga ponadto świadomości

mego udziału wszystkich zainteresowanych stron, a także silnego przywództwa politycznego w celu zapewnienia szerokiego uczestnictwa i budowania konsensusu (UNWTO, 2018). Zarządzanie turystyką zrównoważoną powinno mieć charakter holistyczny, a zatem jej rozwój powinien być zintegrowany z rozwojem innych branż gospodarczych w regionie: rolnictwem, leśnictwem, transportem, przemysłem czy handlem. Zrównoważone kształtowanie turystyki dotyczy zarówno jej strony podażowej (regionów, produktów, właścicieli, pracowników, dostawców), jak i popytowej (turystów, odwiedzających, przedstawicieli biznesu).

Turystyka zrównoważona powinna opierać się na następujących zasadach: (1) propagowanie prozdrowotnego stylu życia w harmonii z naturą oraz zbliżanie do siebie ludzi różnych nacji; (2) przyczynianie się do zachowania zasobów przyrody i jej różnorodności oraz do ochrony rdzennej kultury społeczności lokalnych; (3) uczestniczenie w planowaniu polityki turystycznej społeczności lokalnych, dla których turystyka będzie źródłem korzyści (np. dochodów) i niekorzyści (np. kosztów); (4) ograniczenie ilości generowanych odpadów, oszczędzanie mediów, eliminowanie z użycia szkodliwych substancji oraz motywowanie wszystkich uczestników rynku turystycznego do zachowań prośrodowiskowych; (5) promowanie przez państwa polityki wolnego rynku w turystyce, ograniczanie barier wymiany międzynarodowej, przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju oraz respektowanie norm prawnych związanych z ochroną przyrody (Niezgoda, 2004 a, b; Strzembicki, 2001).

Holistyczny model zrównoważonego rozwoju turystyki na obszarze recepcji turystycznej, a więc np. w regionie czy gminie, obejmuje takie składowe jak: (1) zapewnienie odpowiedniej przestrzeni życia i pracy; (2) przywracanie obszarom naturalnego charakteru i stosowanie neutralnych materiałów budowlanych; (3) przyjazne dla środowiska rolnictwo i leśnictwo; (4) zgodna z wymogami środowiskowymi sieć dróg i strefy wolne od hałasu; (5) kształtowanie krajobrazu zgodnie z lokalnym charakterem i tradycją; (6) zapewnienie niezbędnej przestrzeni życiowej florze, faunie oraz całym biotopom; (7) pod-

trzymanie lokalnych tradycji i rzemiosła; (8) racjonalne gospodarowanie odpadami; (9) zielony marketing; (10) przyjazna środowisku gospodarka energetyczna; (11) oszczędne gospodarowanie zasobami wody; (12) prośrodowiskowa infrastruktura turystyczna i łagodne formy wypoczynku (European Union, 2021).

Wyniki badań nad implementacją koncepcji turystyki zrównoważonej na obszarach recepcyjnych wskazują jednak na pewne problemy. Campón-Cerro i wsp. (2019) wykazali negatywne konsekwencje turystyki niezrównoważonej w odniesieniu do jakości życia miejscowej ludności w Hiszpanii. Autorzy rekomendują potencjalne narzędzia możliwe do wykorzystania przez hotele w celu wyeliminowania lub ograniczenia niepożądanych skutków ich działalności. Chodzi tu przede wszystkim o zwiększenie spójności oferowanych produktów turystycznych z tożsamością regionu (tradycją, warunkami biogeograficznymi, kuchnią itp.). Liburd i wsp. (2020) podkreślili w swojej pracy kluczową rolę partycypacji różnych grup interesariuszy (przedsiębiorców, hotelarzy, mieszkańców, władz lokalnych, organizacji społecznych) w procesie planowania i zarządzania zrównoważonym rozwojem turystyki w Danii i Norwegii. Pamfilie i wsp. (2018) wykazali, że wdrażanie zrównoważonej turystyki to proces ciągły, który wymaga stałego monitorowania skutków i ewentualnego wprowadzania działań zapobiegawczych lub naprawczych. Zrównoważona turystyka powinna umożliwiać osiągnięcie wysokiego poziomu satysfakcji turystów, w tym gości hotelowych, poprzez zwiększenie ich świadomości ekologicznej i promowanie wśród nich zachowań prośrodowiskowych.

Fortanier i van Wijk (2010) podjęli problematykę roli inwestycji zagranicznych w branży turystycznej w stymulowaniu zrównoważonego rozwoju w krajach najslabiej rozwiniętych gospodarczo. Skoncentrowali się na ładzie społecznym (zatrudnieniu), analizując wpływ zagranicznych firm z branży hotelarskiej na liczbę miejsc pracy i ich jakość. Rozpatrując obiekty w Mozambiku, Tanzanii i Etiopii, zaobserwowali pozytywne efekty ilościowe dotyczące funkcjonowania hoteli w zakresie rozwoju obszarów recepcji turystycznej. Jednak od-

notowali, iż zamiast inwestować w lokalny kapitał ludzki, zarządzający hotelami woleli zatrudniać wysoko wykwalifikowanych pracowników z innych hoteli lub z krajów pochodzenia kapitału. Znaczeniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla turystyki w krajach ubogich zajmowali się też Davidson i Sahli (2015). Tego rodzaju inwestycje wpływały wprawdzie pozytywnie na łagodzenie ubóstwa, ale autorzy dostrzegli także kilka mankamentów. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne były skoncentrowane głównie w dużych, luksusowych hotelach, które zatrudniały większą liczbę pracowników oraz oferowały im wyższe pensje i możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Ponadto na stanowiskach kierowniczych zatrudniano głównie emigrantów, a nie społeczność lokalną. Nie korzystano także z usług lokalnych dostawców żywności. Dość często natomiast angażowano się w akcje społeczne i ekologiczne. Udział hoteli w akcjach społecznych skierowanych do miejscowej ludności potwierdzili również Matiku i wsp. (2021).

Z badań przeprowadzonych przez Prayaga i wsp. (2010) wynika, że właściciele i pracownicy hoteli nie zawsze dostrzegają konieczność angażowania się w proces zrównoważonego rozwoju (w wymiarach: środowiskowym, gospodarczym, społecznym i kulturowym) obszarów recepcyjnych, na których usytuowane są ich obiekty. Respondenci nie byli także do końca przekonani, że rozwój niezrównoważonej turystyki przynosi negatywne skutki dla regionu, zwłaszcza w wymiarach: gospodarczym i kulturowym. Kuvan i Akan (2012) wykazali ponadto, że między różnymi grupami interesariuszy zachodzą często pewne rozbieżności w postrzeganiu turystyki zrównoważonej. Badając menedżerów hoteli oraz mieszkańców jednego z tureckich obszarów recepcyjnych, zidentyfikowali zarówno podobieństwa, jak i różnice postaw obu grup interesariuszy. Podobne postawy odnotowano w przypadku korzyści płynących z turystyki dla tworzenia miejsc pracy i generowania dochodów. Duże zróżnicowanie stwierdzono w zakresie poglądów na temat oddziaływania turystyki na środowisko przyrodnicze. Menedżerowie oceniali ten wpływ jako niewielki, natomiast mieszkańcy jako istotny. Znaczące różnice

dostrzeżono też w podejściu do użytkowania obszarów leśnych w przyszłości. Autorzy jako potencjalne rozwiązanie tego rodzaju konfliktów wskazują edukację i współpracę na rzecz kształtowania prośrodowiskowych postaw i działań grup interesariuszy. Ważna w kontekście zarysowanych problemów jest także kwestia zrównoważenia samych przedsiębiorstw hotelowych.

2.2. POJĘCIE ZRÓWNOWAŻONEGO PRZEDSIĘBIORSTWA HOTELOWEGO

Podstawą paradygmatu zrównoważonej organizacji jest uwzględnianie w procesie zarządzania jednocześnie aspektów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Zrównoważona organizacja zaspokaja potrzeby aktualnych interesariuszy, nie ograniczając przy tym możliwości zaspokajania potrzeb przyszłych interesariuszy. Zrównoważone przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na trzech grupach podmiotów: interesariuszach wewnętrznych (właścicielach, menedżerach, pracownikach), społeczeństwie oraz środowisku. Również ich cele powinny być identyfikowane w obrębie tych trzech perspektywy i dotyczyć np. zwiększenia wartości przedsiębiorstwa, maksymalizacji zysku, intensyfikacji postępu technologicznego i innowacyjności, zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów materialnych (perspektywa gospodarcza), poprawy warunków pracy, rozwoju zasobów ludzkich, polepszenia jakości życia w miejscu pracy, zmniejszenia rotacji pracowników, poprawy ich bezpieczeństwa, zwiększenia wydajności pracy, rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, ograniczenia stopy bezrobocia w regionie (perspektywa społeczna), ograniczenia zużycia i poprawy efektywności wykorzystania zasobów naturalnych, zmniejszenia emisji zanieczyszczeń do powietrza, wody i gleby, ograniczenia zużycia wody, gazu i energii elektrycznej, zwiększenia udziału energii odnawialnej, poprawy efektywności energetycznej obiektów, zmniejszenia śladu węglowego, ograniczenia marnotrawstwa żywności czy poprawy skuteczności zarządzania odpadami (perspektywa środowiskowa).

Proces budowania zrównoważonej organizacji ma charakter ciągły, co oznacza, że jest to swoista droga, cel, do którego należy dążyć. Poziom zrównoważenia przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników zewnętrznych, m.in. sytuacji gospodarczej, polityki ochrony środowiska, intensywności i źródeł dofinansowywania (subsydiowania) zrównoważonych działań, postępu naukowo-technologicznego, poziomu i źródeł konkurencyjności gospodarki narodowej i przedsiębiorstw, świadomości ekologicznej i zachowań prośrodowiskowych społeczeństwa, oraz wewnętrznych, takich jak sytuacja finansowa, kierunki rozwoju strategicznego, lokalizacja, podejście właścicieli do środowiska przyrodniczego, poziom świadomości ekologicznej i zachowań prośrodowiskowych menedżerów i pracowników, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej czy moda.

Kluczowe w kontekście realizacji celów zrównoważonej organizacji jest szacowanie korzyści i niekorzyści wynikających z jej działalności. W perspektywie ekonomicznej kluczowe będą takie kategorie finansowe, jak przychody, koszty, wynik finansowy, zysk, suma bilansowa, przepływy pieniężne czy wyliczane na ich podstawie wskaźniki sytuacji finansowej w obszarze rentowności, zadłużenia, płynności finansowej, sprawności działania (Ostaszewski i Cicirko, 2006). Pomiar korzyści i niekorzyści społecznych może dotyczyć skutków działalności przedsiębiorstwa odczuwalnych zarówno dla interesariuszy wewnętrznych (przykładem narzędzi pomiarowych mogą być tu mierniki satysfakcji z pracy, liczby ukończonych szkoleń, wskaźnik rotacji pracowników, stopień wypadkowości, poziom zaangażowania, liczba pozyskanych i utrzymanych talentów w organizacji czy wydajność pracy, Armstrong i Taylor, 2016), jak i dla otoczenia społecznego organizacji (mierniki jakości życia mieszkańców, zmiana stopy bezrobocia, wysokość dochodów lokalnych, wartość wydatków poniesionych przez organizację na akcje i kampanie społeczne skierowane do mieszkańców). Najbardziej złożony jest pomiar korzyści i niekorzyści działalności zrównoważonej organizacji w perspektywie środowiskowej. Pomiar korzyści środowiskowych może obejmować np. wysokość uzyskanych subsydiów na ochronę środo-

wiska, liczbę i wartość nagród za działalność środowiskową, wartość pozyskanych dotacji na realizację projektów środowiskowych, wielkość przychodów ze sprzedaży odpadów poddawanych odzyskowi, przychody z udostępniania innym podmiotom sił przerobowych własnej oczyszczalni ścieków, przychody ze sprzedaży energii produkowanej w przedsiębiorstwie, wartości sprzedanych praw do emisji, które nie zostały wykorzystane w przedsiębiorstwie (UNSD, 2001), czy profity wynikające z budowania wizerunku zrównoważonej organizacji. Koszty środowiskowe można natomiast podzielić na wewnętrzne (bezpośrednie i pośrednie) oraz zewnętrzne. Koszty wewnętrzne bezpośrednio to typowe koszty ochrony środowiska objęte systemem rachunkowości finansowej, tj. nakłady inwestycyjne służące ochronie środowiska, koszty funkcjonowania urządzeń ochronnych, koszty innych działań ochronnych (np. laboratoria, monitoring, utrzymanie stref ochronnych), koszty ogólne (badań i rozwoju, szkolenia, informacja, zarządzanie), podatki, opłaty i uprawnienia. Do kosztów wewnętrznych pośrednich można zaliczyć m.in. koszty odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska, koszty związane z koniecznością dostosowania do regulacji, koszty zmiany wizerunku przedsiębiorstwa. Koszty zewnętrzne są kosztami „sprawcy” efektów zewnętrznych, które ponosi środowisko, społeczeństwo lub inne podmioty gospodarcze, i zgodnie ze standardami rachunkowości nie są częścią rachunku kosztów przedsiębiorstwa, które je generuje. Należą do nich np. straty środowiskowe wywołane emitowanymi przez przedsiębiorstwo zanieczyszczeniami, straty zdrowotne spowodowane hałasem czy straty ponoszone wskutek gwałtownych zjawisk atmosferycznych wynikających z ocieplenia klimatu. Koszty środowiskowe w przedsiębiorstwie można również podzielić na nakłady inwestycyjne na przedsięwzięcia służące ochronie środowiska oraz bieżące koszty ochrony środowiska – koszty eksploatacji urządzeń ochronnych, koszty innych działań ochronnych oraz inne koszty niezwiązane bezpośrednio z pracą tych urządzeń (kontrola, B+R, szkolenia, edukacja, administracja), a także podatki i opłaty środowiskowe (Kobyłko, 2000, s. 45–55).

Ważnymi kryteriami oceny stopnia zrównoważenia organizacji są: skuteczność i efektywność. To zarazem kluczowe pojęcia w naukach o zarządzaniu i jakości. Pomiar skuteczności polega na ocenie zgodności wyników działalności z postawionymi celami. Kluczowe w tym kontekście są: umiejętność wyboru odpowiednich celów oraz koncentracja sił i zamiarów na rzeczach potrzebnych do rozwoju i sprawnego funkcjonowania organizacji. Skuteczność zrównoważonej organizacji będzie zatem odnosić się do wiązki celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych (Skrzypek, 2002). Istotą pomiaru efektywności jest ustalenie relacji (ilorazu, rzadziej różnicy) między efektami a nakładami lub nakładami a efektami prowadzonej działalności. I w tym przypadku można mówić o efektywności ekonomicznej, społecznej czy środowiskowej, choć czynione są także próby oceny efektywności zintegrowanej. Piontek (1999) zaproponował następującą formułę efektywności ekonomiczno-społeczno-środowiskowej:

$$E_{ess} = \frac{P_e + K_{pzag} + S_{nw}}{N_e + N_s + N_\xi} \quad (1)$$

gdzie:

E_{ess} – zintegrowana efektywność ekonomiczno-społeczno-środowiskowa

P_e – przychody ekonomiczne

K_{pzag} – korzyści pozagospodarcze, które uzyskano w wyniku poniesionych nakładów

S_{nw} – straty ekologiczne, którym zapobieżono dzięki poniesionym nakładom środowiskowym

N_e – nakłady na uzyskanie efektu ekonomicznego

N_s – nakłady na uzyskanie efektu społecznego

N_ξ – nakłady na uzyskanie efektu środowiskowego.

Kluczowe dla próby zdefiniowania ogólnej koncepcji zrównoważonego hotelu są Globalne Kryteria Zrównoważonej Turystyki (*Global Sustainable Tourism Council*; GSTC, 2016). Stanowią one odpowiedź

społeczności turystycznej na wyzwania milenijnych celów rozwoju ONZ, w których dążenie do ograniczenia ubóstwa i zrównoważenie środowiskowe są najważniejsze. GSTC umożliwiają ujednolicenie koncepcji zrównoważonego rozwoju i stanowią minimum, do którego powinno dążyć każde przedsiębiorstwo hotelowe. Mają za zadanie przede wszystkim: (1) pomagać podmiotom turystycznym, aby stały się bardziej zrównoważone; (2) wspierać je w przyjmowaniu zrównoważonych programów spełniających odpowiednie kryteria; (3) pomagać konsumentom w identyfikowaniu programów i przedsiębiorstw turystycznych, które są naprawdę zrównoważone; (4) wspierać certyfikację i inne dobrowolne programy w zapewnieniu, że ich standardy są zgodne z powszechnie akceptowaną linią odniesienia; (5) oferować organizacjom rządowym, pozarządowym i sektora prywatnego podstawy do opracowania własnych wymogów zrównoważonej turystyki; (6) służyć jako podstawowe wytyczne instytucjom edukacyjnym i szkoleniowym (GSTC, 2016). Kryteria obejmują cztery główne tematy: (1) efektywne planowanie zrównoważonego rozwoju; (2) maksymalizowanie korzyści społecznych i ekonomicznych dla społeczności lokalnej oraz minimalizowanie negatywnego wpływu w tym obszarze; (3) wzmacnianie dziedzictwa kulturowego; (4) zwiększenie korzyści środowiskowych i zmniejszenie negatywnego wpływu w tym obszarze (GSTC, 2016). Należy podkreślić, że Kryteria nie zawierają instrukcji, jak ma przebiegać działalność w zakresie turystyki zrównoważonej, a jedynie określają, co należy zrobić, aby owa działalność była zrównoważona. W związku z tym, że działalność turystyczna wiąże się ze zróżnicowanymi zadaniami kryteria GSTC sformułowano odrębnie dla hoteli (tab. 2), touroperatorów oraz destynacji turystycznych. Opracowano również wskaźniki wydajności pozwalające określić stopień realizacji założonych celów.

Według Santosa i wsp. (2020) istotne w prowadzeniu zrównoważonego hotelu jest uwzględnianie w procesach zarządzania nie tylko kontekstu ekonomiczno-finansowego, ale także społecznego, środowiskowego, kulturowego i politycznego. Pozwala to menedżerom hoteli rozwijać bardziej holistyczne, systemowe, zintegrowane i par-

Tabela 2. Kryteria GSTC dla hoteli

Efektywne planowanie zrównoważonego rozwoju	Zwiększenie korzyści społecznych i ekonomicznych dla społeczności lokalnej oraz zmniejszenie negatywnego wpływu
A1. Zrównoważony system zarządzania A2. Zgodność z przepisami prawa A3. Raportowanie i komunikacja A4. Zaangażowanie personelu A5. Doświadczenia klientów A6. Właściwa promocja A7. Budynki i infrastruktura A8. Zasoby wody i prawa własności A9. Informacja i interpretacje	B1. Społeczność B2. Lokalne zatrudnienie B3. Lokalni dostawcy B4. Lokalna przedsiębiorczość B5. Walka z wyzyskiem i molestowaniem B6. Równe szanse B7. Atrakcyjne miejsca pracy B8. Usługi społeczne B9. Dochody lokalne
Wzmacnianie dziedzictwa kulturowego	Zwiększenie korzyści środowiskowych i zmniejszenie negatywnego wpływu
C1. Współpraca międzynarodowa C2. Ochrona dziedzictwa kulturowego C3. Prezentowanie kultury i dziedzictwa C4. Artefakty	D1. Oszczędzanie zasobów D2. Zmniejszenie zanieczyszczeń D3. Ochrona bioróżnorodności, ekosystemów i krajobrazu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GSTC, 2016.

tycypacyjne działania oraz odgrywać aktywną rolę w tworzeniu ekonomicznie opłacalnych, społecznie sprawiedliwych, spójnych kulturowo i odpowiedzialnych środowiskowo organizacji oraz społeczeństw.

Budowanie zrównoważonego hotelu wymaga także zielonych inwestycji w infrastrukturę materialną. Obiekt hotelowy powinien być bezwzględnie typem budynku energooszczędnego, cechującego się wysoką efektywnością energetyczną. Xu i wsp. (2011), badając procesy modernizacji obiektów hotelowych w Chinach, za szczególnie ważne dla poprawy ich efektywności energetycznej uznali: wdrażanie strategii zrównoważonej organizacji, wiedzę i innowacyjność, możliwość pozyskania zewnętrznego, najlepiej bezzwrotnego, finansowania, proces zarządzania projektem, uzgodnienia kontraktowe oraz otoczenie gospodarcze hotelu.

Ciekawe rozwiązania organizacyjne, tj. utworzenie dedykowanego zielonego zespołu czy przystąpienie do zielonych stowarzyszeń, w procesie budowania zrównoważonych hoteli proponuje Kapiki (2012).

Konieczność wdrożenia zielonego łańcucha dostaw, w tym zrównoważonych zakupów, podkreślają natomiast Morales-Contreras i wsp. (2019). Hussain i wsp. (2019) zaobserwowali pozytywne skutki łączenia technik lean management i zielonych praktyk w uzyskaniu ekonomicznej i środowiskowej efektywności hotelowych łańcuchów dostaw. Z kolei Ge i wsp. (2018), podejmując problematykę międzynarodowej kooperacji przedsiębiorstw hotelowych, wykazali, że ważne w kontekście wdrażania idei zrównoważonej organizacji są zarówno umiejętności adaptacyjne, jak i wybór partnera biznesowego o zbliżonym poziomie zrównoważenia. Spenceley (2019) ukazała ponadto duże znaczenie wsparcia instytucjonalnego, polegającego m.in. na oferowaniu preferencyjnych pożyczek i kredytów, bezpłatnych lub tanich aplikacji czy doradztwie i wsparciu technicznym.

Tarkang Mary i Ozturen (2019) rozpatrywali rolę etyki w budowaniu zrównoważonego hotelu. Badając hotele w Kamerunie, doszli do wniosku, że szczególnie ważne jest tu etyczne przywództwo, które oddziałuje na wyniki pracowników oraz ich zaufanie do organizacji. Pracownicy mający etycznych liderów stają się bardziej efektywni i zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków, a tym samym nie znajdują powodu do podejmowania działań niepożądanych z perspektywy organizacji. Na istotę norm etycznych w tworzeniu zrównoważonego hotelu zwróciła uwagę także Sztorc (2017, s. 307). Przyjęcie paradygmatu zrównoważonej organizacji w hotelarstwie odbywa się m.in. na skutek ewolucji potrzeb nabywcy (społeczeństwa), jego przekonań, stylu życia oraz zwiększonego znaczenia jakości i innowacji. Zdaniem autorki zmianom w otoczeniu organizacji towarzyszy zwykle konieczność zrównoważenia i niezmienności kluczowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnie z przyjętym systemem wartości. W konsekwencji wzrasta udział modelu etycznego w zarządzaniu hotelem, gdyż etyka, zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu są postrzegane przez współczesne przedsiębiorstwa, jako atrybuty kreujące ich przewagę konkurencyjną.

Alameeri i wsp. (2018) udokumentowali w swojej pracy kluczową rolę strategii, wymagań gości oraz edukacji, głównie szkoleń, w pro-

cesie wdrażania zasad zrównoważonego hotelu. Berezan i wsp. (2014) podkreślili duże znaczenie edukowania gości hotelowych, a Cobo (2011) wskazał na komunikację wewnątrzorganizacyjną. Atan i wsp. (2021) wykazali natomiast pozytywną rolę programów zrównoważonego rozwoju pracowników w odniesieniu jakości ich życia i zadowolenia w miejscu pracy.

Mijatov i wsp. (2018) stwierdzili, że dążenie do budowy zrównoważonej organizacji może korzystnie wpłynąć nie tylko na środowisko przyrodnicze, lecz także na wyniki biznesowe hoteli. Staje się to możliwe poprzez lepsze dostosowanie usług hotelowych do potrzeb gości oraz zwiększenie satysfakcji i zaangażowania w pracę pracowników. Dzięki przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju w hotelu wzrasta także szansa na pozytywny przekaz gości na temat obiektu skierowany w ramach marketingu szeptanego do potencjalnych klientów. Shanti i Joshi (2021) odnotowali także obniżenie kosztów operacyjnych hotelu wskutek podjętych działań prośrodowiskowych. Korzyści z tego wynikające mogą być przeznaczone nie tylko dla właścicieli i pracowników, ale w części można je także wykorzystać na ochronę środowiska i pomoc społeczności lokalnej. Autorzy zaobserwowali pozytywne skutki budowania, poprzez pozycjonowanie unikalnego zielonego wizerunku, zrównoważonej organizacji dla wartości marki hotelowej (Shanti i Joshi, 2021).

Fotiadis i wsp. (2013) analizowali deklarowane przez właścicieli małych i średnich hoteli w Grecji korzyści i niekorzyści wynikające z dążenia do zrównoważonej organizacji. Wyniki badań wskazują, że zainteresowanie hotelarzy zrównoważonym rozwojem turystyki było silnie związane z możliwością osiągnięcia korzyści środowiskowych i społecznych. Jako główne bariery zrównoważonego rozwoju ich organizacji respondenci uznali wysokie koszty zielonych inwestycji, problemy z pozyskaniem kapitału oraz niepewny zwrot z zainwestowanego kapitału.

Trišić i wsp. (2021) za kluczowe w kontekście wdrażania zasad zrównoważonej organizacji w hotelu uznali działania związane z: (1) wyborem lokalizacji nieingerującej nadmiernie w środowisko;

(2) optymalną, z punktu widzenia ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, wielkością popytu; (3) dbałością o środowisko przyrodnicze; (4) stymulowaniem wykorzystania niskoemisyjnego i zbiorowego transportu; (5) komponowaniem zrównoważonych produktów hotelowych.

Skutecznym sposobem wdrażania idei zrównoważonej organizacji w hotelu jest często zarządzanie środowiskowe. Wielu autorów szczególnie mocno podkreśla znaczenie narzędzi, metod, koncepcji, programów oraz systemów zarządzania środowiskowego w tym procesie (m.in. Cembruch-Nowakowski, 2020; Chan i Ho, 2006; Chandrashekar i wsp., 1999; Kapiki, 2012; Sardana, 2018; Spenceley, 2019).

2.3. ZRÓWNOWAŻONE MODELE BIZNESU HOTELOWEGO

Ważną kategorią we współczesnym zarządzaniu są modele biznesu, które niekiedy zastępują, lecz częściej uzupełniają realizowane w obszarze zarządzania strategicznego strategie rozwoju, strategie konkurencyjne i strategie funkcjonalne. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji modelu biznesu, w których akcentuje się różne jego aspekty, jednak na szczególną uwagę zasługuje, sformułowanie zaproponowane przez Zotta i Amita (2010, s. 218). Zgodnie z nim model biznesowy to „wiodąca, długookresowa metoda na powiększenie i zyskowe wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa”. Definicja ta w zasadzie zawiera całą kwintesencję pojęcia modeli biznesowych, gdyż podkreśla ich główne cechy, tj. kluczowe działania zlecane przez najwyższe kierownictwo organizacji, realizację w długiej perspektywie czasu, ukierunkowanie na główne cele przedsiębiorstwa związane z maksymalizacją wartości i zysku oraz połączenie płaszczyzny teoretycznej z praktyczną. W praktyce definiowanie modeli biznesu rozpoczyna się od próby odpowiedzi na trzy kluczowe pytania strategiczne: (1) Co przedsiębiorstwo będzie robić? (2) Jak będzie to robić? oraz (3) Kto będzie to nabywał?

Koncepcja modeli biznesu ewoluuje wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu oraz rozwojem społeczno-gospodarczego. W toku tego rozwoju można wyróżnić modele biznesu zorientowane na technologie, teorie organizacji, strategię oraz koncepcje społeczne (Wirtz i wsp., 2016). Obecnie coraz częściej akcentuje się znaczenie innowacyjnych (Kachniewska, 2014 a) i zrównoważonych modeli biznesu. W przypadku biznesu hotelowego zasadność poszukiwania zrównoważonych modeli biznesu wynika m.in. z przesłanek opisanych w tabeli 3.

Sztorc (2016) wskazuje na kilka powszechnych wzorców modeli biznesowych w hotelach: (1) model tradycyjny – źródło wartości dla gości hotelowych/nabywcy to korzyści materialne oraz relacja korzyści do ponoszonych kosztów; (2) model gracza rynkowego – źródło wartości dla gości to korzyści materialne oraz emocjonalne; (3) model zleceniobiorcy – źródło wartości dla nabywcy to dobra materialne oraz właściwa zależność korzyści względem kosztów; (4) model specjalisty – źródło wartości dla gości to korzyści zarazem materialne i emocjonalne; (5) model dystrybutora (pośrednika) – źródło wartości dla nabywcy to korzyści materialne oraz właściwa relacja wartości i poniesionych kosztów; (6) model integratora – źródło wartości dla nabywcy to zarazem korzyści materialne, emocjonalne oraz odpowiednie relacje.

Znane są trzy możliwe podejścia do zrównoważonych modeli biznesu (Jabłoński i Jabłoński, 2019). Pierwsze podejście – klasyczne – jest rozpoznane jako potrójna linia przewodnia. Uwzględnia się w nim dążenie do stanu równowagi między czynnikami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. W drugim podejściu wskazuje się, że propozycja wartości musi zapewniać zarówno ekonomiczną, jak i społeczną oraz środowiskową wartość poprzez oferowanie zrównoważonych produktów. Trzecie podejście dotyczy szczególnie stabilności gospodarczej w warunkach współdzielonej gospodarki.

Autor niniejszej publikacji, próbując zdefiniować pojęcie zrównoważonego modelu biznesu hotelowego, pragnie zaakcentować zarówno trzy opisane wyżej podejścia, jak i znaczenie wartości w tej kategorii pojęciowej, które zostało wyartykułowane m.in. przez Evansa i wsp.

Tabela 3. Główne przesłanki zrównoważonych modeli biznesu hotelowego

CECHA	CHARAKTERYSTYKA
Zróżnicowanie instytucjonalne podmiotów rynku hotelowego	Rynek hotelowy jest silnie zróżnicowany pod względem struktury instytucjonalnej, kapitałowej i dominujących modeli zarządzania. Obok hoteli sieciowych wchodzących w skład spółek, a czasem grup kapitałowych, na rynku funkcjonują także podmioty z sektora MMIŚP. Obie te grupy dysponują nieporównywalnymi zasobami kapitałowymi, które pochodzą ze źródeł krajowych i zagranicznych. W ramach modeli zarządzania wyróżniamy m.in. samodzielne zarządzanie przez właściciela, kontrakt menedżerski, kontrakt operatorski, franchising czy dzierżawę.
Oddziaływanie na społeczność lokalne i środowisko przyrodnicze	Hotele, zwłaszcza duże, silnie oddziałują na społeczności lokalne i środowisko przyrodnicze. W przypadku tych pierwszych dominują korzyści: miejsca pracy, efekty mnożnikowe, rozwój gospodarczy regionów, poprawa atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej. W przypadku obszaru środowiskowego przeważają natomiast niekorzyści związane m.in. z masowym korzystaniem z zasobów środowiska (np. wody), generowaniem dużej masy odpadowej, zanieczyszczeniem powietrza, nadmiernym hałasem, przekształcaniem krajobrazów czy zawłaszczaniem naturalnych siedlisk zwierząt i roślin.
Wielkość popytu turystycznego	W perspektywie średnio- i długookresowej światowy i krajowy ruch turystyczny dynamicznie wzrasta, co przekłada się na rozwój turystyki masowej szczególnie niekorzystnej dla społeczności lokalnych i środowiska naturalnego. Wzrost zainteresowania podróżami, a w konsekwencji usługami hotelowymi, przekłada się jednak także na wzrost obłożenia hotelu, cen, przychodów i przeważnie zysków, co ma silny wpływ na zwiększenie podaży i eskalację niekorzystnych skutków dla obszarów recepcyjnych.
Wysokość kosztów energii i pracy	Wzrost kosztów, w tym kosztów energii i pracy, za sprawą wysokiej kapitałochłonności i pracochłonności hoteli jest dla tej grupy podmiotów gospodarczych szczególnie dotkliwy. Potęguje to dodatkowo struktura kosztów, w tym wysoki udział kosztów stałych, związanych m.in. z koniecznością utrzymania w ciągłej gotowości usługowej dużych powierzchni (a właściwie kubatur) obiektów hotelowych i zapewnienia komfortu, w tym cieplnego i świetlnego, gościom hotelowym.
Polityka i regulacje	Polityka UE, a w konsekwencji krajów członkowskich jest silnie nastawiona na wdrażanie teorematu ekorozwoju. W konsekwencji regulacje dotyczące m.in. instrumentów finansowych (podatki i opłaty środowiskowe, rynki praw do emisji) czy administracyjnoprawnych (pozwolenia, wymagania środowiskowe) są ukierunkowane na pozytywne skutki środowiskowe i często społeczne, lecz nie tylko nie generują korzyści ekonomicznych, ale czasami, zwłaszcza w przypadku tak wysoce energochłonnych krajów, jak Polska, generują silne niekorzyści ekonomiczne, co nie jest zgodne z teorematem zrównoważonego rozwoju.
Trendy rynkowe	Zrównoważona konsumpcja hotelarska jest coraz częstszym trendem, za którym podążają zarówno klienci indywidualni, jak i instytucjonalni hoteli. W konsekwencji niezbędna staje się właściwa reakcja ze strony przedsiębiorstw hotelowych, polegająca m.in. na wdrażaniu zasad zrównoważonej produkcji (zrównoważonych usług hotelowych).

MMIŚP – mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

(2013). W świetle tego spojrzenia zrównoważony model biznesu hotelowego to sposób, w jaki przedsiębiorstwo hotelowe tworzy, dostarcza, przechwytuje oraz wymienia wartości z interesariuszami operującymi w sferze biznesowej, społecznej i środowiskowej.

Breuer i wsp. (2018) do zasad przewodnich komponowania tego rodzaju modeli zaliczyli następujące: (1) cele i wartości powinny być zorientowane na zrównoważony rozwój; (2) tworzenie wartości powinno być rozszerzone i dotyczyć szerokiego zakresu interesariuszy; (3) systemowe, obejmujące cały cykl życia produktu, podejście do modeli biznesu powinno obrazować ich wpływ nie tylko na obszar biznesowy, lecz także społeczny i środowiskowy; (4) interesariusze powinni integrować się wokół wartości, na których opiera się model biznesu.

W przypadku zrównoważonych modeli biznesu hotelowego istota wartości polega jednak nie tylko na jak najszerszym jej dostarczaniu do różnych grup interesariuszy, ale też obejmuje różne jej rodzaje (Falencikowski i Nogalski, 2016). Wśród wartości dostarczanych interesariuszom wymienia się wartości: (1) emocjonalne, np. piękno krajobrazu wokół hotelu czy przyjemność przebywania w samym obiekcie; (2) techniczne, np. łatwość rezerwacji noclegu, wygodne łóżko w pokoju; (3) ekonomiczne, np. atrakcyjna cena w stosunku do jakości, dostępność usług; (4) społeczno-etyczne, np. redukcja negatywnego oddziaływania na środowisko, wysoka jakość życia w miejscu pracy; (5) organizacyjne, np. pozytywny wizerunek marki hotelowej czy wysoka sprawność organizacyjna hotelu.

Oliński (2019), Osterwalder i Pigneur (2012) oraz Puciato (2016) wyróżniają następujące elementy (obszary) zrównoważonego modelu biznesu hotelowego: (1) kluczowi partnerzy – dostawcy, ich relacje społeczne, zasoby pozyskiwane od nich, stopień ich „zazielenia”, ich aktywność, relacje z nimi, ważni komplementariusze i interesariusze; (2) kluczowe aktywności – ochrona przed imitacją przez konkurencję, synergia między aktywnościami oraz dostarczanie wartości klientom i pozostałym interesariuszom w perspektywach: ekonomicznej, społecznej i środowiskowej; (3) kluczowe zasoby –

materialne, ludzkie, niematerialne, naturalne, relacyjne, zasoby konieczne, aby dostarczyć ofertę klientowi i pozostałym interesariuszom i aby osiągnąć przychody oraz inne korzyści; (4) propozycja wartości – kluczowe przewagi w porównaniu z konkurencją: wartość dodana dla klientów, zaspokajane potrzeby, rozwiązywane problemy, współpraca ze społecznością lokalną, ograniczenie negatywnego wpływu środowiskowego; (5) relacje z interesariuszami – analiza obecnych powiązań, integracja z pozostałymi elementami modelu, relacje w przyszłości, korzyści a niekorzyści relacji; (6) kanały – ścieżki i sposoby kontaktowania się z interesariuszami, w tym z klientami, preferowane przez nich kanały, stopień ich integracji, skuteczność i koszty dotarcia za pomocą kanału; (7) segmenty interesariuszy, w tym klientów – kryteria segmentacji, konsumenci, decydenci, ważni interesariusze, priorytety, trendy rynkowe; (8) struktura kosztów (niekorzyści) – w obecnym modelu (stałe, zmienne), zasoby a koszty, poszukiwanie efektów skali i zakresu, koszty własne a koszty działań zleconych na zewnątrz, koszty zewnętrzne, koszty wizerunkowe, koszty transakcyjne; (9) strumienie przychodów (korzyści) – wartość a cena, jaką klienci są skłonni zapłacić, oferowana wartość, metody płatności, preferowane sposoby płatności, udział w całości przychodów firmy, cena własnych usług a cena konkurencji, wartość pozamaterialna, zrównoważony wizerunek, pracodawca marzeń, „zielony” hotel.

Elementy zrównoważonego modelu biznesu hotelowego powinny charakteryzować się wewnętrzną spójnością, aktywnym zarządzaniem konfliktem, występowaniem potencjału synergii oraz strategią jego wykorzystania. Proces tworzenia zrównoważonych modeli biznesu hotelowego w praktyce obejmuje często takie etapy, jak: (1) zrozumienie unikalnych cech rynku oraz innych okoliczności otoczenia bliższego i dalszego; (2) identyfikacja docelowej grupy klientów oraz pozostałych interesariuszy; (3) analiza interesariuszy, w tym konkurencji; (4) zdefiniowanie wartości, które hotel może zaoferować poszczególnym grupom interesariuszy, w tym gościom; (5) ustanowienie strategii, które pozwolą na urealnienie tych wartości w sposób zyskowny i zrównoważony.

W piśmiennictwie podkreśla się znaczenie stosowania zrównoważonych modeli biznesu hotelowego. Baiocco i Paniccia (2023) wykazali konieczność dążenia do wysokiej innowacyjności tego rodzaju modeli biznesu i wypracowania dzięki temu unikatowych powiązań wartości, które z jednej strony spotkają się z zainteresowaniem potencjalnych gości, z drugiej zaś dobrze wpiszą w potencjał zasobowy oraz kulturę organizacyjną samych przedsiębiorstw hotelowych. Zdaniem autorów model biznesowy kształtuje się pod wpływem wzajemnego oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, poprzez wielopoziomowe współadaptacje, które są uznawane za ważne, m.in. w obszarze wartości, przez wszystkie zaangażowane strony. W organizacjach wybierane są skuteczne wariacje elementów wartości, co skutkuje stosowaniem praktyk gospodarki o obiegu zamkniętym, a w konsekwencji ukształtowaniem się unikatowego, zrównoważonego modelu biznesu. Wyniki badań Aagaard i Ritzén (2020) wskazują na trzy kluczowe aspekty i działania w proponowaniu, tworzeniu i przechwytywaniu zrównoważonych wartości. Po pierwsze, klienci w firmach usługowych, takich jak hotele, odgrywają bardzo ważną rolę we współtworzeniu wartości, działalności hotelu oraz przygotowywaniu zrównoważonych ofert poprzez swoje pytania, opinie i krytykę. Po drugie, wartość jest wytwarzana wspólnie przez dostawców usług i klientów. Istnieje cienka granica między propozycją wartości a jej urealnianiem, a propozycje zależą od wspólnego wysiłku klientów i dostawców, ponieważ bez akceptacji klientów nowe propozycje nie będą miały wpływu na zrównoważony rozwój. Po trzecie, hotele muszą być bardziej innowacyjne w tworzeniu i współtworzeniu zrównoważonej wartości, ponieważ konkurencja wzrośnie, gdy zrównoważone hotele staną się bardziej powszechne. Należy zatem zwrócić szczególną uwagę na edukowanie i inspirowanie personelu hotelowego, tak aby był on innowacyjny w swoim współtworzeniu wartości z klientami. Pracownicy muszą także umieć udzielać rzetelnych odpowiedzi na pytania gości, którzy często mają nieco krytyczne nastawienie wobec zrównoważonego rozwoju, co potwierdzają wyniki badań Puciato i wsp. (2023) czy Borysa

i wsp. (2023). Konieczność innowacyjnego podejścia do zrównoważonych modeli biznesu hotelowego podkreślają także Høgevold i wsp. (2015). Zdaniem autorów powiązanie między elementami środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi jest konieczne i kluczowe, jeśli ma dojść do sukcesu biznesu na rynku i w społeczeństwie. Jednak zrównoważony model biznesowy nie polega na uproszczonych inicjatywach i wysiłkach zrównoważonych praktyk biznesowych, ponieważ na rynku i w społeczeństwie wymagane są liczne inicjatywy i wysiłki zmierzające do lepszego dostosowania do wymogów rynku.

Dick-Forde i wsp. (2020) na podstawie badań dotyczących hoteli na Karaibach wyznaczyli główne motywy, jakie, zdaniem gości, powinny przyświecać tworzeniu zrównoważonych modeli biznesu. Za kluczowe respondenci uznali świadomość zmiany klimatu i chęć przeciwdziałania jej negatywnym skutkom. Jednak w opinii gości analizowane hotele nie były przygotowane na kryzys klimatyczny, co podkreśla istotną rolę działań edukacyjnych w tym zakresie. Buffa i wsp. (2018) podkreślają, że w tym kontekście – edukacji różnych grup interesariuszy hoteli – niezwykle ważne jest również zaangażowanie sektora publicznego polegające na tworzeniu i realizowaniu programów edukacyjnych, wyznaczaniu ram prawnych, a przede wszystkim udzielaniu bezzwrotnego finansowania (dotacji) na działalność zrównoważoną, w tym edukacyjną podejmowaną w hotelach. Wang i wsp. (2021) zidentyfikowali wymiary i wskaźniki oceny skuteczności zrównoważonych modeli biznesu hotelowego. Za najważniejsze uznali wymiary i wskaźniki finansowe, personalne (zasoby ludzkie) oraz społeczne (lokalne wydarzenia w hotelu).

Ważnym obszarem zrównoważonych modeli biznesu hotelarskiego jest ekonomia współdzielenia. Hotelarze korzystający z platform współdzielenia w obszarze hotelarstwa podkreślają także ich wartość społeczną, a nie tylko ekonomiczną. Jest ona czynnikiem decydującym o wyborze alternatywy współdzielenia. Jednak, jeśli weźmie się pod uwagę atrakcyjność cenową tego typu kanałów komunikacji, to można się okazać, że są one w stanie zwiększyć konsumpcję tury-

styczną, czyniąc platformy niezrównoważonymi narzędziami ze środowiskowego punktu widzenia. Jako że preferencje konsumentów dotyczące alternatyw współdzielenia nie są motywowane głównie finansowo, hotele powinny wprowadzać w swoich modelach biznesowych różne innowacje, np. w postaci partnerstw z lokalnymi firmami czy społecznościami, a nawet z właścicielami Airbnb (Leenheer i Kuijten, 2018).

W przeprowadzonych przez Jacob i wsp. (2025) badaniach nad zrównoważonymi modelami biznesu hotelowego dotyczących destynacji wyspiarskich odnotowano dużą rolę praktyk opartych na koncepcji 3R oraz zróżnicowanie zachowań procyrkularnych wśród gości w zależności od takich czynników, jak płeć, wiek, kanał rezerwacji, model zarządzania i rodzaj gościa. Camillo i wsp. (2015) odnotowali, że zrównoważone modele biznesu hotelowego cieszą się szczególnym zainteresowaniem rodzin udających się w podróż w celach wypoczynkowych oraz osób podróżujących służbowo.

3. ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWE W HOTELU

3.1. NURT ŚRODOWISKOWY W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM HOTELOWYM

Idea zarządzania środowiskowego w organizacjach została zainicjowana w latach 80. XX w. i polegała na wprowadzeniu kodeksów postępowania odnoszących się do integracji ochrony środowiska z ogólnym systemem zarządzania. Sformułowane wówczas zasady stanowiły podstawę do opracowywania i doskonalenia narzędzi zarządzania środowiskowego, których wytyczne mają obecnie często charakter norm prawnych dobrowolnie wdrażanych przez przedsiębiorstwa. Z czasem w zarządzaniu pojawiły się określone nurty opierające się na ogólnym teoremacie zrównoważonego rozwoju. Zresztą w zarządzaniu zrównoważonym rozwój jest obecnie często traktowany jako swoisty megaparadygmat (Hejduk, 2014).

Na początku transformacji ustrojowej w Polsce pojawił się paradygmat ochrony środowiska i oszczędnego gospodarowania nim (Sudoł, 2012). Zachodzące w środowisku zmiany wpłynęły na zainteresowanie się przez przedsiębiorstwa zrównoważonym rozwojem. Rdzeniem tradycyjnego paradygmatu zarządzania była poprawa produktywności przedsiębiorstwa i zarządzanie dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu. Jednak aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać i odnosić sukcesy w nowych warunkach, niezbędne było uwzględnienie nowych elementów zarządzania (Adamczyk, 2018). Wynika to zasadniczo z konieczności zaakceptowania przedsiębiorstwa przez jego interesariuszy, co jest podstawą koncepcji optimum społecznego stanowiącej alternatywę dla ekonomii klasycznej (Gorynia, 2018).

Zdaniem Sudoła (2012) zrównoważony rozwój stanowi obecnie ważny paradygmat zarządzania. Jest to spowodowane m.in. tym, że: (1) działalność przedsiębiorstwa nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jego relacji z otoczeniem; (2) głównym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego otoczenia jest elastyczne przystosowanie się do niego, zwłaszcza odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy; (3) przedsiębiorstwo nie może funk-

cjonować bez sprawnego systemu komunikowania się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym; (4) przedsiębiorstwo nie realizuje wyłącznie celów finansowych, lecz także cele społeczne i środowiskowe.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju powstała na kanwie rozważań teoretycznych. Obecnie jesteśmy na etapie jej doprecyzowywania i próby operacjonalizacji w działalności przedsiębiorstw. Jak słusznie zauważa Adamczyk (2018, s. 12), wdrażanie zrównoważonego rozwoju polega na stosowaniu zasad, reguł i sposobów ujmowania zagadnienia kształtowanych w wyniku konkretyzacji teorii i doświadczeń praktyki, stając się tym samym paradygmatem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wdrożenie tego paradygmatu do zarządzania przedsiębiorstwem może przyczynić się do redukcji ryzyka biznesowego, poprawy efektywności nie tylko ekonomicznej, ale i ekologicznej, jak również poprzez pomiar i komunikowanie jego wyników do akceptacji społecznej i kształtowania poprawnych relacji z interesariuszami (Adamczyk, 2018, s. 12). Może to stanowić ważny krok w kierunku opisanych w poprzednim rozdziale zrównoważonych modeli biznesowych.

Krajewska-Bińczyk (2010, s. 53) wskazuje na konieczność odnowy współczesnego przedsiębiorstwa, które funkcjonuje zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju. Niezbędna zmiana wynika z potrzeby odrzucenia dotychczasowych i zaakceptowania nowych wartości, co oznacza zmianę postaw i zachowań organizacyjnych. W kontekście paradygmatu rozwoju zrównoważonego „odnowa przedsiębiorstwa wiąże się ze zmianami zorientowanymi na wzmacnianie zdolności przedsiębiorstw do równoważenia ekonomicznych, społecznych i środowiskowych efektów działalności gospodarczej. W ujęciu ogólnym odnowa przedsiębiorstwa oparta na tym paradygmacie to jego świadoma reakcja na wykształcenie się znaczących luk rozwojowych w wymiarze biznesowym, społecznym i środowiskowym” (Krajewska-Bińczyk, 2010, s. 53–54). Autorka podaje potencjalne przyczyny owych luk w zależności od szczebla zarządzania. W odniesieniu do poziomu strategicznego jest to niewykorzystywanie możliwości oraz niedostrzeganie istotnych wyzwań wynikają-

cych z postępu cywilizacyjnego, w tym technologicznego, co wywołuje zmienność oczekiwań społecznych, w tym oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa. Na poziomie operacyjnym jest to niedostateczne wykorzystanie przez przedsiębiorstwo potencjału zasobowego w odniesieniu do kształtowania własnych atutów związanych ze zintegrowanym podejściem do osiągania celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Przedsiębiorstwa funkcjonują w oparciu o zasadę ekonomiczności i dostarczają produktów, korzystając z zasobów naturalnych oraz efektów postępu technicznego i organizacyjnego. Obecnie zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa opiera się także na paradygmacie organizacji gospodarczej jako organu społeczeństwa, który powinien być nie tylko dostawcą dóbr i usług, lecz także kreatorem jakości życia społeczeństwa. W konsekwencji decyzje dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa powinny być zgodne w zakresie dążeń do osiągania zadowalających dochodów z prowadzeniem działalności korzystnej dla środowiska, w którym funkcjonuje. Autorka słusznie wskazuje na konieczność szerokiej partycypacji społecznej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw zrównoważonych, która oprócz typowych grup interesariuszy ekonomicznych powinna obejmować także interesariuszy spoza tradycyjnego łańcucha tworzenia wartości, tzn. społeczność (lokalną, regionalną), organizacje opiniotwórcze oraz środowisko naturalne. W konsekwencji przedsiębiorstwa rozwijające się zgodnie z paradygmatem zrównoważonego rozwoju mają szansę na budowanie zintegrowanej, tj. ekonomicznej, społecznej i środowiskowej, przewagi konkurencyjnej (Krajewska-Bińczyk, 2010, s. 53–54).

W kolejnych latach pojawiły się również paradygmaty wtórne w stosunku do zrównoważonego rozwoju, m.in. paradygmat korporacyjnego environmentalizmu i paradygmat zarządzania ekocentrycznego (Ryszko, 2009; Sztumski, 2006). Pierwszy wiąże się z przyjęciem zarządczego podejścia do problemów środowiska przyrodniczego w organizacji i jest typowy dla ekonomii środowiskowej, a więc głównego nurtu zrównoważonego rozwoju. Drugi paradygmat ma charakter radykalny, gdyż zakłada, że to środowisko przyrodnicze po-

winno znajdować się w centrum zainteresowania każdej organizacji, niezależnie od skutków ekonomicznych i społecznych. Jest on typowy dla ekonomii ekologicznej. Jednak organizacje działające zgodnie z tym paradygmatem są spotykane bardzo rzadko, w praktyce gospodarczej podmioty prezentują bowiem różnorodne stanowiska wobec środowiska przyrodniczego, które mieszczą się w przedziale od ignorancji ekologicznej – podejście reaktywne, do pełnego zaangażowania w działalność proekologiczną – podejście proaktywne (Ryszko, 2009, s. 33).

Wymaganiom zrównoważonego rozwoju wychodzi naprzeciw koncepcja nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, zwanego paradygmatem jedności. W zarządzaniu można mówić o jego wymiarze antropologicznym, ekonomicznym, środowiskowym, ergonomicznym, kulturowym, a także duchowym. Paradygmat jedności stawia człowieka w centrum wszelkich działań w przedsiębiorstwie, przed kapitałem i pracą, uznaje godność wszystkich interesariuszy, buduje dobre relacje międzyludzkie, dowartościowuje każdą osobę w procesie zarządzania przez wykorzystywanie w pełni jej zdolności i zaangażowania. W myśl tego paradygmatu przedsiębiorstwa nie mogą się ograniczać wyłącznie do troski o wyniki finansowe i rozwój ekonomiczny, ale muszą także zajmować się tworzeniem dóbr i usług, miejsc pracy czy poprawą stanu środowiska w interesie szeroko rozumianego dobra wspólnego. Realizując założenia tzw. ekonomii komunii, paradygmat jedności proponuje przekazywanie części zysków przedsiębiorstwa na potrzeby i cele charytatywne. Paradygmat jedności wnosi nowe stosunki do zarządzania i relacji między interesariuszami (pracownikami, menedżerami, właścicielami, klientami, dostawcami, konkurentami, społecznością lokalną) oraz między sferami: ekonomiczną, społeczną i środowiskową (Biela, 2009; Grochmal, 2013).

Jako swoistą ciekawostkę należy wskazać pojawiający się niejako w opozycji do idei zrównoważonego rozwoju paradygmat redukcjonizmu ekologicznego wyrażany koncepcją powrotu do natury. Redukcjonizm ekologiczny jest najbardziej radykalną ideą pośród róż-

nych propozycji ochrony środowiska. Zakłada traktowanie środowiska naturalnego jako bytu nadrzędnego wobec człowieka i ludzkiej cywilizacji. Człowiek powinien się całkowicie dostosować do praw przyrody i być niejako kategorią podrzędną względem środowiska (Sulich, 2024).

3.2. ISTOTA ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W HOTELU

Jednym z kierunków operacjonalizacji paradygmatu zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach jest zarządzanie środowiskiem obejmujące ogół procesów dotyczących spraw związanych z oddziaływaniem danej organizacji na środowisko przyrodnicze. Odbywa się to nie tylko na poziomie organizacji, w tym przedsiębiorstw, lecz także samorządu terytorialnego, organów władzy państwowej oraz organizacji społecznych (Kryk, 2012). Przedmiotem zarządzania środowiskiem jest m.in. projektowanie, wdrażanie, kontrolowanie i koordynowanie procesów gospodarowania nim, a zestaw stosowanych narzędzi zawiera się w przedziale od edukacji ekologicznej, poprzez metody zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, aż po politykę ochrony środowiska państwa lub grupy państw, np. UE (Poskrobko i Poskrobko, 2012).

Węższą kategorią pojęciową jest zarządzanie środowiskowe, które za Poskrobką i Poskrobką (2012, s. 16) można określić jako „zarządzanie procesami użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska, zintegrowane z ogólnym systemem zarządzania organizacją. Obejmuje ono: strukturę organizacyjną, planowanie, procedury, procesy oraz zasoby służące wdrażaniu i prowadzeniu zarządzania jednostką w sposób uwzględniający problemy środowiska”. Kotała (2012, s. 153) definiuje zarządzanie środowiskowe jako „proces planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli, w wyniku którego następuje zmniejszenie negatywnego oddziaływania danej jednostki organizacyjnej na otoczenie”. Składa się na nie ogół wiedzy, umiejętności oraz metody i techniki zarządzania umożliwiające połączenie efek-

tywności ekonomicznej z minimalizacją negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze. Krystek (2018, s. 567) zawęża pojęcie zarządzania środowiskowego do perspektywy prawnej i nazywa je „zbiorem metod i sposobów zarządzania zapewniających przestrzeganie norm prawnych w tym obszarze”. Jak słusznie zauważa autorka, forma zarządzania środowiskowego zależy w dużej mierze od rodzaju przedsiębiorstwa: przemysłowe, usługowe, handlowe, rolne, pozyskujące zasoby naturalne, przetwórcze itp.

Zarządzanie środowiskowe obejmuje: (1) planowanie i organizację działań środowiskowych; (2) tworzenie struktury organizacyjnej przyjaznej zarządzaniu środowiskowemu; (3) prośrodowiskowy rozwój produktu, zaopatrzenia i dystrybucji; (4) zarządzanie produkcją pozwalające minimalizować powstawanie odpadów i je neutralizować, a docelowo ułatwiające przejście na model obiegu zamkniętego; (5) zarządzanie zasobami ludzkimi zmierzające do zwiększenia świadomości ekologicznej pracowników; (6) zarządzanie finansami umożliwiające pozyskanie finansowania na działalność, w tym inwestycje środowiskowe; (7) marketing ekologiczny; (8) zarządzanie informacją umożliwiające wychwytywanie wczesnych sygnałów o zagrożeniach środowiskowych oraz adaptację organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, w tym środowiskowego; (9) ocena i doskonalenie działań prośrodowiskowych (Ryszko, 2009, s. 34).

Zdaniem Broniewicz i wsp. (2009, s. 59–63) zarządzanie środowiskowe w organizacji może mieć charakter: (1) ofensywny – działania zmierzające do poprawy procesów z punktu widzenia środowiska przyrodniczego, doskonalenie struktur organizacyjnych w kierunku uwzględnienia kwestii środowiskowych w poszczególnych komórkach, tworzenie prośrodowiskowej kultury organizacyjnej; (2) pasywny – przestrzeganie przepisów prawa środowiskowego, aby nie narazić się na straty finansowe i wizerunkowe; (3) defensywny – wycofywanie produktów i technologii niespełniających kryteriów środowiskowych; (4) innowacyjny – poszukiwanie nowych rozwiązań umożliwiających połączenie efektywności ekonomicznej i środowiskowej, wytwarzanie czystych produktów i budowanie obiegu zamkniętych.

Według Kapery (2018, s. 29) zadania związane z zarządzaniem środowiskowym w hotelu powinny być realizowane zarówno na etapie planowania i budowy obiektu, jak i jego eksploatacji. W ramach pierwszego etapu działania mogą obejmować: (1) lokalizację ogólną – usytuowanie w mieście (hotele biznesowe, turystyczne) stwarza możliwość wykorzystania dostępnych już źródeł energii i odprowadzania ścieków, natomiast umiejscowienie poza terenami miejskimi (hotele wypoczynkowe, zdrowotne) daje większą możliwość zastosowania alternatywnych form pozyskiwania energii; (2) lokalizację szczegółową, usytuowanie obiektu i układ pomieszczeń – projektowanie pomieszczeń wymagających dostępu do światła słonecznego od strony południowej, a tych, które tego nie wymagają (kuchnia, magazyny), od strony północnej; (3) technologię i materiały budowlane – wdrażanie rozwiązań przyjaznych środowisku, termoizolacja budynku, montaż urządzeń umożliwiających korzystanie z alternatywnych źródeł energii, oszczędność wody i odprowadzanie ścieków; (4) wyposażenie wewnątrz – zastosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku, ponowne wykorzystywanie; (5) sadzenie roślin w otoczeniu funkcjonalnym hotelu oraz ich wykorzystanie wewnątrz obiektu. Na etapie eksploatacji hotelu zarządzanie środowiskowe powinno zaś odnosić się do następujących obszarów: (1) woda i ścieki – redukcja zużycia wody poprzez zainstalowanie perlatorów, zagospodarowanie magazynowanej wody deszczowej, zwracanie się do gości z prośbą o oszczędzanie wody; (2) energia elektryczna i cieplna – zastosowanie systemu elektronicznego dostępu do energii, korzystanie z urządzeń z odpowiednimi certyfikatami energetycznymi, żarówek energooszczędnych i alternatywnego ogrzewania; (3) odpady – redukcja masy odpadów poprzez użytkowanie produktów w dużych opakowaniach, wybieranie materiałów wielokrotnego użytku, zachęcanie pracowników i gości do sortowania odpadów, udostępnianie pojemników umożliwiających segregację śmieci, wykorzystywanie nieużytkowanych przedmiotów do ozdoby (specyfika regionu); (4) usługi hotelowe – zachęcanie gości do oszczędzania energii, wody oraz segregowania śmieci (usługi noclegowe), „zielone menu”, lokalne produkty

(usługi gastronomiczne), zapobieganie podczas organizowanych eventów nadmiernemu zużyciu papieru czy marnotrawstwu żywności i wody (usługi dodatkowe); (5) narzędzia, koncepcje, metody, programy i systemy zarządzania środowiskowego (Kapera, 2018, s. 29).

3.3. CELE, CECHY, FUNKCJE I ZASADY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W HOTELU

Zarządzanie środowiskowe może być w hotelu realizowane zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym. Cele będą zatem zależeć od poziomu zarządzania i mogą mieć zarówno charakter ogólny, jak i specyficzny dla tego obszaru. Do najważniejszych celów ogólnych zalicza się m.in. maksymalizację szeroko pojmowanej, wykraczającej poza tradycyjną rachunkowość, wartości, maksymalizację zysku, zarówno w kontekście kształtowania przychodów (np. lepsze dostosowanie produktu do potrzeb gości, możliwość ustalania wyższych cen za „produkt ekologiczny”), jak i ustalania kosztów (np. redukcja kosztów związanych ze szkodami środowiskowymi, ograniczenie wysokości kar środowiskowych czy kosztów potencjalnej odbudowy wizerunku), poprawę lub utrzymanie udziału w rynku, zwiększenie średniego obłożenia obiektu, wzmocnienie satysfakcji gości, rozwój pracowników, poprawę innowacyjności, doskonalenie komunikacji marketingowej, poprawę warunków pracy, implementację nowoczesnych rozwiązań informatycznych czy metod zarządzania. Celami specyficznymi mogą być przykładowo: ograniczenie ryzyka szkód środowiskowych, zmniejszenie negatywnego oddziaływania hotelu na środowisko przyrodnicze, budowanie zrównoważonego hotelu, lepsze dostosowanie produktu hotelowego do potrzeb „zrównoważonych konsumentów turystycznych”, modelowanie wizerunku zrównoważonego hotelu, wzrost zachowań prośrodowiskowych pracowników, implementacja praktyk zarządzania środowiskowego. Oczywiście w obu zakresach (ogólnym i specyficznym) da się wyróżnić cele dotyczące różnych szczebli zarządzania. Na przykład do celów o charakterze strategicznym można zaliczyć maksymalizację

wartości oraz zwiększenie satysfakcji gości, a cel operacyjnym może być poprawa warunków pracy czy rozwijanie zachowań prośrodowiskowych wśród pracowników.

Omawiając cechy zarządzania środowiskowego w hotelu, Marszałek i Kuna-Marszałek (2011) podają, że: (1) polega ono zarówno na wywoływaniu pożądanych zmian, jak i na przeciwdziałaniu zmianom niepożądanym; (2) wiąże się z oddziaływaniem zarówno na ludzi, jak i pozostałe czynniki wytwórcze; (3) jest procesem informacyjno-decyzyjnym; (4) jako obszar zarządzania jest realizowane w ramach ogólnego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie; (5) jest procesem złożonym; (6) powinno być realizowane w ramach ogólnego cyklu Deminga z wyraźnym akcentem na ciągłe doskonalenie; (7) musi być racjonalne, a więc nastawione na osiąganie celów specyficznych, w sposób przyczyniający się do urzeczywistniania/spełniania celów ogólnych przedsiębiorstwa hotelowego; (8) jest wieloaspektowe (emisja, odpady, surowce) i interdyscyplinarne (ekonomia, finanse, zarządzanie, marketing, inżynieria środowiska, sozologia i ochrona środowiska).

Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie hotelowym pełni kilka funkcji, które można umownie podzielić na: główne, wspierające i zarządcze (Puciato, 2016). Funkcje główne są bezpośrednio związane z osiąganiem najważniejszych celów hotelu i wprost przekładają się na jego kondycję finansową. Przykładami funkcji głównych mogą być: świadczenie noclegów generujących jak najmniejszy ślad węglowy, serwowanie śniadań z ograniczeniem marnotrawstwa żywności, organizowanie konferencji w sposób minimalizujący zużycie zasobów oraz oferowanie usług rekreacyjnych w sposób ograniczający generowanie odpadów. Wykonywanie tego typu usług jest możliwe dzięki funkcjom wspierającym, dotyczącym chociażby takich obszarów, jak rezerwacja on-line (*paperless*), zaopatrywanie restauracji w produkty spożywcze pochodzące od lokalnych dostawców, transfer gości z lotniska i odwrotnie pojazdami elektrycznymi lub hybrydowymi, odwoływanie się w reklamach hotelu do przekonań ekologicznych potencjalnych gości, sprzątanie jednostek miesz-

kalnych za pomocą biodegradowalnych substancji. Funkcje zarządcze nadają przedsiębiorstwu hotelowemu odpowiedni kierunek rozwoju i wiążą się z utrzymaniem obiektu w stanie równowagi: strategicznej (np. wytyczanie kierunków zrównoważonego rozwoju), organizacyjnej (np. dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do wielkości i struktury popytu), ekonomicznej (np. kształtowanie kultury organizacyjnej o charakterze prośrodowiskowym), finansowej (np. dążenie do ograniczania kosztów środowiskowych), technologicznej (np. utrzymanie sprawności technicznej instalacji, urządzeń czy oprogramowania wykorzystywanego w hotelu w sposób minimalizujący zużycie surowców) i wreszcie społecznej (np. dążenie do budowania organizacji społecznie i środowiskowo odpowiedzialnej).

Spśród najważniejszych zasad zarządzania środowiskowego można wyróżnić przede wszystkim zasady: (1) ekologizacji – konieczność łagodzenia negatywnych oddziaływań hotelu na środowisko przyrodnicze w odniesieniu do dostaw, materiałów, zasobów, procesów, usług, transportu; (2) efektywności środowiskowej – wymóg dążenia do osiągnięcia jak najkorzystniejszej relacji efektów (ogółem), w tym środowiskowych, do nakładów środowiskowych; (3) innowacyjności i technologizacji – zarówno produkt hotelowy, jak i proces jego świadczenia powinny być poparte zwiększoną automatyzacją i poszukiwaniem nowatorskich rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych, które będą w stanie ograniczać negatywny wpływ na środowisko; (4) cyrkularności – dążenie do zamykania obiegu jak największej części oferowanego produktu hotelowego; (5) zazielenienia zarządzania – wdrażanie prośrodowiskowych systemów, metod i narzędzi zarządzania w ramach poszczególnych funkcji w hotelu, np. zielony marketing, zielone zarządzanie ludźmi, zielona logistyka, zielone finanse, zarządzanie ryzykiem środowiskowym; (6) równoważenia rynków – kierowanie oferty hotelu również do segmentu konsumentów zrównoważonych i dążenie do zwiększania ich udziału w portfelu klientów (gości); (7) świadomości ekologicznej – wdrażanie programów rozwojowych ukierunkowanych na poprawę świadomości ekologicznej i częstsze wykazy-

wanie zachowań prośrodowiskowych kierowanych nie tylko do pracowników i menedżerów, lecz także do gości, dostawców czy innych grup interesariuszy; (8) nadrzędności – dostosowanie celów środowiskowych hotelu do celów środowiskowych wyższego rzędu, np. celów zrównoważonego rozwoju ONZ opracowanych dla hoteli; (9) komplementarności – dostosowanie celów środowiskowych hotelu do celów społecznych i ekonomicznych (tak aby je uzupełniały lub wzmacniały, a przynajmniej aby pozostawały wobec nich neutralne); (10) trwałości – ukierunkowanie działań prośrodowiskowych hotelu nie tylko na teraźniejszość, ale również na przyszłość – zgodnie z zasadą sprawiedliwości międzygeneracyjnej.

4. NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W HOTELACH

4.1. ANALIZA CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

Analiza cyklu życia produktu hotelowego ma na celu ustalenie wielkości obciążenia środowiska wynikającej z danego produktu lub prowadzenia działalności hotelowej poprzez oszacowanie zużycia energii, surowców i materiałów oraz odprowadzanych zanieczyszczeń, a także ocenę skutków środowiskowych z tym związanych. Zakres analizy obejmuje skutki bezpośrednie i pośrednie. Skutki bezpośrednie obciążeń środowiska oznaczają zmiany w ekosystemach i mogą być odwracalne lub nieodwracalne, natomiast skutki pośrednie dotyczą głównie sfery gospodarczej i społecznej. Bezpośrednie i pośrednie skutki nadmiernego obciążenia środowiska są określane mianem strat ekologicznych i mogą odnosić się do zdrowia człowieka, jakości ekosystemu oraz uszczuplenia zasobów. W analizie rozpatruje się zagrożenia środowiskowe w całym okresie życia produktu hotelowego, począwszy od fazy jego planowania, poprzez pozyskiwanie i przetwarzanie surowców niezbędnych do jego udostępniania, sam proces świadczenia usług, ich dystrybucji, aż do zagospodarowania i ostatecznego unieszkodliwiania odpadów powstałych w wyniku tych procesów. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO, 2015) identyfikuje cztery fazy analizy cyklu życia produktu. Są to: „(1) określenie celu i zakresu badań; (2) inwentaryzacja zbioru istotnych wejść i wyjść w systemie produktu; (3) ocena potencjalnych wpływów na środowisko związanych z wejściami i wyjściami systemu; (4) interpretacja rezultatów analizy zbioru oraz faz oceny wpływu w odniesieniu do celów badań. [...] Do podstawowych zadań analizy cyklu życia należy: (1) dokumentowanie potencjalnych wpływów produktu na środowisko podczas wszystkich etapów jego życia; (2) analiza możliwości wystąpienia wzajemnie powiązanych wpływów środowiskowych, tak aby zastosowane środki zaradcze nie powodowały powstawania nowych problemów – unikanie transferu zanieczyszczeń; (3) ustalenie priorytetów w doskonaleniu produktu; (4) umożliwienie porównywania różnych rozwiązań takiego samego

problemu lub różnych sposobów realizowania takiego samego procesu” (Grzesik, 2006, s. 102).

W ramach analizy identyfikuje się te obszary, które stanowią szczególne obciążenie dla środowiska przyrodniczego i stanu zdrowia człowieka. Narzędzie to można wykorzystać m.in. do reorganizacji procesu świadczenia usług hotelowych i ich dystrybucji, wprowadzania zmian w produkcie hotelowym, eliminowania szkodliwych komponentów i zastępowania ich przyjaznymi środowisku, jak również na potrzeby organizacji zewnętrznych. Analizę cyklu życia produktu hotelowego przeprowadza się w perspektywie procesowej, co umożliwia ograniczenie zanieczyszczeń u źródła i niedopuszczenie do o wiele kosztowniejszych rozwiązań końca rury. Głównym mankamentem stosowania analizy w hotelarstwie są jednak trudności z jej obiektywizacją, co sprawia, że ma ona duży komponent subiektywności (Kobyłko, 2000).

W konsekwencji analiza cyklu życia produktu hotelowego odnosi się głównie do tzw. materialnej bazy świadczenia usług, a więc przede wszystkim do obiektów (budynków) hotelowych. Kaoula i Bouchair (2018) zastosowali analizę do oceny wpływu na środowisko trzech typów budynków wzniesionych w różnych warunkach klimatycznych Algierii i Francji. Podobne badania w odniesieniu do hiszpańskich hoteli przeprowadzili Rosselló i wsp. (2008), którzy poprzez analizę porównawczą oszacowali wpływ elementów budynku na wydajność energetyczną i koszt środowiskowy w całym cyklu życia obiektu oraz opracowali scenariusze środowiskowe. Filimonau i wsp. (2011) wykorzystali narzędzie nie tylko do oceny środowiskowej hoteli z Wielkiej Brytanii, lecz także do określenia ich wkładu w globalny ślad węglowy. Sformułowali także zalecenia dotyczące zarządzania hotelem i kształtowania polityki w celu zmniejszenia energochłonności i emisyjności branży hotelarskiej. Giama i wsp. (2018) wykorzystali analizę do oceny wydajności energetycznej i środowiskowej systemów solarno-termalnych służących do ogrzewania pomieszczeń i produkcji ciepłej wody użytkowej. Ocenę cyklu życia przeprowadzili zgodnie z międzynarodowymi standardami ISO 14040. Lam

i Chan (2001 a, b) zastosowali analizę cyklu życia produktu do oceny efektywności cieplnej i kosztów energii związanych z stosowaniem pomp ciepła w basenach hotelowych oraz wymianą lamp konwencjonalnych na żarówki energooszczędne w korytarzach hotelowych.

4.2. PRZEGLĄD ŚRODOWISKOWY

Przegląd środowiskowy może być częścią oceny oddziaływań na środowisko lub samodzielną procedurą oceny oddziaływania obiektu (organizacji, projektu itp.) na środowisko przyrodnicze. Jest realizowany podczas certyfikacji i sprawdzania systemów zarządzania środowiskowego, lecz także w procesach zbywania (zmian) praw własności, w działalności instytucji finansowych (kredyty bankowe, ubezpieczenia) oraz działalności inspekcyjnej (Kobyłko, 2000).

Celem przeglądu jest ustalenie stanu faktycznego w organizacji w odniesieniu do ochrony środowiska. Polega na zbieraniu, rejestrowaniu i zapisywaniu oraz ocenianiu pod względem wpływu na środowisko wszystkich czynników wejściowych i wyjściowych. Do czynników wejściowych można zaliczyć budynki i inne nieruchomości hotelowe, środki trwałe (środki transportu, urządzenia), środki obrotowe (surowce, materiały pomocnicze, paliwo), wodę (zużycie wody pitnej, deszczowej i użytkowej), energię (prąd, gaz ziemny, olej opałowy, olej napędowy itp.). Czynnikiem wyjściowym są natomiast: produkt hotelowy (usługi i dobra materialne), emisje (stałe, płynne, gazowe), odpady, ścieki, powietrze wylotowe oraz straty energii i ciepła. Obie grupy czynników mogą być zestawione w postaci bilansu ekologicznego. Oprócz rejestracji czynników osoba dokonująca przeglądu środowiskowego wykorzystuje także takie techniki, jak obserwacja i wywiad. Celem przeglądu jest identyfikacja wpływu na środowisko, ujęcie bieżących procesów organizacyjno-kontrolnych, ustalenie istniejących przepisów prawa, rozpoznanie wcześniejszych wypadków i podjętych działań zaradczych oraz zestawienie wszystkich wymagań niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej. Na podstawie zidentyfikowanych w wyniku

przeglądu znaczących bezpośrednich i pośrednich aspektów ustala się i realizuje cele oraz zadania środowiskowe (Kramer i wsp., 2005). Przeglądy środowiskowe dokonywane w ramach znormalizowanych systemów zarządzania mają ponadto na celu sprawdzenie, czy poszczególne elementy systemów są efektywne, a więc czy działania lub procedury środowiskowe spełniają swoje zadanie.

Crespi i wsp. (2021) podjęli w swojej pracy problematykę stosowania przeglądów środowiskowych jako potencjalnego źródła informacji służącej do przeprowadzenia oceny efektywności środowiskowej hoteli. Zdaniem autorów jest to szczególnie ważne w sytuacji wzrostu liczby obiektów posiadających ekoetykiety i konieczności weryfikowania ich faktycznego zaangażowania w kwestie środowiskowe. Janковиć i Krivačić (2014) ukazali związki przeglądów środowiskowych z polityką rachunkowości i sprawozdawczości środowiskowej w hotelach. Wykazali ponadto, że rachunkowość i sprawozdawczość środowiskowa w biznesie hotelarskim jest realizowana rzadziej niż w innych rodzajach działalności gospodarczej. Większość analizowanych przez autorów hoteli nadal w niewystarczającym stopniu wykorzystuje te instrumenty zarządzania środowiskowego do tego, aby zmniejszyć negatywne oddziaływanie na środowisko przyrodnicze oraz poprawić relacje z interesariuszami.

4.3. OCENA ODDZIAŁYWANIA NA ŚRODOWISKO

Ocena oddziaływania na środowisko to proces kompleksowej i systematycznej analizy wpływania danych przedsięwzięć (projektów) lub programów realizowanych w przedsiębiorstwie hotelowym na środowisko przyrodnicze. Może być przeprowadzana zarówno podczas budowy nowego obiektu hotelowego, jak i jego rozbudowy lub modernizacji. Ocena oddziaływania inwestycji hotelowej na otoczenie umożliwia wyznaczenie, oszacowanie, względnie prognozę, jej potencjalnych aspektów: środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Może mieć zarówno charakter oceny wariantów (projektów) alternatywnych, tzw. wariantów zero (brak realizacji), jak i pro-

pozycji działań zmierzających do rekompensaty negatywnego wpływu na środowisko, a więc antropogenicznej zmiany jego warunków. Oceny dokonuje się przed rozpoczęciem przedsięwzięcia, w trakcie jego realizacji i po zakończeniu. Polega ona na porównaniu z tzw. stanem wyjściowym i na tej podstawie uwzględniane są wszystkie wzajemne oddziaływania poszczególnych wpływów. W zależności od zakresu, intensywności i charakteru oddziaływania te wywołują bezpośredni lub pośredni wpływ na środowisko, głównie na zdrowie i bezpieczeństwo ludzi, zwierząt i roślin, ziemię, powietrze, klimat, krajobraz, infrastrukturę, dziedzictwo kulturowe oraz czynniki kulturowe i społeczno-ekonomiczne. Ocena oddziaływania na środowisko pozwala opracować listę zaleceń i wyznaczyć najlepszy wariant inwestycyjny, ewentualnie odrzucić daną inwestycję w hotelu (Kramer i wsp. 2005).

Kramer i wsp. (2005, s. 42–43) wskazują na główne etapy oceny oddziaływania przedsięwzięcia hotelowego na środowisko przyrodnicze. Są to:

1. *Screening* – ocena danego problemu, opinia i decyzja, czy potrzebne jest postępowanie w sprawie oceny. Konieczne są tu następujące pytania:
 - (a) Czy istnieje możliwość wystąpienia ryzyka dla zdrowia i środowiska?
 - (b) Czy istnieją konflikty interesów między uczestnikami postępowania?
 - (c) W jaki sposób jest uwzględniony udział społeczeństwa?
 - (d) Czy na skutek projektu lub na podstawie wyników oceny niezbędna będzie zmiana infrastruktury?
2. *Scoping* – ustalenie treści i zakresu badań, identyfikacja wariantów realizacji przedsięwzięcia oraz określenie wpływu na środowisko (ramy badania). Powinien obejmować:
 - (a) identyfikację oddziaływań na środowisko oraz ich ocenę,
 - (b) ustalenie ograniczenia zakresu badań ze względu na korzyści i niekorzyści oraz ograniczenia projektowe,
 - (c) określenie metod oceny i zbierania opinii na temat danych czynników wpływu i ich wzajemnych oddziaływań,

- (d) zgodę na dany zakres i rodzaj analizy,
 - (e) ustalenie dodatkowych wpływów, pozostających poza zakresem analizy, ale które należy uwzględnić.
3. Dokumentacja – ekspertyza oceniająca oddziaływanie na środowisko, szczegółowo oraz w odniesieniu do poszczególnych elementów.
 4. Kontrola jakości dokumentacji i ekspertyzy.
 5. Ustosunkowanie się do projektu przez jego realizatorów, władze, społeczeństwo.
 6. Monitoring i analiza po zrealizowaniu projektu.

Główne zalety stosowania tego narzędzia zarządzania środowiskowego w hotelu to: rozpoznanie najważniejszych źródeł oddziaływań i wpływów na środowisko, doskonalenie jakości projektu, gwarancja zgodności z prawem i właściwej komunikacji, pomoc w podejmowaniu decyzji, analiza alternatywnych rozwiązań oraz wyznaczenie pewnego optimum między czynnikami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi (hotel zrównoważony).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele prac obejmujących m.in. kwestie wykorzystania oceny oddziaływania na środowisko do oszacowania efektywności środowiskowej hoteli. Bhochhibhoy i wsp. (2020) dokonali oceny oddziaływania 45 obiektów hotelowych zlokalizowanych w regionie Himalajów. Posłużyli się do tego zarówno kryteriami środowiskowymi, jak i ekonomicznymi i technicznymi. Autorzy podzielili obiekty na trzy grupy: tradycyjne, pośrednie oraz nowoczesne, i zaobserwowali większe negatywne oddziaływanie na środowisko obiektów tradycyjnych w porównaniu z nowoczesnymi. Podobne badania dotyczące oceny wpływu na środowisko trzech typów budynków hotelowych znajdujących się w miejscowościach o różnym klimacie w Algierii i Francji przeprowadzili Kaoula i Bouchair (2018). Shahroudi i Dery (2011) użyli oceny oddziaływania na środowisko w odniesieniu do 28 irańskich hoteli i oszacowali ich efektywność środowiskową. Część opracowań dotyczy zastosowania oceny oddziaływania na środowisko w nowo wybudowanych (Hashemkhani Zolfani i wsp., 2018) lub modernizowanych (Amirkhani i wsp., 2019; Pannier i wsp., 2019) obiektach

hotelowych. W niektórych z nich wykazano skuteczność konkretnych rozwiązań technologicznych, np. folii uszczelniającej stolarkę okienną. Akzoun i wsp. (2018) podjęli się szczegółowej analizy dwóch różnych technik podgrzewania wody w hotelu i ich kombinacji z kolektorami słonecznymi. Podobne badania w odniesieniu do różnych źródeł energii wykorzystywanych w hotelach przeprowadzili Fazelpour i wsp. (2014). Baruti i wsp. (2014) zastosowali narzędzie do porównania hoteli pod względem wielkości emitowanego hałasu.

4.4. ZNAKOWANIE PRODUKTÓW EKOLOGICZNYCH

Znakowanie produktów ekologicznych, czyli ekoetykietowanie, to najbardziej znane narzędzie zarządzania środowiskowego stosowane w hotelach. Jego celem jest wprowadzenie zmian technicznych i organizacyjnych przyczyniających się do ekologizacji procesów zachodzących w danej jednostce. Produkty, które przejdą procedurę ekoetykietowania, można określić jako przyjazne środowisku i opatrzyć specjalnym znakiem towarowym – etykietą ekologiczną umieszczoną na opakowaniu lub wyrobie albo w opisie produktu, biuletynie technicznym, ogłoszeniu czy reklamie. Wśród podstawowych kategorii, których dotyczą symbole ekologiczne, wymienia się żywność ekologiczną, produkty ekologiczne oraz opakowania ekologiczne (Kryk, 2012). Inny podział ekoetykiet wprowadza klasyfikacja normatywna, zgodnie z którą można wyróżnić ekoznaki: typu I – potwierdzają zgodność z określonym kryterium ekologicznym i są przyznawane przez niezależne instytucje certyfikujące, typu II – stosowane przez przedsiębiorstwa na podstawie własnych standardów ekologicznych, typu III – stanowią informacje ilościowe oparte na wynikach bilansu produktowego (PN-EN ISO 14020, 2003).

Główne zasady systemu znakowania ekologicznego są następujące: (1) powinno ono obejmować wszystkie aspekty kryteriów ekologicznych – zwykle wykorzystuje się tu analizę cyklu życia produktu; (2) koszty badań cech ekologicznych ponoszą producenci lub importerzy wyrobu; (3) jest dobrowolne i nie stanowi warunku wprowadzenia produktu na rynek; (4) znak powinien mieć charakter pozy-

tywny i nie może informować o zawartych w wyrobie substancjach niebezpiecznych; (5) obok znaku umieszcza się uzasadnienie znakowania lub tekst producenta, który nie może być jednak sprzeczny ze ekoznakiem; (6) znak powinien być przyznawany na czas określony, wystarczająco długi do ustalenia efektów środowiskowych, zależny od grupy produktowej; czas na sprzedaż także powinien być określony; (7) w przypadku niedotrzymania warunków znak może być odebrany; (8) administracja systemu powinna być ograniczona do minimum, a system powinien się samofinansować; (9) znaki powinny być powszechnie uznawalne (Poskrobko i Poskrobko, 2012; Rogala, 1998). Przedsiębiorstwo starające się o ekoznak powinno: (1) wybrać etykietę, o którą będzie się ubiegać; (2) zapoznać się z wymaganiami dotyczącymi uzyskania znaku; (3) spełnić kryteria; (4) poddać działalność (produkt) ocenie; (5) uzyskać zgodę na używanie ekoznaku w oznaczonym czasie (Kobyłko, 2000). Ekolabelling pełni cztery funkcje: (1) ekologiczną – ważny instrument polityki ochrony środowiska; (2) informacyjno-edukacyjną – wiarygodna informacja o właściwościach produktów i ich oddziaływaniu na środowisko; (3) marketingową – znaki ekologiczne jako narzędzie konkurowania i ekspansji rynkowej; (4) stymulacyjną – umożliwienie konsumentowi dokonania wyboru z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych (Kryk, 2012).

Proces certyfikacji w hotelu, niezależnie od rodzaju certyfikatu, przebiega dość podobnie. Zainteresowany podmiot zgłasza się do firmy certyfikującej i otrzymuje informacje na temat wymagań, jakie musi spełnić. Na tej podstawie przygotowuje się do wypełnienia kryteriów, a gdy jest już gotowy do przejścia weryfikacji, podejmuje się sprawdzianu. Cała procedura zależy od określania przedmiotu certyfikacji. Na jej koszt składają się cztery elementy, z których dwa pierwsze są obligatoryjne, a dwa pozostałe fakultatywne. Są to: (1) wynagrodzenia dla konsultanta, który od początku do końca wspiera inwestora i zespół projektowy w ich decyzjach; (2) opłata dla jednostki certyfikującej uzależniona od powierzchni budynku; (3) dodatkowe analizy specjalistyczne, np. przeciwpowodziowe, transportowe, do-

tyczące światła dziennego; (4) koszty dodatkowych rozwiązań, które hotel chciałby zaimplementować, np. zawory elektromagnetyczne w toaletach czy system wykorzystania wody szarej i/lub deszczowej w przypadku nowych budynków i wymiana armatury lub oświetlenia w przypadku budynków już istniejących (Delmaczyńska, 2022).

Na rynku dostępnych jest wiele rodzajów certyfikacji obiektowych, ale hotelarze wybierają tylko kilka z nich, m.in. LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), Green Key i EU Ecolabel. Dwie pierwsze odnoszą się głównie do weryfikacji elementów technicznych, infrastrukturalnych i środowiskowych budynku, związanych z jego strukturą, pozostałe dotyczą kwestii operacyjnych (Delmaczyńska, 2022).

Certyfikaty LEED i BREEAM obejmują wiele aspektów – środowiskowych, ekonomicznych, technologicznych. Hotele nowo budowane powinny rozpocząć proces weryfikacji w momencie projektowania (wersje BREEAM New Construction, LEED New Construction). Dla obiektów już istniejących przewidziane są specjalne wersje certyfikacji (BREEAM In-Use, LEED EBOM – Existing Buildings: Operation & Maintenance). Uzyskanie certyfikatów stanowi obiektywne potwierdzenie, że nowa inwestycja lub funkcjonujący budynek został zbudowany lub zmodernizowany za pomocą ekologicznych materiałów, zoptymalizowany pod względem zużycia wody i energii, że zapewnia komfort użytkowania jego mieszkańcom i pracownikom. Różnice między certyfikatami mają charakter głównie formalny, a sama procedura ecolabellingu, która w obu przypadkach wymaga wielu działań i nakładów finansowych, jest podobna i może trwać nawet kilka lat (od koncepcji do pozwolenia na użytkowanie). Wiele hoteli podejmuje jednak wyzwanie, zmniejszając w ten sposób negatywny wpływ na środowisko naturalne w całym cyklu życia budynku i podwyższając jego wartość inwestycyjną, certyfikacje są bowiem elementem realizacji polityki środowiskowej i celów zrównoważonego rozwoju organizacji oraz raportowania pozafinansowego ESG (ang. *environmental, social and governance*) (Delmaczyńska, 2022).

Hotele, które uzyskały certyfikaty obiektowe, mogą starać się także o certyfikat prośrodowiskowy dotyczący działań operacyjnych, tj. poprawy sprawności użytkowania obiektu, optymalizacji zarządzania, wysokiej jakości usług czy dobrych praktyk w obsłudze gościa. Najpopularniejsze na polskim rynku są obecnie certyfikaty: EU Ecolabel i Green Key (Delmaczyńska, 2022).

EU Ecolabel jest europejskim znakiem ekologicznym stworzonym i rozwijanym przez Unię Europejską już od początku lat 90. XX wieku. Wstępne warunki starania się o certyfikat dotyczą konieczności dostosowania prawa wewnętrznego i procedur do lokalnych, krajowych i unijnych przepisów, zwłaszcza w obszarze efektywności energetycznej, izolacji termicznej, gospodarki wodnej, w tym uzdatniania wody i odprowadzania ścieków, gospodarki odpadami, konserwacji i serwisowania infrastruktury, bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony krajobrazu, różnorodności biologicznej oraz prawa pracy. Sama certyfikacja obejmuje takie aspekty działalności hotelu, jak tworzenie polityki środowiskowej oraz planowanie działań edukacyjnych pracowników i gości z zakresu racjonalizacji wykorzystania energii, w tym energii cieplnej, zużycia wody, gospodarki odpadami, czy wyboru detergentów, papieru i tekstyliów, a także promowania ekologicznych środków transportu (Delmaczyńska, 2022).

Instytucje przyznające etykiety biorą pod uwagę zatem zarówno jakość usług podstawowych (noclegowych i gastronomicznych), jak i dodatkowych, związanych np. z dostępem do infrastruktury rekreacyjnej, w tym terenów zielonych, pomieszczeń umożliwiających organizowanie imprez, usług pralniczych itp. Właściciele hoteli starający się o certyfikat muszą udowodnić, że ich produkty spełniają wyśrubowane warunki, a zwłaszcza że nie wywierają szkodliwego wpływu na środowisko. Muszą ponadto wyposażyć swoje obiekty m.in. w energooszczędne urządzenia (klimatyzatory czy bojlerzy) oraz termoregulatory i systemy automatycznego włączania i wyłączania (np. oświetlenia). Wszystkie urządzenia powinny być regularnie, co najmniej raz do roku, poddawane konserwacji. Hotelom zaleca się też zainwestowanie w wodooszczędną armaturę sanitarną (np. spłuczki).

Powinny one dążyć do zminimalizowania liczby prań, czyli wymieniać bieliznę hotelową (pościel i ręczniki) rzadziej niż codziennie (częstsza wymiana tylko na wyraźne życzenie gości). Kolejny wymóg dotyczy zmniejszenia ilości odpadów, co oznacza, że hotele nie powinny udostępniać gościom artykułów toaletowych jednorazowego użytku (szamponów, mydła, czepków do kąpieli, szczoteczek do zębów itp.), chyba że goście o nie poproszą. Do świadczenia usług gastronomicznych nie powinno się też używać naczyń, a w łazienkach ręczników, jednorazowych. Hotele są zobowiązane do wprowadzenia planu ograniczania odpadów spożywczych. Do przechowywania żywności o długim terminie przydatności, takiej jak kawa, herbata czy cukier, nie należy używać pojedynczych opakowań. Tego typu produkty mogą być pakowane pojedynczo, tylko jeśli są dostępne w hotelowym sklepie lub automacie z napojami i żywnością, wówczas jednak powinny być to produkty ekologiczne lub produkty sprawiedliwego handlu (wytworzone z poszanowaniem praw pracowników i zasad ochrony środowiska). W przypadku żywności szybko psującej się (jogurtów, wędlin czy ciast) hotele powinny tak zarządzać dostawami, aby zapobiegać wyrzucaniu nadmiaru żywności. Pracownicy hoteli muszą być zatrudnieni legalnie, zgodnie z obowiązującymi w danym kraju przepisami, a zarządzający obiektem jest zobowiązany zapewnić im odpowiednie szkolenie, także w zakresie stosowania procedur mających na celu ochronę środowiska. Program certyfikacji skupia się na podejściu opartym na cyklu życia wyrobów i usług (tzw. LCA, ang. *life-cycle assessment*). Wszystkie certyfikowane usługi muszą być zatem zaprojektowane tak, aby w ciągu całego cyklu życia ograniczyć do minimum ich oddziaływanie na środowisko. Proces weryfikacji polega na sprawdzeniu, czy zostały spełnione wszystkie kryteria obowiązkowe, a za każde kryterium fakultatywne otrzymuje się dodatkowe punkty. Certyfikację uzyskuje się po zdobyciu określonej liczby punktów. Na koszt certyfikacji usług hotelowych składa się opłata za rozpatrzenie wniosku, przeprowadzenie inspekcji w miejscu świadczenia usługi oraz w przypadku pozytywnej decyzji w sprawie certyfikacji – opłata roczna. Dokładne

koszty udostępniane są po złożeniu wniosku i zależą od wielkości przedsiębiorstwa oraz wdrożonych systemów zarządzania środowiskowego, np. EMAS lub ISO 14001 (Delmaczyńska, 2022; Kłos, 2013).

W polskich hotelach najbardziej rozpowszechnionym certyfikatem jest międzynarodowy znak Green Key. W procesie certyfikacji kładzie się tu nacisk na pięć obszarów, takich jak: (1) ekonomiczne zarządzanie zasobami w celu obniżenia kosztów funkcjonowania hotelu; (2) działania wspierające zaangażowanie i rozwój pracowników; (3) ochrona środowiska naturalnego poprzez redukcję negatywnego wpływu wywieranego na otoczenie; (4) edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska w celu zwiększania świadomości pracowników i interesariuszy; (5) realizacja lub wsparcie inicjatyw społecznych i ekologicznych przez podejmowanie działań z zakresu szeroko pojętej odpowiedzialności, wykraczającej poza obszar najbliższego otoczenia (Cembruch-Nowakowski, 2020; Kłos, 2013). Wykaz kryteriów przedstawiono w tabeli 4.

Ważnym krajowym ekocertyfikatem powołanym do życia przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska jest certyfikat Czysta Turystyka przyznawany hotelom, które poprzez wdrożenie oszczędnych i przyjaznych środowisku rozwiązań chcą obniżyć koszty eksploatacji, podnieść jakość oferowanych usług oraz zwiększyć swoją konkurencyjność. Niezbędne do spełnienia kryteria obejmują osiem obszarów: (1) wdrożona polityka środowiskowa; (2) zarządzanie energią elektryczną i ciepłą; (3) obowiązek monitorowania emisji dwutlenku węgla; (4) zarządzanie wodą; (5) zarządzanie odpadami; (6) posiadanie sprawnego systemu wentylacyjnego, klimatyzacji i zabezpieczenia przeciwpożarowego; (7) dbałość o zachowanie lokalnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego; (8) edukacja ekologiczna turystów i pracowników. Podmiot wyróżniony certyfikatem jest promowany na stronie internetowej Fundacji i realizowanych przez nią programów, a informacja o nim jest także przekazywana mediom oraz władzom lokalnym i regionalnym. Logo certyfikatu można wykorzystać we wszystkich materiałach informacyjnych i promocyjnych (Cembruch-Nowakowski, 2020; Kłos, 2013).

Tabela 4. Kryteria niezbędne do uzyskania przez hotel certyfikatu Green Key

GRUPA (ZAKRES) KRYTE- RIÓW	KRYTERIUM	CHARAKTERYSTYKA
Zarządzanie środowiskowe (A)	Osoba odpowiedzialna za zarządzanie środowiskowe (A1)	Do jej obowiązków należy sprawowanie nadzoru nad spełnieniem kryteriów certyfikatu oraz nad rozwojem hotelu w kierunku zmniejszenia oddziaływania na środowisko naturalne
	Polityka środowiskowa (A2)	Określa działania i cele zarządzania środowiskowego jako równoważne celom biznesowym hotelu. Polityka środowiskowa przyjmuje formę deklaracji zawierającej zobowiązanie do zarządzania organizacją ze świadomością oddziaływania na środowisko naturalne. Dokument ten powinien być współtworzony przez najwyższe kierownictwo oraz pozostałych pracowników hotelu. Taki sposób działania integruje środowisko pracy wokół spraw zarządzania środowiskowego oraz eliminuje lukę informacyjną dotyczącą zarówno istnienia dokumentu, jak i zakresu podejmowanych nad nim prac
	Planowanie działań (A3)	Szczegółowy plan, według którego hotel ma zamiar spełniać deklarację i realizować cele zawarte w polityce środowiskowej
	Dokumentacja dotycząca Green Key (A4)	Utrzymywanie dokumentacji jest istotnym wymogiem certyfikatu. Obejmuje ona m.in. raporty z przeglądów hotelu w odniesieniu do kryteriów Green Key, plany czy analizy realizacji zakładanych działań
	Wymogi prawne (A5)	Należy zidentyfikować wszystkie wymagania prawne oraz dokonać przeglądu dokumentacji uzyskanej w wyniku kontroli dotyczących kwestii sanitarno-epidemiologicznych, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stanu technicznego budynku
	Potwierdzenie spełnienia kryteriów Green Key (A6)	Udziela się go na podstawie raportu wizytującego hotel koordynatora programu Green Key (np. nie rzadziej niż raz w roku), którego celem jest sprawdzenie zgodności działania organizacji z kryteriami oraz określenie możliwości dalszego rozwoju
	Położenie hotelu (A7)	Weryfikacja, czy obiekt nie jest położony w miejscu uznanym przez lokalne lub krajowe władze za uciążliwe dla zdrowia

Zaangażowanie pracowników (B)	Spotkania z pracownikami (B1)	Kształtowanie świadomości pracowników odnośnie do znaczenia i zamierzeń dotyczących zarządzania środowiskowego realizowane m.in. podczas cyklicznych spotkań
	Spotkania z menedżerem ds. zarządzania środowiskowego (B2)	Pracownicy powinni mieć możliwość spotykania się z osobą odpowiedzialną za kwestie zarządzania środowiskowego w hotelu
	Szkolenia menedżera ds. zarządzania środowiskowego (B3)	Osoba nadzorująca zarządzanie środowiskowe w hotelu powinna mieć możliwość podnoszenia swoich kompetencji w tym zakresie
	Świadomość pracowników odnośnie do działań hotelu w zakresie zarządzania środowiskowego (B4)	Świadomość pracowników hotelu można podnosić np. podczas cyklicznych spotkań z kierownictwem hotelu i z menedżerem ds. zarządzania środowiskowego. Pomocne są tu także inne nośniki informacji (tablice ogłoszeń, gazetki, ekstranet itp.)
Informacja dla gości (C)	Informacja o przyznaniu hotelowi certyfikatu Green Key (C1)	O otrzymaniu certyfikatu należy odpowiednio poinformować nie tylko najbliższe, ale również dalsze otoczenie hotelu, m.in. poprzez zamieszczenie komunikatu na portalach internetowych branży hotelarskiej i turystycznej czy w lokalnych mediach. Symbol uzyskanego certyfikatu umieszcza się przeważnie w recepcji hotelu oraz na jego stronie internetowej, a także w folderach informacyjnych udostępnianych gościom w pokojach. Informacje na temat certyfikatu znajdują się także na stronie Green Key, niekiedy tworzy się też specjalny folder zawierający kryteria, jakie musiał spełnić hotel, aby zdobyć certyfikat
	Informacja na temat działań środowiskowych (C2)	Należy gości informować o planowanych akcjach związanych z realizacją zarządzania środowiskowego
	Informacje na temat certyfikatu Green Key (C3)	Kryterium spełnione podczas realizacji działań związanych z kryteriami C1 i C2
	Informacje na temat planowanych działań środowiskowych hotelu (C4)	Pracownicy recepcji powinni umieć udzielić gościom pełnych informacji o planowanych działaniach środowiskowych hotelu. Wiedzę na ten temat pozyskują podczas spotkań z kierownictwem
	Informacje na temat możliwości skorzystania z transportu publicznego (C5)	Wymaganie to może być spełnione chociażby poprzez udostępnienie gościom mapek informacyjnych ułatwiających dojazd do atrakcyjnych miejsc za pomocą komunikacji miejskiej. Mapka może ponadto uwzględniać trasy rowerowe, wypożyczalnie rowerów, najbliższe parki czy miejsca cenne przyrodniczo
	Znaki (piktogramy) informujące gości o możliwości oszczędzania zasobów wody, energii elektrycznej oraz energii cieplnej (C6)	Tego rodzaju komunikaty środowiskowe mogą być umieszczone w pokojach hotelowych, ale i w miejscach ogólnodostępnych, tj. w holu, w windach czy korytarzach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://zielonafirma.org.pl/artykuly/case-studies/certyfikat-green-key/>

Wśród innych stosowanych w hotelach ekoetykiet wymienia się: Audoban International, Bio Hotels, Earth Check, Green Globe, Green Seal, Green Tourism, Green Tourism Business, Scheme, Travelife, TripAdvisor, GreenLeaders (Cembruch-Nowakowski, 2020).

W literaturze przedmiotu podjęto, jak dotąd, kilka obszarów problemowych związanych z ekolabellingiem. Rawashdeh i Al-Ababneh (2016) analizowali wykorzystanie etykiet ekologicznych w jordańskich cztero- i pięciogwiazdkowych hotelach w zależności od stopnia ich integracji. Wyniki badań pozwoliły wykazać, że stosowanie ekoznaków nie jest zbyt popularną w tym kraju praktyką zarządzania środowiskowego. Ekoznaki posiadały najczęściej obiekty o najwyższym standardzie, funkcjonujące na zasadach franchisingu w ramach międzynarodowych sieci hotelowych. Binbasioglu (2020) odnotował statystycznie istotnie wyższy poziom cen i większą liczbę pokoi w hotelach ze znakiem ekologicznym, w porównaniu z hotelami, które go nie posiadały. Autor nie stwierdził natomiast istotnych różnic w przypadku liczby recenzji oraz wystawionych przez gości ocen. Merli i wsp. (2019) przeanalizowali sposób postrzegania działań prośrodowiskowych podejmowanych w hotelach z oznakowaniem ekologicznym. Badani goście pozytywnie ocenili zaangażowanie hoteli w ochronę środowiska, a ci którzy mieli okazję przebywać w zielonym hotelu, byli bardziej skłonni do lojalności wobec tego typu przedsiębiorstw. Nižić i Matoš (2018) rozważali, czy chorwackie hotele objęte ekocertyfikatem działają w sposób energooszczędny. Autorzy zauważyli, że znakami ekologicznymi może się w tym kraju pochwalić wciąż jeszcze niewielki odsetek obiektów hotelowych. Respondenci za ważną korzyść wynikającą z posiadania ekoznaku uznali możliwość przyciągania gości o wysokim poziomie świadomości ekologicznej oraz obniżenie kosztów operacyjnych. Okazało się również, że wiedza właścicieli i menedżerów hoteli na temat efektywności środowiskowej ich obiektów oraz potencjalnych możliwości jej poprawy nie jest zbyt duża. Lo i wsp. (2014) zwrócili uwagę na kryteria przyznawania ekoetykiet. Dokonując analizy porównawczej, stwierdzili, że kryteriom tym brakuje jednolitości. W rekomendacjach autorzy

wskazali na silną potrzebę stworzenia kompleksowych wytycznych dla operatorów hoteli, tak aby mogli oni wybrać najbardziej odpowiednie dla swoich obiektów systemy certyfikacji.

4.5. RAPORTOWANIE NIEFINANSOWE W HOTELU

Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), przyjęta w Polsce w drodze ustawy wdrażającej w grudniu 2024 r. (*Ustawa z dnia 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. 2024 poz. 1863), nakłada obowiązek raportowania zagadnień ESG [dane w obszarze środowiskowym (E), społecznym (S) oraz ładu korporacyjnego (G)] przez wszystkie duże spółki i duże grupy kapitałowe (w tym duże spółki giełdowe) oraz przez małych i średnich emitentów rynku regulowanego. Obowiązek sprawozdawczości ma być wprowadzany stopniowo dla różnych grup przedsiębiorstw, rozpoczynając od tych największych. Duża część jednostek zobligowanych do sprawozdawczości ESG będzie miała możliwość ubiegania się o zwolnienie w przypadku ujęcia ich w sprawozdawczości skonsolidowanej sporządzanej przez jednostkę dominującą. Harmonogram wdrożenia rozszerzonego obowiązku raportowania niefinansowego obejmuje następujące etapy: (1) raport za rok 2024 (publikowany w 2025 r.) – spółki, które obecnie przygotowują raporty niefinansowe, duże przedsiębiorstwa oraz jednostki zaufania publicznego (np. banki) zatrudniające ponad 500 pracowników oraz spełniające jedno z 2 kryteriów: suma bilansowa powyżej 20 mln euro oraz roczne przychody powyżej 40 mln euro; (2) raport za rok 2025 (publikowany w 2026 r.) – wszystkie duże spółki spełniające 2 z 3 kryteriów: powyżej 250 pracowników, suma bilansowa powyżej 350 tys. euro oraz roczne przychody pow. 700 tys. euro; (3) raport za rok 2026 (publikowany w 2027 r.) – małe i średnie spółki notowane na rynku regulowanym spełniające 2 z 3 kryteriów: powyżej 10 pracowników, suma bilansowa powyżej 350 tys. euro oraz roczne przychody powyżej 700 tys.

euro; (4) raport za rok 2027 (publikowany w 2028 r.) – wybrane spółki z siedzibą poza UE osiągające na jej terenie przychody roczne powyżej 150 mln euro i posiadające na terenie UE jednostkę zależną lub oddział (Wiącek, 2025).

W *Dyrektywie* opisano system taksonomii oparty na jednolitej klasyfikacji działalności gospodarczej. W ramach systemu wyróżniono kryteria, których spełnienie oznacza zrównoważenie w obszarze środowiskowym. Ważną grupą kryteriów są wymogi informacyjne zapewniające przejrzystość efektów podejmowanych działań. Dzięki niej możliwe jest także określenie działań gospodarczych uznawanych za zrównoważone w ramach przepisów prawa unijnego.

Autorzy *Dyrektywy* zdefiniowali cele środowiskowe pozwalające wskazać, które działania przedsiębiorstwa są zrównoważone środowiskowo, a mianowicie: adaptacja i łagodzenie zmian klimatycznych, wykorzystanie i ochrona zasobów wodnych, w tym morskich, w sposób zrównoważony, dążenie do przejścia na model cyrkularny, kontrola i zapobieganie zanieczyszczeniu oraz ochrona i regeneracja ekosystemów i bioróżnorodności (Kamiński, 2023). Dana działalność gospodarcza, w tym hotelowa, kwalifikuje się jako zrównoważona środowiskowo, gdy: „wnosi istotny wkład w realizację co najmniej jednego z celów środowiskowych, nie wyrządza poważnych szkód dla żadnego z celów środowiskowych, spełnia techniczne kryteria kwalifikacji służące określeniu warunków, na jakich dana działalność gospodarcza kwalifikuje się jako wnosząca istotny wkład w łagodzenie zmian klimatu i nie wyrządza poważnych szkód co najmniej jednemu z tych celów oraz jest prowadzona zgodnie z minimalnymi gwarancjami dotyczącymi spraw społecznych i zarządzania” (Kamiński, 2023, s. 244).

Ważnym celem nowych regulacji jest dostarczenie interesariuszom obiektywnej wiedzy dotyczącej działań przedsiębiorstw związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz ograniczenie zjawiska *greenwashingu*. Powszechnymi praktykami w tym obszarze są: (1) ukrywanie kosztów alternatywnych przedsięwzięcia poprzez eksponowanie jego prośrodowiskowych cech i jednocześnie ukrywanie skutków szko-

dzących środowisku; (2) niepodawanie precyzyjnej informacji na temat produktów lub działań, które ich adresat może błędnie odczytać jako przyjazne środowisku; (3) składanie oświadczeń o prośrodowiskowych cechach produktu, które nie są istotne przy podejmowaniu decyzji o jego zakupie, a które mogą wynikać z istniejących uregulowań prawnych; (4) brak dowodów (np. certyfikatów niezależnych instytucji) potwierdzających deklaracje przedsiębiorstwa o proekologicznym cechach przedsięwzięcia; (5) używanie fałszywych, utworzonych przez przedsiębiorstwo, etykiet lub własnych znaków ekologicznych sugerujących nabywcy, iż produkt ma certyfikat ekologiczny nadany przez podmiot zewnętrzny; (6) wykorzystywanie proekologicznych haseł w odniesieniu do produktów, które z natury są nieprzyjazne czy nawet zagrażające człowiekowi lub środowisku; (7) przekazywanie nieprawdziwych, fałszywych informacji o prośrodowiskowych cechach oferty lub stosowaniu w działalności procesów o mniejszym oddziaływaniu na środowisko (Śnieżek i wsp., 2018).

Przedsiębiorstwa hotelowe zobowiązane do sporządzania raportów niefinansowych muszą zawrzeć w swoich sprawozdaniach informacje umożliwiające zrozumienie kierunków rozwoju, wyników i sytuacji organizacji oraz poznanie wpływu jej działalności na kwestie środowiskowe i społeczne, a także związane z poszanowaniem praw człowieka oraz przeciwdziałaniem przekupstwu i korupcji. Struktura raportu niefinansowego powinna obejmować opis:

1. Strategii i modelu biznesowego hotelu.
2. Zarządzania i organizacji, w tym celów dotyczących zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, które zostały określone w czasie i ustanowione przez jednostkę.
3. Organów administrujących, zarządzających i nadzorujących w sprawach związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz zakresu ich wiedzy eksperckiej i umiejętności koniecznych do wypełniania tej roli lub dróg dostępu do takiej wiedzy.
4. Środków wykonawczych obejmujących polityki, cele, działania i plany działania.

5. Systemu zachęt w zakresie zrównoważonego rozwoju stosowanych w odniesieniu do osób administrujących, zarządzających i nadzorujących.
6. Procesu należytej staranności wdrożonego przez hotel w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz w stosownych przypadkach, zgodnie z unijnymi wymogami dotyczącymi prowadzenia przez hotel procesu należytej staranności.
7. Podstawowych rodzajów ryzyka dla hotelu w odniesieniu do spraw związanych ze zrównoważonym rozwojem.
8. Niefinansowych kluczowych wskaźników efektywności istotnych dla działalności hotelowej (Kos, 2024, s. 118).

Przedsiębiorstwa hotelowe, które podlegają *Dyrektywie CSRD*, są obowiązane do udostępnienia szeregu istotnych informacji. Można je podzielić na dwie główne grupy: „(1) standardy przekrojowe, czyli normy obejmujące wymogi ogólne oraz ogólne kryteria ujawniania informacji; (2) standardy dotyczące kwestii z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i ładu korporacyjnego, które obejmują kwestie takie, jak zmiana klimatu, zanieczyszczenie, woda i zasoby morskie, różnorodność biologiczna i ekosystemy, wykorzystywanie zasobów oraz gospodarka o obiegu zamkniętym, własni pracownicy, pracownicy w łańcuchu wartości, dotknięte społeczności, konsumenci i użytkownicy końcowi, prowadzenie działalności gospodarczej” Kos, 2024, s. 119).

W ramach każdego obszaru raportowania wyróżniono określone składowe tematyczne (Wiącek, 2025, s. 103):

1. „Obszar środowiskowy:
 - efektywność energetyczna i zarządzanie energią,
 - emisje gazów cieplarnianych,
 - zagrożenia związane ze zmianami klimatu,
 - gospodarka wodna,
 - gospodarka odpadami i gospodarka o obiegu zamkniętym,
 - utrata różnorodności biologicznej,
 - zarządzanie zanieczyszczeniami,

- system zarządzania środowiskowego,
 - zrównoważone budownictwo.
2. Obszar społeczny i pracowniczy:
- zdrowie i bezpieczeństwo,
 - prawa człowieka,
 - kapitał ludzki i zarządzanie nim,
 - różnorodność, równość i dostępność,
 - zdrowie i dobre samopoczucie,
 - edukacja,
 - zarządzanie łańcuchem dostaw,
 - uczciwe warunki pracy,
 - zaangażowanie interesariuszy,
 - zaangażowanie społeczności i dostępność usług,
 - wpływ produktu lub usługi na klientów,
 - marketing i komunikacja.
3. Obszar zarządczy:
- zarząd i skład,
 - różnorodność zarządu,
 - wdrożone polityki,
 - wynagrodzenie kadry kierowniczej,
 - prawa akcjonariuszy,
 - praktyki podatkowe i księgowe,
 - etyka/przeciwdziałanie korupcji,
 - lobbying,
 - bezpieczeństwo i cyberbezpieczeństwo,
 - nadzór ESG na poziomie zarządu,
 - certyfikaty”.

W procesie sprawozdawczości niefinansowej należy kierować się zasadami rachunkowości, a zwłaszcza zasadami: (1) istotności – należy starannie opisywać i identyfikować polityki, procedury i zdarzenia związane z działalnością hotelu oraz jego wynikami: ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi; (2) porównywalności – należy stosować jednolite zasady i jednostki pomiarów i szacunków oraz wskazywać wszystkie zmiany, jakie zaszły w tym zakresie; (3) wiary-

godności – należy zbierać, rejestrować i interpretować informacje i procesy zawarte w raporcie, w taki sposób, aby możliwa była ich weryfikacja i ustalenie jakości i istotności; (4) kompletności – należy przedstawiać w sprawozdaniu wszystkie istotne informacje, które umożliwią interesariuszom ocenę organizacji w okresie raportowania (Wiącek, 2025, s. 105–106).

Ważnym obszarem raportowania niefinansowego są wskaźniki odnoszące się do celów zawartych w strategii. Liczba wskaźników nie powinna być zbyt duża. Przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na monitorowaniu wskaźników kluczowych procesów, które należy dostosować do specyfiki hotelarstwa i sytuacji przedsiębiorstwa. W sprawozdaniach pojawiają się najczęściej takie wskaźniki, jak (Kamińska, 2024, s. 86–87):

1. Wskaźniki środowiskowe:

- emisja dwutlenku węgla,
- zużycie energii i sposoby redukcji zużycia,
- zużycie wody i sposoby redukcji zużycia,
- gospodarka wodna,
- recykling,
- gospodarka obiegu zamkniętego,
- wykorzystywane surowce i materiały,
- gospodarka odpadami, w tym przeciwdziałanie marnotrawstwu żywności.

2. Wskaźniki społeczne:

- liczba pracowników,
- różnorodność organów nadzorczych,
- rodzaje umów z pracownikami,
- polityka wynagrodzeń,
- długość i liczba urlopów rodzicielskich,
- przeciwdziałanie dyskryminacji,
- działania antymobbingowe,
- szkolenia i wspieranie rozwoju pracowników,
- zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na płeć,
- dodatki pozapłacowe,

- świadczenia socjalne dla pracowników,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- działalność charytatywna – przeznaczona kwota.

3. Wskaźniki korporacyjne:

- przeciwdziałanie korupcji,
- zarządzanie ryzykiem,
- odpowiedzialność za łańcuch dostaw,
- kodeks etyczny,
- rozwój i cyfryzacja,
- zgłaszanie nieprawidłowości,
- odpowiedzialny marketing,
- zarządzanie jakością,
- wpływ ekonomiczny,
- przejrzystość finansowa,
- powoływanie i działanie rady nadzorczej oraz zarządu.

Zdaniem ekspertów firmy doradczej PKF rozwój procesu raportowania niefinansowego będzie się wiązał z następującymi wyzwaniami: „(1) sprawozdania niefinansowe będą składane z zatwierdzonymi rocznymi sprawozdaniami finansowymi; (2) zbliżenie raportów niefinansowych do finansowych – oba typy sprawozdań będą podlegały badaniu przez biegłego rewidenta lub firmy audytorskiej; (3) bardzo szeroki zakres przedmiotowy nowego raportowania, co w konsekwencji będzie wymagało o wiele większego zaangażowania przedsiębiorców w całym procesie; (4) brak precyzyjnego określenia w dyrektywie CSRD oraz w wydany do niej rozporządzeniu precyzyjnych danych, jakie jednostki powinny uwzględniać w ramach poszczególnych standardów raportowania; (5) niespójność i trudność porównywania danych ESG ujawnianych na zasadzie dobrowolności – wobec braku międzynarodowych i ustandaryzowanych obowiązków w zakresie ujawniania informacji ESG firmy często mają swobodę w podejmowaniu decyzji o tym, czy i jak raportować informacje niefinansowe” (Cekiera, 2023).

Do najważniejszych problemów związanych z raportowaniem niefinansowym zaliczono natomiast: „(1) wysokie koszty związane ze

zbieraniem dużej liczby danych z wielu obszarów działalności firmy, w szczególności dla przedsiębiorców, którzy dotychczas nie byli objęci tym obowiązkiem i muszą zbudować swoją bazę od początku; (2) brak szczegółowych dyrektyw w stosunku do tego, co jednostki powinny uwzględniać w ramach poszczególnych standardów wskazanych powyżej; (3) zebranie niektórych informacji może wymagać wykorzystania dodatkowych narzędzi technologicznych i skorzystania z konsultacji ekspertów; (4) nieprzystosowanie się przedsiębiorcy do nowego sposobu raportowania będzie groziło nałożeniem administracyjnej kary finansowej” (Cekiera, 2023).

W piśmiennictwie widnieje niewiele publikacji na temat raportowania niefinansowego w hotelu. Vlašić i Poldrugovac (2022) podkreślają duże znaczenie ujawniania informacji niefinansowych w branży hotelarskiej, jest ona bowiem, zdaniem autorów, wysoce wrażliwa i powiązana ze środowiskiem oraz interakcjami społecznymi. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że chorwackie hotele podają wystarczającą ilość informacji niefinansowych związanych z gospodarką odpadami i recyklingiem, a także zużyciem energii i wody. Dane dotyczące innych obszarów okazały się jednak niezadowalające. Również Peršić i wsp. (2015) odnotowali, że chorwackie przedsiębiorstwa hotelowe dobrze radzą sobie z raportowaniem niefinansowym. Wypracowały one odpowiedni poziom wewnętrznej rachunkowości i sprawozdawczości, skoncentrowany na potrzebach informacji zarządczych w zakresie podejmowania decyzji krótko- i długoterminowych. Baicu i wsp. (2019) wskazali, że w przypadku dotychczasowego braku przymusu prawnego raportowania niefinansowego liczba praktyk związanych ze zrównoważonym rozwojem w rumuńskich hotelach była niewystarczająca.

Zdaniem Gomeza-Guillena i Tapiasa-Baqué (2024) raportowanie niefinansowe obejmujące takie wskaźniki, jak: wpływ na środowisko, zużycie energii i wody oraz wytwarzanie odpadów, jest bardzo ważną kwestią dla interesariuszy w branży hotelarskiej, w tym rządów, właścicieli, inwestorów i gości. Metody raportowania mają ponadto kluczowe znaczenie dla skutecznego komunikowania polityk środo-

wiskowych zainteresowanym stronom. Wiele przedsiębiorstw hotelarskich wdrożyło wprawdzie strategie oceny i redukcji swojego wpływu na środowisko, jednak nadal pozostaje sporo do poprawy, zwłaszcza w zakresie informowania o podejmowanych wysiłkach. Abhayawansa i Adams (2022) także podkreślają znaczenie komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego. Uważają, że w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju proces ten jest niewystarczający, gdyż sprawozdania dotyczące ryzyka związanego z klimatem koncentrują się głównie na „ryzyku” zwiększonej regulacji, a nie na ryzyku fizycznym, co wskazuje na krótkoterminowe nastawienie. Informacje były dotąd ponadto rozproszone w różnych dokumentach sprawozdawczych i korporacyjnych, co zmniejsza ich skuteczność w oddziaływaniu na rozwój przedsiębiorstw. Autorzy zalecają, aby ryzyka i szanse zrównoważonego rozwoju znalazły się w centrum przyszłych ram zintegrowanej sprawozdawczości.

4.6. CONTROLLING ŚRODOWISKOWY

Controlling ekologiczny to, według Borysa (2001), systemowe i ciągłe wspomaganie zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie. U podstaw ekocontrollingu leży wskazywanie celów środowiskowych, planowanie i kontrolowanie zużycia surowców oraz energii, emisji szkodliwych substancji do środowiska naturalnego, racjonalna gospodarka odpadami, a także motywowanie pracowników do wypełniania zadań przyjaznych środowisku przyrodniczemu. Kobyłko (2000) wskazuje na cztery podejścia w próbach określenia ekocontrollingu: (1) funkcjonalne – jako funkcja usługowa wspomagająca zarządzanie różnymi obszarami i zasobami przedsiębiorstwa; jego treścią jest ustalanie celów środowiskowych, planowanie i monitorowanie wykorzystania surowców, motywowanie pracowników do realizacji celów środowiskowych, dostarczanie informacji środowiskowej oraz tworzenie i koordynowanie planowania, kontroli i zaopatrzenia w informację środowiskową; (2) instrumentalne – jako instrumentarium, za pomocą którego menedżerowie dążą do osiągnięcia

wytyczonych celów środowiskowych; (3) instytucjonalne – jako narzędzie służące przedsiębiorstwu do wspierania kontroli prowadzonej przez poszczególne jednostki organizacyjne lub pracowników; (4) personalne – jako grupa osób (pracowników, doradców, konsultantów) zajmujących się kontrolą zarządzania środowiskowego w organizacji.

Zdaniem Kochalskiego (2016) do funkcji ekocontrollingu w przedsiębiorstwie można zaliczyć funkcje: (1) konsultanta – narzędzie wspierające zarząd w tworzeniu nowego modelu biznesu; (2) agenta zmian – jeżeli pełni on ważną rolę w procesie decyzyjnym dotyczącym zmiany modelu biznesowego; (3) doradcy – narzędzie wspierające proces podejmowania decyzji środowiskowych; (4) bazy informacyjnej – narzędzie usprawniające procesy biznesowe zachodzące w organizacji. Controlling środowiskowy w firmie przynosi następujące korzyści: (1) redukcja kosztów wskutek zmniejszenia nakładów na surowce i energię, recykling odpadów czy eksploatację maszyn i urządzeń produkcyjnych; (2) poprawa relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, która pozwala na lepsze komunikowanie zainteresowanym stronom wyników podejmowanych działań środowiskowych; (3) poprawa pozycji konkurencyjnej i zwiększenie możliwości ekspansji rynkowej, w tym wchodzenie na nowe rynki zbytu (Kochalski, 2016, s. 29).

Controlling środowiskowy jest częścią systemu rachunkowości, w którym ekocontrolling występuje obok ujmowania, analizowania i przekazywania informacji oraz audytu środowiskowego. Zintegrowana rachunkowość środowiskowa obejmuje identyfikację przedmiotu działalności środowiskowej, pomiar, prezentację wyników, analizę *ex post* i *ex ante* dokonań środowiskowych, wykorzystanie informacji środowiskowej oraz integrację z systemem zarządzania środowiskowego (Balicka, 2015). Ratajczak (2016) do głównych procesów controllingu środowiskowego zalicza planowanie strategiczne, planowanie operacyjne i budżetowe, prognozowanie, rachunek kosztów, raportowanie zarządcze, controlling projektów i inwestycji, zarządzanie ryzykiem.

W controllingu środowiskowym wykorzystywane są następujące metody: (1) finansowe – obejmujące analizę aktywności pod kątem ochrony środowiska; (2) środowiskowe – ukierunkowane na ewidencję i sterowanie wpływem działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze; (3) zintegrowane – obejmujące monitorowanie, ocenę i kierowanie skutkami finansowymi w kontekście ochrony środowiska (Sommer, 2013). Balicka (2015) i Misztal (2022) wyróżniają kilka narzędzi controllingu środowiskowego. Są to: analiza ABC, kryterialna analiza ważności podejmowanych inicjatyw, analiza podmiotów lub łańcucha wartości, ocena oddziaływania na środowisko, zrównoważona karta wyników, systemy współczesnego rozpoznania, określenie szans i ryzyk, analiza kosztów i korzyści, środowiskowy benchmarking, próśrodkowa analiza wartości użytkowej, analiza portfolio środowiskowego, ocena następstw produktu / analiza linii produktu, ekobilansowanie produktu, analiza procesowa, analiza ryzyka, analiza *in put* i *out put*, analiza scenariuszy rozwoju, ocena następstw techniki i technologii, audyt środowiskowy, raport środowiskowy, systemy wskaźników środowiskowych, rachunek kosztów środowiskowych.

Ważną grupę narzędzi controllingu środowiskowego w przedsiębiorstwie stanowią obecnie narzędzia informatyczne. Jednym z przykładów jest tu Sustainability Assessment Matrix (SAM) – działające w trybie on-line narzędzie wspomagające kontrolę zrównoważonego rozwoju, umożliwiające wewnętrznym interesariuszom komunikację, dostęp do bieżących informacji oraz pracę zdalną. Do najważniejszych funkcjonalności oprogramowania należą: wprowadzanie danych na temat zrównoważonego rozwoju, przechowywanie plików z możliwością ich eksportowania i importowania, obliczanie mierników i wskaźników, ustalanie poziomu wyników dla pięciu obszarów zrównoważonego rozwoju, wykonywanie analiz dotyczących realizacji celów strategicznych i operacyjnych, tworzenie zestawień i porównań pomiędzy jednostkami organizacyjnymi (np. spółkami w grupie kapitałowej), utrzymywanie komunikacji między pracownikami, generowanie raportów wewnętrznych, informowanie ze-

wewnętrznych interesariuszy o osiągnięciach w obszarze zrównoważonego rozwoju (Ratajczak, 2016).

W ocenie skuteczności prowadzenia ekocontrollingu w przedsiębiorstwie niezbędne okazują się pewne mierniki (wskaźniki) rozwoju środowiskowego. Ratajczak (2016, s. 211) zalicza do nich:

1. Surowce i materiały – masa i objętość stosowanych materiałów i surowców, odsetek materiałów wykorzystywanych w procesach produkcyjnych, które pochodzą z recyklingu.
2. Energię – bezpośrednie zużycie energii, energia zaoszczędzona wskutek inwestycji infrastrukturalnych.
3. Wodę – sumaryczny pobór wody według źródła, ilość i udział wody podlegająca recyklingowi.
4. Bioróżnorodność – powierzchnia posiadanych gruntów znajdujących się na terenach chronionych oraz liczba znajdujących się na nich chronionych gatunków (zwierząt i roślin).
5. Emisje, ścieki i odpady – sumaryczna bezpośrednia i pośrednia emisja gazów cieplarnianych oraz masa odpadów według rodzajów.
6. Produkty – odsetek odzyskanych ze sprzedanych produktów materiałów oraz opakowań, odsetek produktów przyjaznych środowisku w produktach ogółem.
7. Zgodność z przepisami prawa – sumaryczna kwota kar pieniężnych i liczba sankcji pozafinansowych za nieprzestrzeganie regulacji, a także liczba pozwów sądowych w związku z nieprzestrzeganiem regulacji środowiskowych.
8. Transport – sumaryczny dystans floty samochodowej oraz zużycie paliwa.

Parker i Chung (2018) wykazali interakcję między odgórnym, korporacyjnym raportowaniem a oddolnymi inicjatywami środowiskowymi pracowników hoteli. W badanych przez autorów hotelach dominował controlling finansowy nad systemem kontroli zarządzania społecznego i środowiskowego. Tangon (2022) zaproponował model controllingu środowiskowego w hotelu obejmujący produkty, lokalizację, zachowanie czystości, infrastrukturę, sprzęt, bieliznę hote-

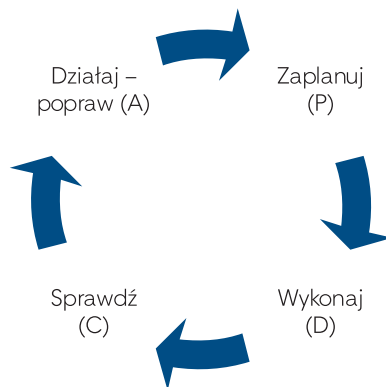
lową, instrukcje, opakowania, zagospodarowanie terenu, energię, wodę, gospodarkę odpadami, społeczność i zarządzanie bezpieczeństwem. Prakash i wsp. (2023) zasugerowali natomiast, aby system ekocontrollingu w hotelu dotyczył wskaźników środowiskowych związanych z zanieczyszczeniem powietrza, efektywnością energetyczną, oszczędzaniem wody, hałasem oraz gospodarką odpadami. Autorzy podkreślają także konieczność lepszej kontroli tych obszarów w indyjskim przemyśle hotelarskim. Zhang i wsp. (2012) na podstawie badań przeprowadzonych w 984 amerykańskich hotelach przedstawili wskaźnik efektywności środowiskowej zasobów oparty na kosztach i skonstruowany w oparciu o dane finansowe. Takie podejście łączy wyniki efektywności środowiskowej i ekonomicznej poprzez wyodrębnienie informacji z wydatków związanych z zasobami znormalizowanych według RevPAR (przychód na dostępny pokój). Za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej autorzy zidentyfikowali dwa czynniki, które zwiększają efektywność zasobów w działalności hotelowej. Jeden z nich jest skoncentrowany na działalności operacyjnej, a drugi na zachowaniu gościa. Ta dwuczynnikowa miara pozwala oszacować, w jaki sposób działalność hotelu i zachowanie gościa przyczyniają się do efektywności zasobów. Miara uzupełnia zorientowane na praktykę systemy zarządzania środowiskowego opracowane przez poszczególne przedsiębiorstwa hotelarskie oraz wytyczne proponowane przez agencje rządowe.

5. WYBRANE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W HOTELACH

5.1. TOTAL QUALITY ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Najbardziej holistyczną koncepcją zarządzania środowiskowego jest kompleksowe zarządzanie jakością środowiskową (ang. Total Quality Environmental Management, TQEM). Polega ona na tworzeniu wartości dodanej przez wyróżnianie produktu, procesu lub całej organizacji w oczach klienta i/lub innych partnerów rynkowych – interesariuszy (Chodyński, 2013). Wymaga od kierownictwa organizacji umiejętności dostrzegania aspektów środowiskowych w każdym procesie i obszarze działalności hotelu, jasnego precyzowania celów, sporządzania mapy podejmowanych działań oraz opracowania jasnego modelu osiągnięcia doskonałości w obszarze zarządzania środowiskowego (Jayathirtha, 2001). TQEM opiera się na integracji metod Total Quality Management (TQM) i zarządzania środowiskowego oraz kładzie nacisk na cztery podstawowe kwestie: identyfikacji klienta, ciągłego doskonalenia, prawidłowego wykonania zadania za pierwszym razem oraz systemowego podejścia do pracy (Chandrashekar i wsp., 1999).

TQEM odwołuje się do cyklu Deminga, zwanego również cyklem PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*). Jest to schemat obrazujący podstawową zasadę ciągłego doskonalenia, którą stworzył amerykański statystyk Walter Shewhart, a udoskonalili Edwards Deming (Bugdol i Jedynak, 2012). Cykl obejmuje następujące po sobie działania (ryc. 1): (1) planuj (ang. *plan*) – ustal cele i procesy niezbędne do osiągnięcia wyników zgodnych z polityką jakości i celami jakości; (2) wykonaj (ang. *do*) – wdróż procesy; (3) sprawdź (ang. *check*) – monitoruj i mierz procesy w odniesieniu do celów, zadań, wymagań prawnych i innych, przedstawiaj wyniki; (4) popraw (ang. *act*) – podejmij działania skierowane na ciągłe doskonalenie funkcjonowania procesu.



Rycina 1. Pętla Deminga
Źródło: opracowanie własne

W procesie planowania uwzględnia się nowe usługi, procesy, rynki zbytu, bazy surowcowe oraz wszystkie potrzebne zasoby. Minimalne wymagania stawiane przedsięwzięciom są tak formułowane, aby wszystko, co nowe przyczyniało się do poprawy stanu środowiska przyrodniczego w większym zakresie niż dotąd. Planowanie jest związane z tworzeniem formalnych dokumentów, takich jak zestawienie celów środowiskowych, harmonogramy i plany działań oraz polityka środowiskowa. Wdrażanie polega na implementowaniu nowych procedur i form organizacji pracy, a także na delegowaniu uprawnień decyzyjnych, wprowadzaniu nowych form i kanałów komunikacji oraz stałym dążeniu do zwiększania świadomości ekologicznej. Oceny dokonuje się za pomocą monitorowania procesów, audytów wewnętrznych i zewnętrznych oraz badania kosztochłonności energetycznej realizowanych inwestycji. Ocena bieżąca musi uwzględniać wszystkie zidentyfikowane aspekty środowiskowe. Doskonalenie, tak samo jak w przypadku innych opisywanych systemów, musi być procesem ciągłym i angażującym wszystkich interesariuszy (Bugdol, 2013).

Głównym założeniem TQEM jest zmniejszenie negatywnego wpływu hotelu i jego działań na środowisko przyrodnicze. Cel ten osiąga się poprzez: (1) redukcję odpadów; (2) redukcję zapotrzebowania na zasoby; (3) eliminację zanieczyszczeń; (4) projektowanie produktów mających minimalny wpływ na środowisko na każdym etapie swego istnienia; (5) kontrolę wpływu na środowisko nowych produktów; (6) promocję zachowań prośrodowiskowych wśród pracowników i społeczeństwa. W koncepcji TQEM olbrzymie znaczenie ma wspomniany już wzrost świadomości ekologicznej pracowników osiągany dzięki nowoczesnym metodom szkolenia, np. interaktywnym szkoleniom multimedialnym (Oktem, 1996). Stosowanie TQEM może przynieść przedsiębiorstwu hotelowemu liczne korzyści, m.in. podniesienie jakości usług, pogłębienie świadomości środowiskowej interesariuszy, oszczędność materiałów i surowców, ograniczenie zanieczyszczeń oraz poprawę wizerunku i rentowności (Ho i wsp., 2016).

Zarówno TQM, jak TQEM są oparte na podobnych zasadach:

1. Dominującej roli klienta – zadowolenie klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) jest warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa. Brak dbałości o środowisko przyrodnicze w działalności gospodarczej może negatywnie wpłynąć na jakość życia w miejscu pracy, pogorszenie warunków pracy i wypoczynku.
2. Prewencyjności – wieloaspektowa prewencja problemów jakości powinna dotyczyć całego cyklu życia produktu oraz uwzględniać asocjacje ze środowiskiem przyrodniczym.
3. Ciągłego doskonalenia – należy permanentnie dążyć do doskonalenia wszystkich procesów w firmie, w tym procesów dotyczących zasobów środowiska.
4. Przywództwa – naczelne kierownictwo powinno budować wizję kompleksową, uwzględniającą kwestie środowiskowe.
5. Partycypacji – pracownicy powinni aktywnie i twórczo uczestniczyć w implementacji koncepcji TQEM.
6. Rozwoju – głównym zadaniem szkoleń powinno być podniesienie poziomu świadomości projakościowej, w tym również prośrodowiskowej.
7. Audytowania – audyty powinny także uwzględniać ekoaudytowanie i obejmować identyfikację źródeł problemów i sposobów ich rozwiązywania (Popek i Popek, 2018, s. 63–64).

Jedną z głównych zasad TQEM jest minimalizowanie zbędnych kosztów, m.in. surowców, energii, potencjalnych kar, kosztów społecznych czy „straconych korzyści” (Popek i Popek, 2018).

Claver-Cortés i wsp. (2008) zwracają uwagę na skuteczność rozwiązań organizacyjnych w hotelach polegających na połączeniu TQM z metodami i narzędziami zarządzania środowiskowego. Sin i wsp. (2021) wykazują natomiast, że już sam TQM jest jedną ze stosowanych w branży hotelowej inicjatyw zarządczych, która przyczynia się do ochrony środowiska i poprawy jakości życia. Zdaniem autorów badane przez nich hotele w Malezji są niezwykle skoncentrowane na angażowaniu pracowników we wdrażanie praktyk TQM, gdyż przyczynia się to do budowania zrównoważonego przedsiębiorstwa.

5.2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa zakłada wpływ decyzji i działań organizacji na społeczeństwo i środowisko. Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility*, CSR) może być rozpatrywana jako: „(1) sposób prowadzenia działalności gospodarczej skoncentrowanej na tworzeniu pozytywnych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji; (2) strategia zarządzania pozytywnie rzucająca na konkurencyjność oraz reputację przedsiębiorstwa; (3) koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach” (Cwalina i Leoniak, 2019, s. 59).

Carroll i Buchholtz (2003) wyróżnili cztery poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie: (1) odpowiedzialność ekonomiczna – maksymalizowanie zysków, minimalizowanie kosztów, podejmowanie dobrych decyzji strategicznych, prowadzenie starannej polityki podziału wypracowanych zysków, kreowanie konkurencyjności, efektywność, trwałość rozwoju; (2) odpowiedzialność prawna – przestrzeganie prawa, stosowanie się do wszystkich regulacji, w tym w zakresie ochrony środowiska i praw konsumenta, przestrzeganie prawa pracy, przeciwdziałanie korupcji, wypełnianie wszystkich kontraktowych zobowiązań, honorowanie gwarancji, dostarczanie produktów lub usług zgodnych z wymaganiami przepisów i w ten sposób dochowywanie „umowy społecznej”; (3) odpowiedzialność etyczna – unikanie wątpliwych zachowań, działanie zgodnie nie tylko z literą, ale także duchem prawa, traktowanie prawa jako bezwarunkowego minimum i podejmowanie działań powyżej tego minimum, zapewnienie etycznego przywództwa, działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, etyczna spójność firmy; (4) odpowiedzialność filantropijna – bycie dobrym obywatelem, troska o poprawę jakości życia społecznego, zaangażowanie w wolontariat, działalność dobroczynna, wspieranie sztuki i edukacji, zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnych.

Wdrożenie koncepcji odbywa się poprzez przejrzyste i etyczne działania, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z prawem i normami społecznymi. Koncepcja jest wprowadzona w całej organizacji. Obejmuje siedem obszarów: (1) ład organizacyjny; (2) prawa człowieka; (3) praktyki z zakresu pracy: zatrudnienie i stosunki pracy, warunki pracy i ochrona socjalna, dialog społeczny, BHP, rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy; (4) środowisko: zapobieganie zanieczyszczeniom, zrównoważone wykorzystanie zasobów, łagodzenie skutków zmian klimatu, oraz adaptacja do zmian klimatu, ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych; (5) uczciwe praktyki operacyjne: przeciwdziałanie korupcji, odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną, uczciwa konkurencja, promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości, poszanowanie praw własności; (6) zagadnienia konsumenckie: uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów, ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów, zrównoważona konsumpcja, obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów, ochrona danych i prywatność konsumenta, dostęp do podstawowych usług, edukacja i świadomość; (7) zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej: edukacja i kultura, tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności pracowników, rozwój i dostęp do technologii, tworzenie bogactw i dochodu, zdrowie, inwestycje społeczne (PN-EN ISO 26000, 2021).

Model społecznej odpowiedzialności biznesu, zgodny z normą PN-ISO 26000, obejmuje: (1) motywy, którymi kierują się zarządzający, podejmując się realizacji koncepcji; (2) obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, m.in. kwestie związane z klientami (gośćmi), uczciwe praktyki operacyjne, środowisko, zaangażowanie społeczne, aspekty pracownicze; (3) interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni będący uczestnikami realizacji koncepcji, wpływający na przedsiębiorstwo oraz ci, na których przedsiębiorstwo ma wpływ; (4) zasady, którymi powinno się kierować przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne; (5) działania społecznie odpowiedzialne podejmo-

wane przez przedsiębiorstwo; (6) efekty wynikające z realizacji koncepcji CSR; (7) uwarunkowania wpływające na realizację koncepcji.

Można wyróżnić następujące zasady społecznej odpowiedzialności biznesu hotelowego: (1) odpowiedzialność w prowadzeniu działalności gospodarczej – przedsiębiorstwo hotelowe powinno postępować rzetelnie w każdym elemencie swojej działalności – zarówno tej podstawowej i pomocniczej, jak i w zadaniach prowadzonych poza przedsiębiorstwem; (2) odpowiedzialność wobec interesariuszy – przedsiębiorstwo hotelowe powinno koncentrować się na osiąganiu korzyści nie tylko dla właścicieli, ale również dla pozostałych grup interesariuszy; (3) budowanie zaufania – w oparciu zarówno o obowiązujące przepisy prawne (np. dotyczące tajemnicy handlowej), jak i przejrzystość, autentyczność, otwartość i wiarygodność; (4) przestrzeganie reguł prawnych – przedsiębiorstwo powinno bezwzględnie przestrzegać obowiązujących przepisów prawa, także jeśli przynoszą one niekorzystne skutki; (5) poszanowanie dla środowiska naturalnego – przedsiębiorstwo powinno podejmować działania przyczyniające się do ochrony środowiska, jeśli możliwe również do poprawy jego stanu, i zapobiegać marnotrawieniu zasobów naturalnych; (6) unikanie działań sprzecznych z prawem – przedsiębiorstwo nie powinno brać udziału w praktykach korupcyjnych, praniu pieniędzy, łapownictwie oraz osłanianie tego rodzaju nieetycznych zachowań (Jagięła, 2022; Sokołowska, 2013).

Jagięła (2022) i Sokołowska (2013) podają też przykładowe zbiory narzędzi do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu hotelowego. Są to:

1. Programy etyczne dla pracowników zawierające np. kodeks etyczny przedsiębiorstwa, właściwe zapisy dotyczące deklarowanych i przestrzeganych wartości lub promowanie zachowań etycznych w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Zaletami tego rodzaju rozwiązań są niskie koszty finansowe, zmniejszenie liczby przypadków kłamstwa i defraudacji, zwiększenie wiarygodności personelu oraz lojalności pracowników, a także poprawa reputacji przedsiębiorstwa.

2. Wolontariat pracowniczy – program społeczny odpowiedzialnego pracodawcy, który propaguje i umożliwia dobrowolne, społeczne zaangażowanie wśród swoich pracowników. Nie zawsze musi wiązać się z poniesieniem wysokich kosztów, natomiast wymaga poświęcenia czasu pracowników. Dzięki wolontariatowi przedsiębiorstwo zyskuje zaufanie u lokalnej społeczności, satysfakcję pracowników oraz ich przywiązanie i zwiększenie motywacji.
3. Inwestycje ekologiczne i inwestycje społecznie odpowiedzialne – są zestawem bardzo skutecznych narzędzi wdrażania koncepcji, ale ich wykorzystanie wiąże się niemal zawsze z koniecznością poniesienia wysokich nakładów finansowych.
4. Marketing zaangażowany społecznie – działanie uwzględniające zarówno marketingowe cele firmy, jak i potrzeby społeczne i środowiskowe. Jego efektem jest stworzenie produktu, a także udzielenie wsparcia danej sprawie czy organizacji charytatywnej, np. zaangażowanie klientów na rzecz dofinansowania organizacji charytatywnych poprzez zakup usług hotelu.

Wśród innych narzędzi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa hotelowego wymienia się też działania na rzecz społeczności lokalnej, działania prośrodowiskowe, kampanie społeczne, programy dla pracowników, raporty społeczne, systemy zarządzania, zarządzanie łańcuchem dostaw oraz znakowanie produktów (Skowronek-Mielczarek, 2016).

Stosowanie społecznej odpowiedzialności biznesu nakłada na organizacje następujące obowiązki: (1) ocena wpływu danej działalności na środowisko przyrodnicze w celu określenia potencjalnych szkód środowiskowych; (2) ustalenie warunków koniecznych do zapobiegnięcia szkodom; (3) prace zmierzające do zapobieżenia skutkom działań szkodliwych dla osób trzecich; (4) zarządzanie ryzykiem ekologicznym; (5) usunięcie lub rekompensata negatywnych efektów zewnętrznych; (6) informowanie o wpływie działalności przedsiębiorstwa na środowisko (Kryk, 2012).

Ważnym aspektem społecznej odpowiedzialności biznesu jest raportowanie społeczne mające charakter rozszerzonej sprawozdawczości przedsiębiorstwa, którego celem jest informowanie wybranych grup interesariuszy o swoich dokonaniach. Dotyczy ono dziedzin, które tradycyjnie nie są upubliczniane przed opinią społeczną. Chodzi tu o szczegółowe informacje na temat zatrudnienia, produktów, działań na rzecz społeczności lokalnych, oddziaływania na środowisko i inicjatyw prośrodowiskowych (Kryk, 2012). Łukasiewicz (2010, s. 203) wskazuje na odbiorców raportowania społecznego i ich potrzeby: (1) pracownicy – jakość życia i spełnienie zawodowe; (2) kooperanci i dostawcy – przetrwanie i rozwój; (3) społeczność lokalna – sprawiedliwość i pewna przyszłość; (4) instytucje finansowe – minimalizowanie ryzyka; (5) konkurenci – przestrzeganie zasad rynkowych; (6) klienci – zaspokojenie potrzeb; (7) instytucje rządowe i społeczne – wzrost gospodarczy, dobrobyt; (8) właściciele – wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Korzyści wynikające ze stosowania społecznej odpowiedzialności w hotelu mogą mieć charakter: wewnętrzny (dla przedsiębiorstwa) i zewnętrzny (dla otoczenia) (Skowronek-Mielczarek, 2016). Do pierwszej grupy korzyści należą: wzrost potencjału innowacyjnego, kształtowanie wizerunku dobrego pracodawcy, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej, wzrost zadowolenia pracowników oraz ich wydajności i produktywności. W drugiej grupie znalazły się: poprawa wizerunku hotelu, wzmacnianie reputacji, łatwiejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej, zdobywanie i utrzymywanie lojalności klientów, skuteczniejsze pozyskiwanie nowych klientów, zwiększenie konkurencyjności, efektywniejsze prowadzenie działań antykryzysowych oraz wzrost zainteresowania potencjalnych inwestorów.

Jak słusznie zauważa Johann (2021, s. 72), działania społecznie odpowiedzialne w naturalny sposób wpisują się w strategię przedsiębiorstw hotelowych, ponieważ głównym celem podróży turystycznych jest wypoczynek w środowisku przyrodniczym oraz zwiedzanie miejsc historycznych i poznawanie kultury danego regionu. Free-

man i Philips (2002) analizowali wpływ CSR na kluczowe grupy interesariuszy, do których należą konsumenci, pracownicy, dostawcy, właściciele i społeczności lokalne. Zarówno wyniki ich analiz, jak i badania Horng i Tsai (2019) wskazują na pozytywny wpływ CSR na środowisko naturalne i rozwój społeczności lokalnych, co podkreśla zasadność podejmowania tego typu działań w branży hotelarskiej.

Istnieje także bogate piśmiennictwo dotyczące stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu w hotelach, z którego część jest ukierunkowana na kwestie środowiskowe. Za kluczowe w stosowaniu koncepcji inicjatyw środowiskowych uznali w swoich pracach m.in. González-Vázquez i wsp. (2018), Jhamb i Singh (2018), Khatter i wsp. (2019), Ng i Tavitiyaman (2020), Pasamehmetoğlu i wsp. (2019) oraz Tsai i wsp. (2012). Z badań Wiastuti (2016) wynika ponadto, że obok ekonomicznych warunków zatrudnienia to działania prośrodowiskowe realizowane w hotelach najsilniej determinują lojalność zatrudnionych w nich pracowników. Lin i wsp. (2021) podjęli bardzo ciekawy problem roli inicjatyw z zakresu zarządzania środowiskowego w postrzeganiu autentyczności, a tym samym w legitymizacji, społecznej odpowiedzialności biznesu w hotelu. Dane pozyskane od menedżerów hoteli wskazują, że wykorzystywanie zarządzania środowiskowego pozytywnie oddziałuje na autentyczność CSR. Co więcej, autentyczność społecznej odpowiedzialności biznesu istotnie prognozuje zasadność stosowania koncepcji.

Punitha i Rasdi (2013) zidentyfikowali główne narzędzia polityki gospodarczej stosowane w Malezji do zachęcania hoteli do stosowania społecznej odpowiedzialności, w tym zielonych praktyk i technologii. Są to m.in. zachęty i ulgi podatkowe. Autorzy stwierdzili ponadto, że hotelarze powinni unikać takich nieetycznych zachowań, jak np. *greenwashing*, aby zwiększyć zaufanie gości do działań prośrodowiskowych realizowanych w hotelach. Kucukusta i wsp. (2013) analizowali postrzeganie praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych w Hongkongu. Respondenci zidentyfikowali pięć grup czynników CSR, spośród których środowisko, misja i wizja miały, ich zdaniem, największą moc pre-

dykcyjną w wyjaśnianiu preferencji gości do ponownych odwiedzin, chęci do zapłaty, postrzegania jakości usług oraz wizerunku marki.

Tematyka polskich badań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu koncentruje się głównie na programach i praktykach społecznie odpowiedzialnych hoteli. Mazur-Wierzbicka (2018) wskazała na praktyki CSR stosowane w wybranych sieciach hotelowych. Borkowska-Niszczoła (2015) przedstawiła dobre praktyki podejmowane przez hotele w różnych aspektach społecznej odpowiedzialności. Zientara i wsp. (2015) udokumentowali pozytywny wpływ działań i doświadczeń związanych z CSR na satysfakcję i zaangażowanie pracowników polskich hoteli. Z badań Dębskiego i wsp. (2022) wynika, że goście są pozytywnie nastawieni do działań społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak okazało się, że praktyki te nie były głównym czynnikiem branym pod uwagę przy wyborze miejsca zakwaterowania. Borys i wsp. (2023), na podstawie badania opinii gości wybranych hoteli w Polsce, uznali, że świadomość klientów dotycząca wpływu hoteli na środowisko przyrodnicze jest bardzo niska. Według respondentów działania prośrodowiskowe badanych hoteli mają jednak pozytywny wpływ na jakość świadczonych w nich usług. Również Johann i Bostani (2024) wskazują na powiązania pomiędzy działaniami społecznie odpowiedzialnymi przedsiębiorstw hotelarskich w Polsce a satysfakcją oraz lojalnością ich klientów. Kachniewska (2014 b) wykazała natomiast, że działania społecznej odpowiedzialności biznesu mogą stanowić źródło kreowania efektywnych modeli biznesu hotelowego.

5.3. ZIELONY ŁAŃCUCH DOSTAW

Zielone zarządzanie łańcuchem dostaw to taka działalność organizacji, w której bierze się pod uwagę kwestie środowiskowe i włącza je do procesów związanych z dostawą produktów i usług w celu wywołania zmian środowiskowych w zakresie zachowań dostawców i klientów (Lee i Klassen 2008). Różnice między tradycyjnym a zielonym łańcuchem dostaw przedstawili w swojej pracy Witkowski

i Pisarek (2017, s. 18). Wśród nadrzędnych celów tradycyjnego łańcucha dostaw wymieniają oni redukcję kosztów, poprawę jakości obsługi oraz maksymalizację zysków operacyjnych, a w przypadku zielonego łańcucha dostaw dodają także oszczędność energii i zasobów naturalnych oraz optymalizację korzyści ekonomicznych w długim okresie. Kolejna różnica dotyczy aspektów środowiskowych. W łańcuchach tradycyjnych są one niedoceniane (procesy i modele konsumpcji są inicjowane przez konsumenta), inaczej niż w łańcuchach zielonych, w których dostrzega się oddziaływanie środowiskowe na każdym etapie rozwoju łańcucha. Procesy są odwracalne, obieg jest zamknięty, a modele konsumpcji determinują regulacje prawne i wpływ konsumenta oraz innych interesariuszy. Różnice objawiają się też w odniesieniu do modelu biznesowego. W tradycyjnych łańcuchach ma on charakter podstawowy, z wykorzystaniem tradycyjnej struktury, produktu i technologii stosowanych w celu zwiększenia przychodów i maksymalizacji zysków. Model biznesowy w zielonym łańcuchu dostaw jest rozszerzony i uaktualniony o aspekty środowiskowe.

Amemba i wsp. (2013) wskazują na pięć podstawowych elementów zielonego zarządzania łańcuchem dostaw: (1) zielone zamówienia – zakupy, w ramach których uwzględnia się zaangażowanie dostawcy w działania obejmujące redukcję, ponowne wykorzystanie i recykling materiałów, a także koncepcja nabywania dóbr i usług, których wybór minimalizuje negatywny wpływ na środowisko; (2) zielony design – uwzględnianie aspektów środowiskowych w projektach produktów, czyli ciągle odnoszenie się do kwestii związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem w całym cyklu życia produktu, zarówno podczas jego produkcji, jak i rozwoju procesów; (3) zielone operacje i logistyka zwrotna – uwzględnianie działań prośrodowiskowych we wszystkich aspektach związanych z wytwarzaniem produktów, ich użytkowaniem, obsługą, logistyką oraz gospodarowaniem odpadami; (4) zielone wytwarzanie – procesy, w których wykorzystuje się czynniki produkcji o stosunkowo niewielkim wpływie na środowisko, które są wydajne i generują niewiele odpadów lub zanieczyszczeń;

(5) postępowanie z odpadami – wielowymiarowa gospodarka mająca na celu zbiórkę, transport, spalanie, kompostowanie, recykling, utylizację i inne działania na odpadach sprzyjające środowisku przyrodniczemu.

Ghobakhloo i wsp. (2013) wyróżnili pięć podstawowych elementów zielonego łańcucha dostaw: (1) projektowanie produktów – przyjaznych środowisku, z wykorzystaniem koncepcji ekologicznie świadomego projektowania oraz oceny i analizy cyklu życia produktu; (2) zarządzanie materiałami – strategia zielonej selekcji materiałów oraz zielonego ich pozyskiwania, chodzi tu m.in. o energię oraz powstawanie odpadów; (3) wytwarzanie – koncentracja na redukcji zużycia zasobów, wytwarzania odpadów oraz emisji zanieczyszczeń przy wykorzystaniu energii i materiałów oraz powstawaniu odpadów; (4) marketing i dystrybucja – koncentracja na zielonej reklamie promującej ekologiczne praktyki, identyfikowanie oczekiwań klientów w celu doskonalenia wyrobów, zielony transport; (5) logistyka zwrotna – oparta na podejściu 3R (redukcji, przetwarzaniu i recyklingu materiałów), na tym poziomie również zużywana jest energia i powstaje odpad.

Skuteczność implementacji zielonego łańcucha dostaw zależy od takich czynników, jak: (1) efektywność kosztowa – przynosi oszczędność kosztów, wpływa na skuteczność i daje korzyści w zakresie przewagi poprzez tworzenie zespołów przeznaczonych dla każdego klienta oraz wykorzystanie transportu multimodalnego lub kombinowanego; (2) umiejętności, wiedza i wsparcie kapitału ludzkiego – doskonalenie jakości kapitału, dzielenie się wiedzą w organizacji, wspieranie pracowników; (3) technologie i systemy informacyjne – zwiększenie wydajności logistyki, redukcja kosztów oraz poprawa konkurencyjności poprzez wdrożenie odpowiednich technologii informacyjnych i systemów informatycznych; (4) wsparcie organizacji oraz najwyższego szczebla zarządzania – poprzez wdrażanie kluczowych wskaźników efektywności (ang. *key performance indicators*, KPI), codzienne, cotygodniowe lub comiesięczne raportowanie do centrali organizacji; (5) presja opinii publicznej i konsumentów – spełnianie

zielonych potrzeb lub wymagań w celu utrzymania lub poprawienia relacji, a także pozyskania nowych klientów; (6) konkurencja – pomaga ulepszać i regulować działalność organizacji, zwiększając jej konkurencyjność; (7) współpraca oraz integracja z dostawcami i partnerami – wymiana informacji, zaufanie, świadomość środowiskowa (Lew i wsp., 2016).

Zielonym łańcuchem dostaw zajmował się też Ryszko (2014, s. 2060–2061), który wyróżnił następujące jego elementy: (1) projektowanie i rozwój produktu z uwzględnieniem aspektów środowiskowych – ciągłe poszukiwań rozwiązań, które spełniają oczekiwania klientów oraz zapobiegają negatywnemu oddziaływaniu produktu na środowisko przyrodnicze w całym cyklu jego życia, a więc „od kołyski do kołyski”; (2) zakupy uwzględniające aspekty środowiskowe – współpraca tylko z dostawcami, którzy realizują takie działania prośrodowiskowe, jak wykorzystanie surowców i materiałów „ekologicznych”, korzystanie z transportu niskoemisyjnego czy używanie wielorazowych opakowań; (3) produkcja uwzględniająca aspekty środowiskowe – minimalizacja zużycia surowców i energii oraz emitowanych zanieczyszczeń; (4) dystrybucja proekologiczna – rozszerzona odpowiedzialność obejmująca także dbałość o oddziaływanie produktu na środowisko po zaprzestaniu użytkowania produktu; (5) proekologiczny serwis – naprawy, modernizacja i konserwacja uwzględniająca wymogi środowiskowe oraz maksymalne wydłużenie okresu użytkowania produktu; (6) odwrócona logistyka (logistyka zwrotna) – transport produktów i opakowań po okresie ich wykorzystania do miejsc ich odzysku w celu zasilenia istniejących lub nowych łańcuchów dostaw.

Brammer i Walker (2011) twierdzą, że implementację zielonych łańcuchów dostaw należy realizować w czterech etapach: (1) stworzenie kodeksu postępowania – zgodnego z zasadami zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu; (2) uzyskanie certyfikatów przez usługodawców; (3) wybór dostawcy, zgodnie z wymogami zrównoważonego rozwoju; (4) monitorowanie dostawcy obejmujące kontrolę wdrażanych rozwiązań oraz wykorzystywanie benchmarków. Ważną

rolę ma w tym procesie do odegrania lider, który proponuje, kontroluje, motywuje, ale także pomaga w implementacji oraz wspiera współpracujące z nim w ramach łańcucha organizacje (Tundys, 2017).

W przypadku produktu turystycznego łańcuch wartości (dostaw) obejmuje kilka, czasami kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt małych podmiotów. Turystyczny łańcuch dostaw (ang. *tourism supply chain*, TSC) jest zdefiniowany w literaturze przedmiotu jako „sieć organizacji turystycznych zaangażowanych w różne działania, poczynając od dostawy różnych składników produktów turystycznych, takich jak przelot i zakwaterowanie, na sprzedaży produktu turystycznego w określonym obszarze turystycznym skończywszy. Sieć ta obejmuje szeroki zakres uczestników, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym” (Bąkowska-Morawska, 2014, s. 101–102). Koncepcja łańcucha dostaw lub wartości w turystyce obejmuje więc systemy dystrybucji, łańcuch dostaw w poszczególnych typach przedsiębiorstw.

Klasyczne, zbliżone do stosowanego w przemyśle, podejście jest dość częste w przypadku touroperatorów, agencji podróży i hoteli. Komplementarność popytu turystycznego, kluczowa rola lokalizacji przedsiębiorstw dla ich konkurencyjności oraz to, że duża część podróży jest organizowana poza formalnymi kanałami dystrybucji usług uzasadniają odnoszenie koncepcji łańcucha wartości do pakietów usług związanych z podróżą lub pobytem w miejscowości turystycznej. Oba te podejścia określa się jako turystyczny łańcuch wartości (lub dostaw), gdyż punktem wyjścia są tu potrzeby związane z podróżą (Dziedzic, 2015). Przykładem może być tu model sformułowany przez Golluba i wsp. (2003) zawierający takie ogniwa łańcucha, jak planowanie wyjazdu, transport, zakwaterowanie, gastronomia, zakupy i doznania związane z podróżą. Do każdego z podanych ogniw można przypisać dostawców pierwszego i drugiego rzędu, czyli tych, którzy zapewniają usługi turystom, oraz tych, którzy pośrednio uczestniczą w tworzeniu usług.

W przypadku hotelarstwa model zielonego łańcucha dostaw powinien obejmować następujące elementy: (1) projektowanie i rozwijanie produktu – bazowanie na koncepcji „od kołyski do kołyski”,

niwelowanie negatywnego oddziaływania na środowisko na każdym etapie cyklu życia produktu z jednoczesnym zaspokajaniem potrzeb gości; (2) zakupy i zaopatrzenie – współpraca z prośrodowiskowymi dostawcami, głównie lokalnymi, wybór przyjaznych środowisku surowców i materiałów, stosowanie opakowań wielokrotnego użytku lub biodegradowalnych, ograniczanie negatywnego oddziaływania transportu; (3) świadczenie usług – redukcja zużycia surowców i energii, minimalizowanie emisji zanieczyszczeń, ograniczanie zużycia wody i produkcji odpadów; (4) marketing – stosowanie zielonego marketingu, identyfikowanie prośrodowiskowych potrzeb gości, przekazywanie wiarygodnych informacji o prośrodowiskowej działalności w atrakcyjnej formie; (5) dystrybucja – wykorzystywanie opakowań przyjaznych środowisku, dobór pośredników zgodnie z zasadą ekologiczności, rozszerzona o środowiskową odpowiedzialność producenta; (6) transport – niskoemisyjny, optymalizowanie tras transportowych i przestrzeni ładunkowej; (7) logistyka odwrotna – selektywne zbieranie odpadów, maksymalizowanie odzysku odpadów, przyjazne środowisku formy ich utylizacji (Momot, 2020; Puciato, 2016).

Masa'deh i wsp. (2017) badali powiązania między postrzeganiem przez pracowników działań związanych z wdrażaniem strategii zielonego zarządzania łańcuchem dostaw (poprzez siedem zmiennych: wewnętrzne zarządzanie środowiskiem, zielone systemy informacyjne, zielone zakupy, postrzeganie turystów, działalność przyjazna dla środowiska, emocjonalne zachowanie pracowników, przepisy dotyczące ochrony środowiska) a wynikami ekonomicznymi i operacyjnymi w hotelach w Jordanii. Okazało się, że podczas gdy zielone systemy informacyjne, emocjonalne zachowanie pracowników i przepisy dotyczące ochrony środowiska wpłynęły na wyniki ekonomiczne hoteli, to wewnętrzne zarządzanie środowiskiem, zielone zakupy, postrzeganie turystów i działalność przyjazna dla środowiska nie miały już takiego wpływu. Ghaderi i wsp. (2024) odnoszili, że wewnętrzne i zewnętrzne środki zarządzania zielonym łańcuchem dostaw mają dodatni i istotny wpływ na redukcję koszt-

tów środowiskowych hoteli, która z kolei bezpośrednio wpłynęła na zwinność, odporność i wydajność zielonego łańcucha dostaw.

Migdadi (2023) wykazał, że najlepszymi praktykami związanymi z zielonymi łańcuchami dostaw w hotelach są: wewnętrzne projektowanie, zielone zarządzanie jakością, wewnętrzne zaangażowanie, zielone zaopatrzenie w wodę i energię oraz zielone zarządzanie relacjami z gośćmi. Hussain i wsp. (2019) za kluczowe metody i techniki zarządzania zielonym łańcuchem dostaw w hotelu uznali trzy główne techniki Lean (Kaizen, jakość, produktywna konserwacja) oraz trzy techniki Green (zdrowie i bezpieczeństwo, usuwanie odpadów, zielone certyfikaty). Techniki Lean mają największy wpływ na wydajność ekonomiczną łańcucha dostaw hotelu i najmniejszy na wydajność środowiskową.

Chen i wsp. (2021) wskazali na istotną rolę rządów i gości w procesie „zazieleniania” tradycyjnych łańcuchów dostaw w hotelach. Rekomendują sformułowanie skutecznych polityk środowiskowych, zapewniających teoretyczną ścieżkę w zarządzaniu zielonymi praktykami i umożliwiającą interesariuszom zrozumienie procesów powstawania i ewolucji zrównoważonego rozwoju w branży hotelarskiej.

5.4. ZIELONE ZARZĄDZANIE LUDŹMI

Przez pojęcie zielonego miejsca pracy należy rozumieć „takie miejsca pracy, które powstały w wyniku prośrodowiskowych przemian działalności podejmowanych przez różnego rodzaju podmioty gospodarcze, których efektem jest bezpośrednio lub pośrednio zmniejszenie ich negatywnego wpływu na lokalne środowisko naturalne” (Kozar, 2019, s. 65). Zielone zarządzanie ludźmi, jako element zrównoważonego zarządzania ludźmi, jest natomiast koncepcją zmierzającą do poprawy wyników środowiskowych organizacji. Osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi mogą dzięki zielonemu zarządzaniu skutecznie przyczyniać się do polepszenia stanu środowiska przyrodniczego. Uznaje się, że strategia ta umożliwia kształtowanie

zachowań pracowników tak, aby pomóc organizacjom osiągać cele środowiskowe. Jej podstawą jest zaangażowanie wszystkich pracowników we wdrażaniu przyjaznych dla środowiska praktyk biznesowych (Sardana, 2018). Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi „łączy koncepcje zarządzania środowiskowego i zarządzania zasobami ludzkimi w celu rozwijania «zielonych» kompetencji pracowników poprzez ulokowanie zrównoważonego rozwoju w centrum procesów kadrowych organizacji” (Bętlewska, 2024, s. 150–151). Celem zielonego zarządzania ludźmi jest stworzenie, wzmocnienie i utrzymanie zrównoważonego podejścia w każdym pracowniku poprzez wdrażanie odpowiednich polityk, praktyk i systemów. Działania te sprzyjają kształtowaniu u pracowników postaw proekologicznych, co przynosi korzyści nie tylko im samym, ale także społeczeństwu, środowisku przyrodniczemu i przedsiębiorstwu. Kluczowym zadaniem jest tu budowanie identyfikacji pracowników z celami środowiskowymi organizacji. Za pomocą narzędzi motywacyjnych pracodawca wpływa na zaangażowanie pracowników w realizację prośrodowiskowej polityki swojej działalności. Jednoczesna realizacja celów społecznych wzmacnia zaangażowanie pracowników w dążeniu do osiągnięcia celów środowiskowych i biznesowych (Urbaniak, 2022, s. 115–116). Wprowadzenie koncepcji zielonego HR (ang. *human resources*) zmienia również zakres działań menedżera ds. zasobów ludzkich, który przyjmuje nową rolę – facylitatora green HRM (ang. *human resources management*) mającego za zadanie ułatwianie aktywności uwzględniających dbałość o środowisko przyrodnicze z jednoczesną dbałością o zrównoważony rozwój (Tabor-Blazewicz, 2024, s. 140).

Wyróżnia się cztery podstawowe zasady zielonego zarządzania ludźmi (Fryczyńska i wsp., 2022, s. 31). Są to: (1) perspektywa zewnętrzna – przyczynienie się do rozwiązania wyzwań lub celów zrównoważonego rozwoju; (2) partnerstwo – uczciwe stosunki pracy są niezbędne do osiągnięcia relacji opartych na zaufaniu i sukcesu organizacyjnego; (3) partycypacja – zapewnienie wszystkim zainteresowanym stronom możliwości uczestnictwa i reprezentacji w miejscu pracy; (4) bezpieczeństwo – zapewnienie pracownikom wsparcia ekonomicznego, społecznego i psychologicznego.

Wśród praktyk zielonego zarządzania kadrami wymienia się zwykle: kształtowanie wartości, rekrutację i selekcję, szkolenia i rozwój, ocenę wyników, nagrody i wynagrodzenia oraz zarządzanie talentami i *empowerment* (Aboramadan i Karatepe, 2021; Arasli i wsp., 2020; Emmanuel i wsp., 2021; Saeed, 2019).

Różańska-Bińczyk i wsp. (2020, s. 80–81) wyróżniają pięć głównych praktyk green HR: (1) zielone planowanie zasobów ludzkich – uwzględnianie w opisach stanowisk pracy, procedurach i kodeksach etyki zadań związanych z ochroną środowiska; (2) zielone pozyskiwanie pracowników – uwzględnianie zielonych kompetencji w profilu wymagań na każdym stanowisku pracy; (3) zielony rozwój kadry pracowniczej – szkolenia i inne formy rozwoju zmierzające do poprawy poziomu wiedzy i świadomości ekologicznej pracowników; (4) zielone motywowanie pracowników – tworzenie im możliwości wykorzystania swoich kompetencji do poprawienia efektywności środowiskowej przedsiębiorstwa; (5) zielone zarządzanie wydajnością personelu – włączenie kryteriów środowiskowych do oceny pracowników.

Najważniejsze procesy zielonego zarządzania ludźmi w hotelu przedstawiono w tabeli 5.

Patwary i wsp. (2023) wykazali istotny wpływ stosowania zielonego zarządzania ludźmi na aktywne zachowania prośrodowiskowe personelu malezyjskiej branży hotelowej. Podobne spostrzeżenia odnotowali wśród pakistańskich pracowników hoteli Zaman i wsp. (2025). Alam i wsp. (2025) zauważyli, że dodatni wpływ zielonych praktyk HR na zachowania prośrodowiskowe wynika m.in. ze zwiększonego zaangażowania kadry oraz częstszego dostrzegania samoskuteczności tego rodzaju praktyk. Farooq i wsp. (2021) stwierdzili, że zielone zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się ze zwiększeniem kreatywności pracowników i menedżerów związanej z tworzeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania środowiskowego w hotelu. Także Irani i wsp. (2022) oraz Sachdeva i wsp. (2024) dowiedli, że praktyki zielonego zarządzania zasobami ludzkimi zapewniają wyższy poziom wyników środowiskowych, a odbywa się to poprzez wzrost zaangażowania pracowników w ochronę środo-

Tabela 5. Wybrane procesy zielonego zarządzania ludźmi w hotelu

PROCES	DZIAŁANIA	UWAGI
Zatrudnienie (zielona rekrutacja i selekcja, <i>green recruitment</i>)	Posługiwanie się nowoczesnymi technologiami przy pozyskiwaniu kandydatów do pracy; dzięki temu zmniejsza się negatywny wpływ na środowisko, np. poprzez ograniczenie ilości papierowej dokumentacji: CV, list motywacyjny. Zielona rekrutacja i selekcja (ang. <i>green recruitment and selection</i> , GRS) są podzielone na następujące kategorie: publikowanie ofert pracy na stronach internetowych organizacji, przysyłanie zgłoszeń kandydatów (CV i list motywacyjny) drogą elektroniczną, przeprowadzanie testów rekrutacyjnych w formie on-line, odbywanie wstępnych rozmów za pomocą telefonu, podczas rekrutacji zadawanie pytań dotyczących stosunku kandydata do prośrodowiskowych zachowań	W wielu hotelach, zwłaszcza dużych, wykorzystuje się outsourcing pracowniczy – w okresie wysokiego sezonu zatrudnia się dodatkowych pracowników. Proces zatrudnienia może odbywać się przy udziale nowoczesnych technologii, szczególnie jeśli co roku zatrudniani są ci sami sezonowi pracownicy; istotna jest jednak wiedza o jakości ich pracy
Zielona adaptacja i socjalizacja	Wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, objęcie go niezbędnym szkoleniem (również z zakresu funkcjonujących w hotelu systemów zarządzania środowiskowego)	Kandydat powinien mieć możliwość uczenia się od najlepszych pracowników i menedżerów
Zielone wsparcie menedżerskie i organizacyjne	Udzielanie pracownikom wsparcia organizacyjnego, finansowego, psychicznego i edukacyjnego w podejmowanych przez nich działaniach zmierzających do zmniejszenia negatywnego wpływu hotelu na środowisko; centralny konstrukt w teorii wsparcia organizacyjnego – postrzegane wsparcie organizacyjne – odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy uważają, że ich organizacja ceni ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie	Pracownikom sprzyjają takie relacje między przełożonymi a podwładnymi, które nie są restrykcyjne
Zielone miejsce pracy	W kontekście zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (ang. <i>green human resource management</i>) istotne stają się odpowiednio przygotowane miejsce pracy, które obejmuje również treści z zakresu ochrony środowiska (ang. <i>green workplace</i>). Dotyczy to zarówno samego usytuowania, wyposażenia, aranżacji wnętrza, jak i proekologicznych zachowań pracowników (np. segregacja odpadów, zmniejszenie liczby wydruków). Zielone miejsca pracy to takie, na których wymagany jest wysoki poziom kompetencji środowiskowych wpływający na minimalizowanie negatywnego wpływu aktywności gospodarczej hotelu na środowisko naturalne	
Zielone wynagrodzenie	Umożliwianie pracownikom udziału w wypracowanych profitach finansowych z tytułu zmniejszonych opłat za media, kar i opłat środowiskowych (np. zapewnienie procentowego udziału w poprawie efektywności środowiskowej)	Wynagrodzenie za osiągnięcie celów środowiskowych może prowadzić do zaniżania ich wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bugdol i Puciato, 2025; Bugdol i Stańczyk, 2021.

wiska i innowacje w zakresie zielonych procesów. Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi wzmacnia postrzeganie przez pracowników wsparcia organizacyjnego dla środowiska, a z kolei postrzegane wsparcie organizacyjne dla środowiska sprzyja zaangażowaniu w pracę i proekologicznym zachowaniom związanym z wypełnieniem obowiązków oraz zmniejsza rotację pracowników (Karatepe i wsp., 2022). Z badań przeprowadzonych przez Pham i wsp. (2021) oraz Yusoffa i wsp. (2020) wynika, że stosowanie omawianej koncepcji nie tylko wiąże się z poprawą efektywności środowiskowej hoteli, lecz także umożliwia identyfikację obszarów wymagających poprawy. Fongtanakit i Suteerachai (2019) zaobserwowali ponadto dodatnie korelacje stosowania praktyk zielonego zarządzania kadrami nie tylko z efektywnością środowiskową, ale też z wynikami finansowymi badanych hoteli. Haldorai i wsp. (2022) oraz Nisar i wsp. (2021) stwierdzili, że zielone zarządzanie zasobami ludzkimi i efektywność środowiskową w hotelu można skutecznie wzmocnić poprzez zaangażowanie najwyższego kierownictwa w praktyki zarządzania środowiskowego i zielony rozwój kapitału intelektualnego.

5.5. MARKETING ŚRODOWISKOWY

W kontekście zielonego marketingu w hotelu podkreśla się, że na procesy rozwoju społeczno-ekonomicznego mocno oddziałują zrównoważone zachowania turystyczne gości. Song i wsp. (2013) wskazują na rosnącą rolę zielonego marketingu w hotelarstwie. Autorzy za kluczowe w procesie budowania zrównoważonego hotelu uznają: generowanie zielonych innowacji, ochronę środowiska, wdrażanie praktyk zarządzania środowiskowego oraz wykorzystywanie zielonego marketingu. Zarządzający i pracownicy dzięki stosowaniu zielonego marketingu mogą poprawić wizerunek hotelu, a w konsekwencji zwiększyć zaufanie i lojalność gości (Mele i wsp., 2019), orientacja na zielony marketing zwiększa bowiem szansę na długoterminowe zaangażowanie klienta i jego wzrost wartości dla hotelu. Zresztą bardzo często sięganie po zielone praktyki marketingowe

jest wynikiem presji ze strony klientów hotelu. Zielony marketing może przyczynić się także do poprawy integracji społeczeństwa, przedsiębiorstw, konsumentów i środowiska, co jest kluczowe w aspekcie zrównoważonego rozwoju (Chung, 2020). Do realizacji zielonych strategii marketingowych w hotelach używa się przeważnie narzędzi związanych z promocją, ceną, procesem i produktem (Tinakhat, 2021). Chan (2013) wykazał, że ich zakres koreluje z wielkością, stopniem integracji i standardem hotelu. O ile małe, niezależne hotele o niskim standardzie implementują proste strategie marketingowe, o tyle duże, sieciowe obiekty o wysokim standardzie wykorzystują liczne i różnorodne narzędzia zielonego marketingu, które są zwykle powiązane z innymi praktykami zarządzania środowiskowego. Godne podkreślenia jest to, że właściwy model zielonego marketingu w hotelu pozwala z jednej strony rozwijać świadomość i zachowania prośrodowiskowe gości i pozostałych interesariuszy (Arun i wsp., 2018), z drugiej zaś ułatwia utrzymanie odpowiedniego poziomu konsumpcji turystycznej (D'Souza i wsp., 2020). Realne korzyści wynikające z zielonego marketingu są jednak oczywiście różne i zależą m.in. od rodzaju gości hotelowych (tab. 6). Największe potencjalne korzyści dla hotelu mogą być dyskontowane dzięki gościom zielonym i szarozielonym, jednak zastosowanie narzędzi marketingu relacyjnego może również przynieść korzyści w odniesieniu do klientów szarych, a nawet czarnych.

Yu i wsp. (2021) na podstawie analizy skutków działań prośrodowiskowych w hotelu wskazali na istotną rolę zrównoważonego rozwoju organizacji, w tym wdrażania zielonych innowacji, w budowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz szacunku do marki. Ciekawym spostrzeżeniem było również stwierdzenie, że działania zmierzające do tworzenia zrównoważonego hotelu umożliwiają uzyskanie pewnego rodzaju renty ekonomicznej (zielonej premii). Goście decydujący się na pobyt w zielonym hotelu byli w stanie zapłacić wyższą cenę niż za pobyt w obiekcie tradycyjnym. Klienci intensywniej odczuwający obawy o środowisko przyrodnicze akceptowali także większą liczbę działań proekologicznych w hotelu.

Tabela 6. Charakterystyka gości hotelu na podstawie kryterium świadomości ekologicznej

RODZAJ GOŚCIA HOTELOWEGO	POZIOM ŚWIADOMOŚCI I ZACHOWAŃ PROŚRODOWISKOWYCH	POPYT NA PRODUKTY HOTELU	MODEL KONSUMPCJI (ROZWOJU)
CZARNY	niski	• zakup produktów przyjaznych środowisku naturalnemu ze względu na modę lub reklamę • głównym czynnikiem wyboru jest cena • aspekty środowiskowe zupełnie nieistotne	• liniowy • zakupy znacznie przewyższają realne potrzeby • nadmierne wykorzystanie wody, prądu, materiałów • marnotrawstwo żywności • duża ilość generowanych odpadów
SZARY	średni	• zakup produktów przyjaznych środowisku naturalnemu ze względu na modę lub reklamę • głównym czynnikiem wyboru jest cena • aspekty środowiskowe raczej nieistotne	• na ogół liniowy • zakupy często przewyższają realne potrzeby • oszczędzanie zasobów wyłącznie ze względu na korzyści ekonomiczne lub społeczne
SZAROZIELONY	wysoki	• zakup produktów przyjaznych środowisku naturalnemu z powodów zdrowotnych lub snobizmu • zakup produktów reklamowanych jako ekologiczne • zakup produktów nieekologicznych rzadko i kiedy nikt nie widzi	• zamknięty, gdy nie wymaga to wysiłku • oszczędzanie zasobów z przyczyn ekonomicznych lub snobistycznych
ZIELONY	bardzo wysoki	• zakup produktów przyjaznych środowisku naturalnemu wynikający z czystego procesu usługowego, wysokiej jakości • zaspokajanie potrzeb rzeczywistych, a nie ich substytutów	• zamknięty • kierowanie się prośrodowiskowością jako głównym motywem wyboru • domaganie się stosowania przez hotel odpowiednich rozwiązań prośrodowiskowych • oszczędne użytkowanie zasobów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zaremba-Wanke, 2009.

Weaver i wsp. (2013) rozpatrywali rolę nagród branżowych za realizowanie projektów prośrodowiskowych w hotelach regionu Azji i Pacyfiku. Nagrody miały duże znaczenie marketingowe, w tym wizerunkowe, i były przyznawane w trzech podstawowych kategoriach działań zrównoważonego rozwoju: działalności operacyjnej, zaangażowania społecznego oraz inicjatyw związanych z projektowaniem. Autorzy zaproponowali też model zrównoważonych praktyk hotelarskich, który umożliwia menedżerom przeprowadzenie analizy porównawczej pozwalającej wytyczyć kierunki kolejnych przedsięwzięć i osiągnąć wyższy poziom zrównoważenia zarządzanych hoteli.

Ciekawym instrumentem marketingu ekologicznego są także eko-ratingi hoteli, np. Green Key Eco-Rating Program. Źródłem informacji jest tu kwestionariusz ankiety, na który składa się 140 pytań. Oceny oddziaływania hotelu na środowisko naturalne dokonuje się w oparciu o następujące kryteria: oszczędzanie energii, oszczędzanie wody, zarządzanie odpadami stałymi, gospodarka odpadami niebezpiecznymi, jakość powietrza wewnątrz obiektu, współpraca lokalna, ergonomiczna konstrukcja budynku, zagospodarowanie terenu oraz zarządzanie środowiskowe. Na ich podstawie wystawiana jest syntetyczna nota (przyznaje się od 1 do 5 tzw. kluczy), która odzwierciedla całłościowy wpływ badanego hotelu na środowisko przyrodnicze. Im wyższa ocena, tym hotel uznawany jest za bardziej proekologiczny. Metodyka oceny w ramach eko-ratingu obejmuje nie tylko fazę użytkowania, ale również pośrednio okres planowania i budowy hotelu, gdyż uwzględnia takie kryteria, jak rozwiązania konstrukcyjne budynku oraz zagospodarowanie terenu (Pawłowski, 2016, s. 334–335).

6. PROGRAMY ŚRODOWISKOWE W HOTELACH

6.1. POJĘCIE I KLASYFIKACJA PROGRAMÓW ŚRODOWISKOWYCH

Programy środowiskowe są popularnymi praktykami zarządzania środowiskowego w hotelach. Stanowią niekiedy część programów zrównoważonego rozwoju lub społecznej odpowiedzialności biznesu. Są często traktowane w organizacjach jako strategie funkcjonalne i mają charakter wewnątrzkorporacyjny, a więc są realizowane w obiektach określonej sieci hotelowej lub grupy markowej. Konkretyzują długoterminowe zamierzenia korporacji hotelowych w obszarze zarządzania środowiskowego oraz wyznaczają sposoby ich urzeczywistnienia przez ustalenie pozycji konkurencyjnej hotelu wobec otoczenia. Można wyróżnić cztery rodzaje programów środowiskowych stosowanych w hotelach: (1) ofensywne – wykorzystuje się w nich wszystkie środki do poprawy procesów usługowych pod kątem środowiska, np. środki techniczne umożliwiające zmniejszenie negatywnego oddziaływania hotelu na środowisko przyrodnicze; (2) innowacyjne – wszystkie podejmowane działania zostają skierowane w stronę radykalnej poprawy relacji przedsiębiorstwo–środowisko, polegają na generowaniu innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych, np. budowa obiegów zamkniętych, wtórne wykorzystywanie odpadów; (3) defensywne – obejmują wycofywanie z rynku produktów oraz procesów usługowych szkodliwych dla środowiska; (4) neutralne – polegają na przestrzeganiu prawa środowiskowego. Nieco inaczej programy środowiskowe sklasyfikowali Murillo-Luna i wsp. (2007), dostrzegając, że mogą one stanowić: (1) aktywną odpowiedź na potrzeby środowiska; (2) aktywną odpowiedź na potrzeby interesariuszy; (3) pasywną odpowiedź na wymogi prawne; (4) pasywną odpowiedź na tendencje w otoczeniu. Zdaniem autorów pożądane są programy aktywne, umożliwiające znaczne zredukowanie negatywnego oddziaływania hotelu na środowisko, jak również poprawę wizerunku i wyników finansowych przedsiębiorstwa, orientacja proekologiczna umożliwia bowiem rozszerzenie ryn-

ków zbytu o coraz liczniejsze segmenty gości, dla których działania prośrodowiskowe są jednym z kluczowych kryteriów wyboru obiektu. Wzrasta także prawdopodobieństwo znalezienia inwestora w razie konieczności uzyskania wsparcia kapitałowego z zewnątrz. Tego rodzaju orientacja nie jest również bez znaczenia w kontekście ubiegania się o tańsze ubezpieczenie. Programy aktywne opierają się na stałym poszukiwaniu sposobów zmniejszenia presji hotelu na środowisko przyrodnicze, z działalnością B+R włącznie. Podmioty „aktywne” nie unikają także ryzyka i są przygotowane do obsługi wymagających klientów, przejawiających wysoki poziom świadomości ekologicznej.

Mak i Chang (2019), badając menedżerów wyższego szczebla hoteli na Tajwanie, zidentyfikowali 21 rodzajów programów środowiskowych, które zostały podzielone na 14 kluczowych obszarów, a mianowicie: woda, energia, transport, odpady, udogodnienia, substancje szkodliwe, pokoje, projektowanie i materiały budowlane, zamówienia, gastronomia, środowisko przyrodnicze, społeczna odpowiedzialność biznesu, informacja o gościach oraz zaangażowanie kierownictwa i pracowników. Większość realizowanych w hotelach programów obejmuje przynajmniej kilka obszarów, na które kładą nacisk właściciele.

Oceną jednego z programów środowiskowych uruchomionych przez Hilton Worldwide zajęli się Bohdanowicz i wsp. (2011). Autorzy dokonali analizy programu poprawy efektywności środowiskowej wdrożonego w 70 obiektach sieci hotelowej działających w Europie kontynentalnej w latach 2006–2008. W programie wzięło udział ponad 16 000 pracowników wszystkich szczebli. Utworzono specjalne zespoły projektowe, w skład których wchodziły pracownicy i menedżerowie różnych szczebli. Skutkiem zastosowania programu było zmniejszenie zużycia energii na metr kwadratowy o 15% oraz zużycia wody i emisji dwutlenku węgla na jednego gościa hotelowego o 8% w ciągu trzech lat. Przyniosło to redukcję kosztów o 16 mln USD, z czego 9,6 mln USD można przypisać zmianom w ludzkim zachowaniu. Autorzy rekomendują zastosowanie podejścia holistycz-

nego, łączącego wprowadzenie opartych na IT narzędzi pomiarowych oraz ocenę wydajności z autentycznym wzmocnieniem pozycji pracowników i podnoszeniem świadomości ekologicznej.

Erdogan i Baris (2007) podjęli się analizy skuteczności programów środowiskowych realizowanych w hotelach w Ankarze. Zakres ich badań obejmował m.in. takie zagadnienia, jak gospodarowanie odpadami, zakupy, zużycie energii oraz działania modernizacyjne. Badanie pozwoliło wykazać, że politycy lokalni i pracownicy hoteli na ogół nie mają motywacji do podejmowania działań z zakresu ochrony środowiska, a menedżerom brakuje przede wszystkim wiedzy i świadomości ekologicznej, aby osiągnąć podstawowe cele zrównoważonego rozwoju. Autorzy zarekomendowali opracowanie zintegrowanego systemu polityki i praktyki uwzględniającego nie tylko kierownictwo hotelu i personel, ale też wszystkie strony związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem, a także ponowną ocenę i ponowny przegląd krajowych, lokalnych i hotelowych polityk i programów środowiskowych. Wiśniewska (2004) do kluczowych warunkowań skuteczności programów zaliczyła zaangażowanie i postawy kierownictwa i pracowników, strategiczną postawę przedsiębiorstwa, wielkość i stopień integracji przedsiębiorstwa hotelowego, segment działalności, lokalizację, presję ze strony interesariuszy oraz internacjonalizację. Zdaniem Fraj i wsp. (2015) częstsze wdrażanie programów środowiskowych w hotelach, co z kolei determinuje poziom ich konkurencyjności, wiąże się z orientacją na uczenie się i innowacyjnością. Calisto i wsp. (2021) zaobserwowali natomiast, że wdrażanie programów środowiskowych w hotelach często nie jest odpowiedzią na wyzwania społeczne, lecz wynika z obaw właścicieli, sieci hotelowe opracowują bowiem programy zrównoważonego rozwoju przede wszystkim w celu redukcji kosztów, biorąc pod uwagę wymagania właścicieli dotyczące efektywności ekonomicznej. Mniejsze, zwłaszcza niezależne, hotele są mniej skłonne do wdrażania programów środowiskowych.

6.2. PLANET 21

Najpopularniejszym w Polsce programem środowiskowym jest realizowany przez sieć hotelową Accor program Planet 21 (www.all.accor.com/pl). Zawiera on sześć obszarów zrównoważonej działalności:

1. Niskoemisyjne budynki – deklaracja, że nowo budowane hotele będą budynkami niskoemisyjnymi. Wszystkie obiekty podlegają certyfikacji BREEAM (*BRE Environmental Assessment Method*), która jest obecnie jedną z najczęściej stosowanych w Europie metod oceny budynków pod kątem ich oddziaływania na środowisko (tzw. ekologiczności). Hotele są wyposażone w łóżka wykonane z drewna pochodzącego z lasów zarządzanych w sposób zrównoważony, posiadających certyfikat FSC (*Forest Stewardship Council*). Kołdry i poduszki są wyprodukowane z tworzywa powstałego w procesie recyklingu butelek. Dostępne w pokojach mydła, żele pod prysznic i szampony są przyjazne naturze i przechowywane w opakowaniach wielokrotnego użytku. Środki czystości również są ekologiczne.
2. Zdrowa i zrównoważona żywność – hotele oferują zdrowe i zbilansowane posiłki przy jednoczesnej redukcji odpadów żywnościowych. Zakładane są też przyhotelowe ogródki warzywne. W ramach programu opracowano Kartę Zdrowej i Zrównoważonej Żywności. Jej głównym założeniem jest zapewnienie gościom, niezależnie od segmentu rynku restauracji i hotelu, najwyższej jakości zdrowych posiłków przygotowywanych w sposób odpowiedzialny społecznie i ekologicznie. W tym celu ogranicza się obecność tzw. ukrytego cukru (syropu glukozowo-fruktozowego, maltodekstryny itp.) w serwowanych przez hotele wypiekach oraz preferuje niedosładzane, w pełni naturalne soki owocowe. Podawane owoce i warzywa także są wolne od pestycydów, zaś mięso – produkowane bez użycia hormonów. Dokument oblige do dbania o dobrostan zwierząt, dlatego zrezygnowano z jajek pochodzących z chowu klatkowego. Karta podejmuje także globalny problem marnowania żywności: sz-

cuje się, że na świecie wyrzuca się ponad 30% produkowanego jedzenia. W związku z tym do 2020 r. zmniejszono ilość odpadów żywnościowych powstających w restauracjach Grupy Orbis właśnie o 30%.

3. Goście – poprzez angażowanie gości wskazuje się na realny wpływ ich zachowań prośrodowiskowych na środowisko. Goście hotelowi są zachęceni do powstrzymywania się od codziennej wymiany bielizny hotelowej. Dokonuje się tego tylko na życzenie. Dzięki temu możliwe jest ograniczenie zużycia wody, detergentów i energii. Ponieważ część gości dostrzega tego rodzaju działania wyłącznie w kategoriach redukcji nakładów/wydatków ponoszonych przez hotele, 50% zaoszczędzonych kosztów prania ręczników przeznaczane jest na sadzenie drzew i zakładanie organicznych sadów owocowych.
4. Pracownicy – korporacja deklaruje przykładanie dużej wagi do poszanowania praw pracowników oraz dbałość o różnorodność poprzez programy szkoleniowe i mentoringowe.
5. Kooperanci – budowanie trwałych relacji z partnerami biznesowymi bazuje na uczciwości. W ramach programu realizowane są zrównoważone łańcuchy dostaw. Dostawców rekomendowanych dla wszystkich hoteli sieci, również franczyzowych, wyłania centralny dział zakupów, który bierze pod uwagę jakość, cenę, obowiązujące przepisy oraz kontekst zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu. Dąży się do tego, aby dla poszczególnych produktów i usług udział danej firmy w dostawach nie przekraczał 20%. Utrzymanie najwyższej jakości oferowanych usług oraz zapewnienie społecznej i ekologicznej odpowiedzialności organizacji wymaga odpowiedniego zarządzania łańcuchem dostaw. Jego kluczowym elementem jest zobowiązanie wszystkich polecanych dostawców i podwykonawców do działania zgodnie z programem Planet 21. Kooperanci mają ponadto obowiązek egzekwować analogiczne postępowanie od swoich partnerów biznesowych. Współpracujące firmy muszą nie tylko przestrzegać określonych standar-

dów, ale również być gotowe na audyt oraz wdrożenie ewentualnego programu naprawczego.

6. Społeczność lokalna – korporacja jest inicjatorem podpisania kodeksu postępowania, którego celem jest ochrona dzieci i młodzieży przed wykorzystaniem seksualnym w turystyce. Przekłada się to na działania edukacyjne oraz współpracę z właściwymi organami, aby wykrywać podejrzaną sytuację.

Program zrównoważonego rozwoju Planet 21 jest narzędziem, które można łatwo wdrożyć w każdym hotelu działającym pod marką należącą do Accor. W 2018 r. 90% hoteli Grupy Orbis (własnych, zarządzanych i franczyzowych – wszystkie modele biznesowe łącznie) przedstawiało swoje działania i zobowiązania zgodnie z tym programem.

6.3. TRAVEL WITH PURPOSE 2030

Sieć hoteli Hilton Worldwide zdefiniowała cele programu zrównoważonego rozwoju Travel with Purpose 2030. Zostały one ukierunkowane na wprowadzanie pozytywnych zmian społecznych i środowiskowych w skali globalnej (www.hilton.com). Zobowiązano się podwoić do 2030 r. inwestycje w działania społeczne i zmniejszyć o połowę wpływ na środowisko naturalne poprzez wdrażanie odpowiedzialnej gościnności w całym łańcuchu wartości. Rok 2030 to termin realizacji celów związanych z wpływem na środowisko w zakresie działań operacyjnych hotelu, relacji z lokalnymi społecznościami i współpracą z dostawcami. Dotyczy to głównie trzech obszarów, tj. przeciwdziałania zmianom klimatu, oszczędnego zarządzania wodą oraz rozsądnego gospodarowania odpadami. Wśród celów środowiskowych znalazły się m.in. takie, jak zmniejszenie zużycia wody i produkcji odpadów, przerobienie i wprowadzenie do ponownego wykorzystania zużytych przez gości kostek mydła, zmniejszenie ilości odpadów żywnościowych, szkolenia pracowników w zakresie istotnych kwestii środowiskowych i społecznych, działania zmierzające do zwiększania świadomości ekologicznej gości, zaangażowanie

się w ideę oddawania niewykorzystanej żywności potrzebującym, aktywowanie 20 mikroprogramów związanych z wodą wśród lokalnych społeczności, w miejscach najbardziej narażonych na jej brak, promowanie programu zmniejszenia zużycia energii elektrycznej, poszukiwanie i tworzenie sieci partnerów, którzy wspierają niskoemisyjną przyszłość i prawa człowieka, współpraca z dostawcami kładącymi nacisk na zrównoważony sposób pozyskiwania produktów żywnościowych (mięsa, owoców morza oraz bawełny), zachęcanie dostawców do wyznaczania celów i potwierdzania ich przez program audytowy. Ciekawym działaniem jest rozpoczęcie szeroko zakrojonego programu recyklingu mydła w Europie pozwalającego zmniejszyć ilości odpadów składowanych na wysypiskach oraz udzielić wymiernej pomocy lokalnym społecznościom. Cel to odzyskanie 100% mydła niewykorzystywanego przez gości hotelowych. Hotele Hilton we współpracy z centrum recyklingowym Clean the World w Polsce oraz w 16 innych europejskich krajach (Austrii, Belgii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Islandii, Luksemburga, Niemiec, Portugalii, Szwecji, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Włoch) podejmują wysiłki zmierzające do ograniczenia ilości odpadów wywożonych na wysypiska o ponad 130 ton rocznie, jednocześnie produkując 1,4 mln nowych kostek mydła, które zostaną przekazane potrzebującym. W programie weźmie udział ponad 200 przedsiębiorstw hotelarskich w całej Europie, które tym samym będą wspierały markę Hilton w drodze do osiągnięcia celów Travel with Purpose 2030 polegających na zmniejszeniu wpływu marki na środowisko naturalne o połowę (w tym odzysku 100% częściowo zużytego mydła i zredukowania ilości odpadów o 50%) oraz na podwojeniu jej inwestycji społecznych. Wspólne działanie z pewnością przyczyni się do rozwiązania ważnego problemu sanitarnego związanego z brakiem dostępu do czystego mydła i wody, przez który każdego dnia umiera około 3600 dzieci poniżej piątego roku życia. Dzięki inicjatywie firmy wyprodukowano już 11 mln nowych kostek mydła (*Hilton rozszerza program odzysku mydła...*, 2019).

W hotelach i obiektach Hilton zrezygnowano z plastikowych słomek, wykałaczek i mieszadełek. Postępuje także proces zastępowania kosmetyków do higieny osobistej w opakowaniach jednorazowych dystrybutorami kosmetyków. Powołano zespoły mające na celu poszukiwanie sposobów na zmniejszenie ilości wykorzystywanych w hotelach plastikowych przedmiotów jednorazowego użytku. Składy zespołów są różnorodne, gdyż obejmują hotelarzy oraz przedstawicieli innych branż z Europy, Azji i Afryki. Zadaniem zespołów jest m.in. testowanie i adaptowanie alternatywnych rozwiązań przyjaznych środowisku przyrodniczemu (*Hilton rozszerza program odzysku mydła...*, 2019).

W hotelach wymienia się tradycyjne żarówki na żarówki LED, a pomieszczenia socjalne są wyposażone w czasowe włączniki światła. Aby oszczędzać wodę, montuje się regulatory w spłuczkach toaletowych oraz wykorzystuje aeratory, które zmniejszają zużycie wody, i zbiorniki na deszczówkę. W ramach gospodarki odpadami stosuje się zgniatarki śmieci, co znacząco zmniejsza częstotliwość wywozu odpadów, a także segreguje się i oddaje makulaturę. Inne przykładowe działania to: montaż środowiskowych agregatów chłodniczych, izolacja rur i instalacji wodnej (ograniczanie straty ciepła), korzystanie z usług lokalnych dostawców i producentów, którzy posiadają certyfikaty zrównoważonego rozwoju (Quality Assurance for Food Products lub Marine Stewardship Council), angażowanie pracowników w działania cykliczne, m.in. akcje sprzątania okolic hotelu czy sadzenia drzew. Hotele Hilton uczestniczą także w programie Carbon Neutral Meetings, w ramach którego dla każdego spotkania przygotowywany jest raport zawierający szczegółowe informacje na temat przewidywanej emisji dwutlenku węgla, energii, wody i odpadów generowanych. Na podstawie raportu wylicza się wysokość rekompensaty emisji dwutlenku węgla, którą można wesprzeć projekt jego redukcji. Obliczeń dokonuje się na podstawie ścisłych pomiarów zużycia prądu, wody, gazu oraz ilości produkowanych śmieci wykonanych za pomocą specjalnego narzędzia. Specjaliści ds. sprzedaży wykupują kompensację emisji od firmy ClimeCo. Pozyskane pieniądze

są przeznaczane na rozwój zielonych inicjatyw, takich jak Liucheng Biomass Power Project (zużycie pozostałości biomasy z liści morwy i trzciny cukrowej wyrzucanych przez lokalnych rolników do wytwarzania energii elektrycznej), Gunder Hydro Power Project (wsparcie elektrowni wodnej o mocy 28,22 MW, która do produkcji energii elektrycznej wykorzystuje siłę wody potoku), inwestycje w farmy wiatrowe czy przemysłowe instalacje do redukcji szkodliwych substancji (*DoubleTree by Hilton Krakow Hotel...*, 2023).

6.4. SERVE 360

Program Serve 360 to projekt przyjęty przez sieć hoteli Marriott International. Zawiera cele związane ze zrównoważonym rozwojem i wywieraniem pozytywnego wpływu społecznego. Został on opracowany, aby wspierać postępy w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ zawartych w *Agendzie 2030*, które mają za zadanie sprostać najbardziej krytycznym wyzwaniom, przed którymi stoi nasza planeta i jej mieszkańcy. Głównymi obszarami wytyczającymi drogę działania są w programie (<https://serve360.marriott.com>):

1. Pielęgnowanie świata – rozumiane jako wspieranie zrównoważonego rozwoju obszarów i społeczności, w których działają hotele i z których zasobów naturalnych one korzystają. Zadanie to jest realizowane m.in. poprzez inwestycje społeczne oraz projekty rozwojowe skierowane do dzieci i młodzieży oraz osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji (rozwijanie ich kompetencji, zwiększanie szans na zatrudnienie oraz wspieranie kreatywności).
2. Utrzymanie odpowiedzialnego podejścia operacyjnego – ze szczególnym zwróceniem uwagi na zrównoważony rozwój całego łańcucha wartości i ograniczenie ryzyka związanego ze zmianami klimatycznymi. Celem jest zmniejszenie śladu środowiskowego poprzez redukcję zużycia wody, emisji dwutlenku węgla i generowanych odpadów, ograniczenie marnotrawstwa żywności, rozwój odnawialnych źródeł energii, poprawę energooszczędności budynków oraz ekologizację zakupów.

- 3 Wzmacnianie poprzez dawanie możliwości – rozumiane jako współpraca z wiodącymi organizacjami non profit i działanie z myślą o różnych grupach wiekowych i społecznych. Celem jest rozwój kompetencji młodzieży, kobiet, osób z niepełnosprawnościami, weteranów wojennych i uchodźców.
4. Zaproszenie wszystkich do wspólnych działań i wspieranie praw człowieka – program przyjaznego świata, pełnego zrozumienia dla wszystkich. Cel jest urzeczywistniany poprzez skierowane do właścicieli, menedżerów i pracowników szkolenia z zakresu praw człowieka, w tym uświadamianie problemu handlu ludźmi, propagowanie praktyk odpowiedzialnego pozyskiwania pracowników i rekrutacji. Zasady te zostaną także wykorzystane do modyfikacji procedur związanych z systemem zarządzania zasobami ludzkimi.

W ramach Serve 360 wszystkie hotele Marriott zobowiązały się do wywierania zrównoważonego wpływu wszędzie tam, gdzie prowadzą działalność. Ambicją sieci jest także bycie liderem w dziedzinie innowacji środowiskowych, u podstaw których leży postęp technologiczny, w tym zwiększanie efektywności materiałowej i energetycznej swoich obiektów. Goście hoteli Marriott mogą przy użyciu specjalnych aplikacji dokonywać rezerwacji, zapowiadać swoje przybycie, rezerwować miejsce parkingowe, meldować się w hotelu, a także rozliczać się i wymeldowywać w dogodnych dla siebie porach. W pokoju mogą samodzielnie sterować temperaturą otoczenia, oświetleniem czy ruchem rolet, a także zamawiać posiłki i usługi room service. Hotele należące do sieci Marriott udostępniają również w pokojach gogle VR z wbudowaną aplikacją „vroom” pozwalającą na odbywanie wirtualnych podróży. Dzięki temu goście mogą w dowolnym momencie, pozostając w pokoju hotelowym, poznawać różne destynacje turystyczne (Dzięgiel i Olszewski-Strzyżowski, 2022).

Sieć Marriott International ogłosiła także program Connect Responsibly, który ma wspierać organizatorów wydarzeń odbywających się w hotelach Marriott Bonvoy we wdrażaniu zrównoważonych praktyk. Program oferuje szczegółowe raporty wpływu środowisko-

wego w odniesieniu do każdego spotkania oraz umożliwia zakup kredytów węglowych. Raporty, udostępniane po zakończeniu wydarzenia, zawierają podsumowanie zastosowanych w hotelu praktyk zrównoważonego rozwoju oraz informacje na temat śladu węglowego i zużycia wody w wynik danego spotkania obliczonych na podstawie uznanych w branży hotelarskiej metod. Są przygotowywane w jedenastu językach w zależności od lokalizacji. Jednocześnie we współpracy z firmą South Pole Marriott umożliwia swoim gościom udział w wybranych projektach kompensacji emisji dwutlenku węgla. Po zapoznaniu się z raportem wpływu środowiskowego klienci mogą skorzystać z internetowej platformy South Pole i wybierać spośród różnych, niezależnie weryfikowanych, projektów kompensacyjnych. W 2024 r. Marriott stał się największą globalną firmą hotelarską, która uzyskała akceptację od inicjatywy Science Based Targets stanowiącej globalne partnerstwo, które wspiera firmy i instytucje finansowe w wyznaczaniu celów redukcji emisji gazów cieplarnianych zgodnych z wynikami badań naukowych. Aby wspierać postęp w realizacji przyjętych zadań, Marriott uruchomił program działań na rzecz klimatu (*Climate Action Program*) obejmujący cele i działania związane z redukcją emisji na poziomie poszczególnych obiektów. Inicjatywa Connect Responsibly wspiera platformę zrównoważonego rozwoju i wpływu społecznego sieci Marriott – Serve 360: Doing Good in Every Direction (*Marriott International wprowadza program Connect Responsibly...*, 2024).

6.5. ECO CHALLENGE

Grupa Polski Holding Hotelowy liczy obecnie ponad 50 hoteli i obiektów z blisko 6 tysiącami pokoi, co czyni ją drugą w Polsce grupą hotelową i pierwszą wyłącznie z polskim kapitałem. Oferuje rozbudowaną sieć hoteli i obiektów zlokalizowanych w różnych częściach kraju i współpracuje, jako franczyzobiorca, z czołowymi światowymi sieciami hotelowymi, takimi jak Marriott International, Hilton International, Best Western Hotels & Resorts, InterContinental

Hotels Group, Louvre Hotels Group i Accor. Firma wprowadza rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju, pragnąc być liderem zmian w branży turystycznej i hotelarskiej. Jednym z ważniejszych sposobów wdrażania przez Grupę strategii zrównoważonego rozwoju jest realizowanie programu środowiskowego Eco Challenge, którego cel sprowadza się do promocji działań proekologicznych i prośrodowiskowych zarówno wśród pracowników holdingu, jak i gości hotelowych. Projekt został ogłoszony 25 września 2023 r. w Światowy Dzień Działania na Rzecz Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Program składa się z trzech filarów: Eco Gesty, Eco Inspiracje i Eco Inwestycje. W każdym z nich zaplanowano działania i inicjatywy mające na celu nie tylko edukację pracowników i gości, ale również podkreślanie wagi aspektów środowiskowych i ekologicznych w najbliższym otoczeniu. W filarze Eco Gestów goście wybranych obiektów Grupy PHH otrzymują drobne niespodzianki za proekologiczne postawy, np. za przyjazd ekologicznym środkiem transportu lub komunikacją publiczną, zrezygnowanie z usługi sprzątania pokoju lub codziennej wymiany pościeli i ręczników w czasie pobytu. Jedną z wielu inicjatyw Eco Inspiracji jest obsiewanie terenów czynnych biologicznie kwiatami i ziołami polnymi (tzw. kwietne łąki), dzięki czemu można zaoszczędzić wodę potrzebną do podlewania roślin czy energię zużywaną podczas koszenia trawy. Inną inicjatywą jest budowanie legowisk zimowych dla jeży, jako gatunku zagrożonego, na terenach zielonych przylegających do hoteli. Filar Eco Inwestycje przewiduje m.in. sadzenie drzew połączone z akcją umieszczania budek lęgowych dla gatunków chronionych, a także zbieranie wody opadowej do podlewania terenów czynnych biologicznie (*Eco Challenge w hotelach...*).

Polski Holding Hotelowy, działając na rzecz ochrony środowiska w ramach programu Eco Challenge, współpracuje m.in. z Lasami Państwowymi. Podczas symbolicznej akcji „Las wokół nas”, chcąc budować świadomość zrównoważonego rozwoju, wolontariusze z PHH posadzili na terenie Nadleśnictwa Jabłonna 1050 sadzonek dębu szypułkowego. Celem akcji było nie tylko sadzenie drzew, ale

przede wszystkim edukacja pracowników PHH w zakresie gospodarki leśnej. Uczestnicy mieli okazję poznać tajniki leśnictwa oraz zrozumieć, jak ważne jest zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi. Poznali również charakterystykę gatunków drzew leśnych, w tym dębu szypułkowego, który jest symbolem długowieczności i mocy. Odnawianie lasu to proces sadzenia nowego pokolenia drzew w miejsce tych, które zostały usunięte w wyniku działalności człowieka lub z przyczyn naturalnych. Dzięki temu zapewniana jest ciągłość istnienia lasów (*PHH odnawia las...*).

Innymi podmiotami kooperującymi z Grupą w ramach programu Eco Challenge są: Woliński Park Narodowy (WPN) oraz Karkonoski Park Narodowy (KPN). Współpraca odbywa się m.in. w ramach: (1) podejmowania działań prośrodowiskowych oraz wsparcia merytorycznego w zakresie zasad implementacji np. budek lęgowych czy karmników dla ptaków; (2) edukacji ekologicznej (cykle różnych warsztatów, m.in. o życiu oraz zwyczajach ptaków i owadów pożytecznych czy zasadach budowania hoteli dla owadów); (3) akcji sprzątania szlaków turystycznych i plaż. W jednym z hoteli powstał kącik edukacyjny dedykowany najmłodszym gościom, w którym są wyświetlane i prezentowane materiały edukacyjne. Podpisano także porozumienie dotyczące kart rabatowych na atrakcje turystyczne znajdujące się na terenie KPN. Inny obiekt hotelowy zasponsorował na terenie WPN shake bike'a, przy użyciu którego zarówno goście hotelu, jak i osoby odwiedzające park mogą przygotować sobie zdrowe koktajle (*Europejski Dzień Parków Narodowych...*).

7. SYSTEMY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE HOTELOWYM

7.1. SYSTEMY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO ZGODNE Z NORMĄ ISO 14001

Znormalizowane systemy zarządzania środowiskowego są podstawą wdrażania opisywanej już koncepcji Total Quality Environmental Management (TQEM). Najbardziej znanym międzynarodowym standardem tego rodzaju systemów jest obecnie ISO 14001. Norma ta zawiera specyfikację systemu zarządzania środowiskowego, w tym wymagania podlegające obiektywnemu audytowi dla celów certyfikacji lub deklaracji własnej. Została opracowana w sposób umożliwiający zastosowanie jej w różnych warunkach geograficznych, kulturowych i społecznych. W normie nie ustalono wymagań bezwzględnych dotyczących efektów działalności środowiskowej. Wymaga się natomiast podjęcia zobowiązania wyrażonego w polityce środowiskowej, że organizacja będzie działała zgodnie z przepisami prawnymi oraz że deklaruje podejmowanie działań zmierzających do minimalizacji zanieczyszczeń i ciągłego doskonalenia się w tym obszarze. ISO 14001 jest skierowana do każdej organizacji, która chce: (1) ustanowić, wdrożyć, utrzymywać i doskonalić system zarządzania środowiskowego; (2) mieć pewność co do postępowania zgodnego z ustaloną przez siebie polityką środowiskową; (3) wykazać zgodność funkcjonującego systemu z wymaganiami normy. Może być więc wykorzystana do celów wewnętrznych (przekonanie kierownictwa o prośrodowiskowym działaniu przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznych (przekonanie stron zainteresowanych o prośrodowiskowym działaniu przedsiębiorstwa). Do kluczowych elementów, na jakie kładzie się nacisk w normie ISO 14001, należą zobowiązania do ciągłego doskonalenia, zachowania zgodności z obowiązującym ustawodawstwem (zewnętrznymi i wewnętrznymi aktami prawa środowiskowego), zapobiegania zanieczyszczeniom we wszystkich możliwych elementach środowiska przyrodniczego, tj. emisji do powietrza, rzutów ścieków do wody, gospodarki odpadami, zanieczyszczenia

gruntu, oddziaływania na społeczeństwo, wykorzystania zasobów naturalnych, a także innych specyficznych (lokalnych) kwestii środowiskowych (Matuszak-Flejszman, 2009).

W myśl normy ISO 14001 (PN-EN ISO 14001, 2015) fundamentem systemu zarządzania środowiskowego jest model PDCA wykorzystywany przez organizację do osiągnięcia stanu ciągłego doskonalenia. Model może być zastosowany zarówno w systemie zarządzania środowiskowego jako całości, jak i w poszczególnych jego elementach. Na etapie „Planuj” należy ustalić cele środowiskowe i procesy niezbędne do osiągnięcia wyników zgodnych z polityką środowiskową organizacji. Kolejny etap – „Wykonaj” – oznacza wdrożenie procesów zgodnie z planem. Etap „Sprawdź” polega na monitorowaniu i mierzeniu procesów w odniesieniu do polityki środowiskowej, w tym do zobowiązań w niej zawartych, celów środowiskowych i kryteriów operacyjnych, oraz informowaniu o wynikach. W ramach etapu „Działaj” należy podjąć się zadań pozwalających na ciągłe doskonalenie systemu.

Aby określić zakres systemu zarządzania środowiskowego, organizacja powinna ustalić dane dotyczące: (1) czynników zewnętrznych i wewnętrznych, a więc zebrać wyniki badania kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego oraz wiedzę o czynnikach mających wpływ na efekty środowiskowe i ostateczny kształt systemu; (2) zobowiązań co do zgodności, czyli tych przyjętych wskutek określenia potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron; (3) jednostek organizacyjnych, funkcji i granic fizycznych, a więc struktury organizacyjnej i obszarów działalności; (4) działań, wyrobów i usług organizacji; (5) uprawnień i możliwości sprawowania nadzoru oraz wywierania wpływu przez organizację, np. w kwestii nadzorowania procesów zewnętrznych. Kiedy już zakres zostanie określony, to wszystkie wyroby i usługi z niego wynikające muszą być objęte systemem zarządzania środowiskowego. Poza tym zakres musi być udokumentowany, a zatem zapisany na dowolnym nośniku (PN-EN ISO 14001, 2015).

Zgodnie z normą ISO 14001 (PN-EN ISO 14001, 2015) działania systemowe obejmują: (1) nadzór nad udokumentowanymi informa-

cjami – zapewnienie, że wszyscy pracownicy posługują się jednakowymi wersjami dokumentów i że są one wersjami aktualnymi oraz że dowody przeprowadzenia określonych działań w systemie są zawsze dostępne dla osób uprawnionych i możliwe do odnalezienia; (2) audyt wewnętrzny – zapewnienie, że mechanizmy systemu są okresowo sprawdzane pod względem skuteczności, a wyniki służą do doskonalenia systemu; (3) działania korygujące – zapewnienie, że przyczyny wykrytych niezgodności zostaną usunięte w sposób skuteczny; (4) przegląd zarządzania – zapewnienie, że okresowo zostanie dokonana analiza funkcjonującego systemu i że zostaną podjęte działania w celu zwiększenia jego skuteczności; (5) zarządzanie ryzykiem – zapewnienie, że określono ryzyka w procesach i plan postępowania w razie wystąpienia ryzyka oraz wdrożono postępowanie skutecznie.

Celem rodziny norm ISO 14000 dotyczących zarządzania środowiskowego jest pomoc organizacjom w minimalizowaniu negatywnego wpływu ich działalności na środowisko, a także zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami i innymi wymaganiami środowiskowymi. Odbywa się to m.in. poprzez identyfikację aspektów środowiskowych, a więc elementów działań lub wyrobów (usług) organizacji, które wzajemnie oddziałują lub mogą wzajemnie oddziaływać na środowisko. Aspekty środowiskowe mogą wywoływać w nim niekorzystne lub korzystne zmiany. W ramach systemu dąży się do promowania bardziej efektywnego zarządzania środowiskiem w organizacjach oraz zapewnienia użytecznych narzędzi, wydajnych z punktu widzenia kosztów, elastycznych, które świadczą o najlepszych praktykach organizacyjnych w zakresie gromadzenia, interpretowania i przekazywania odpowiednich informacji o środowisku.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających ze stosowania znormalizowanych systemów można wymienić: (1) wykazanie zgodności z obecnymi i przyszłymi przepisami; (2) zwiększenie przywództwa i zaangażowania pracowników; (3) poprawę reputacji firmy i zwiększenie zaufania interesariuszy poprzez komunikację strategiczną; (4) osiąganie strategicznych celów biznesowych poprzez włączanie kwestii środowiskowych do zarządzania przedsiębiorstwem; (5) za-

pewnienie przewagi konkurencyjnej i finansowej poprzez poprawę efektywności i redukcję kosztów (Ejdys i wsp., 2016; PN-EN ISO 14001, 2015; Rogala i Wawak, 2021).

Dotychczasowe badania związane z wykorzystaniem znormalizowanych systemów zarządzania środowiskowego w hotelach skupiały się głównie na kwestiach ekonomiczno-finansowych. Chan (2009) wykazał, że systemowy pomiar aspektów środowiskowych pozwala na lepsze gospodarowanie zasobami oraz wprowadzanie własnych, wewnętrznych rozwiązań służących ochronie środowiska. W konsekwencji znormalizowane systemy były często łączone z programami oszczędzania energii elektrycznej, a same hotele korzystały z pomocy instytucji zewnętrznych podczas ich implementacji (Chan i Ho, 2006). Tego rodzaju wsparcie jest niezbędne nie tylko z powodu bariery kompetencyjnej, lecz także coraz częstszych problemów kadrowych w hotelach. Cîrstea i Nistor (2015) odnotowali, że wdrożenie systemów wiąże się zwykle ze zwiększeniem zakresu obowiązków pracowników.

Zdaniem Tomescu (2014) certyfikacja ISO 14001 jest kluczowa w procesie wdrażania zrównoważonego rozwoju w hotelu. Jednak niewiele przedsiębiorstw hotelowych wiąże wysokie standardy ochrony środowiska z możliwościami uzyskania przewagi rynkowej. Chan i Wong (2006) zbadali motywy, jakimi kierują się właściciele i menedżerowie hoteli, podejmując decyzję o wdrożeniu w hotelu znormalizowanego systemu zarządzania środowiskiem zgodnego z normą ISO 14001. W modelu składającym się z ośmiu zmiennych objaśniających tylko dwie, tj. ład korporacyjny i wymogi prawne, okazały się istotne statystycznie. Za nieistotne uznano natomiast takie czynniki, jak korzyści (środowiskowe, ekonomiczne, społeczne), najwyższe kierownictwo, trendy rynkowe, perspektywy kooperacji, potrzeby gości oraz konkurenci. Bonilla Priego i wsp. (2011) odnotowali, że menedżerowie zmieniają systemy certyfikacji, aby uzyskać lepszą ofertę. Segarra-Oña i wsp. (2012) dostrzegli wprawdzie lepsze wyniki finansowe w hotelach certyfikowanych, lecz podkreślili, że wiążą się one również z szeregiem innych czynników, tj. rodzajem czy wielko-

ścią obiektu. Według Peiró-Signes i wsp. (2014) dzięki certyfikacji niektóre hotele uzyskują przewagę konkurencyjną, co w badaniach było najbardziej widoczne w odniesieniu do obiektów czterogwiazdkowych. Część przedstawicieli branży wskazuje również na wyższy poziom satysfakcji u gości korzystających z usług hoteli z wdrożonym systemem ISO 14001:2015 (*Nearly Zero Energy Hotels...*). Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy ogólny poziom satysfakcji jest wynikiem ogólnego poziomu zarządzania, jakości infrastruktury czy samych systemów.

Systemy zarządzania środowiskowego są w hotelach często integrowane z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania, w tym z opartymi na ISO 9001, ISO 50001, ISO 26000, ISO 20121, ISO 27001, ISO 10002, OHSAS 18001 i SA 8000 (Esgarrancho i Cândido, 2020; Ratiuk i Ruževičius, 2014). Zainteresowanie systemami zarządzania środowiskowego przejawiają również kooperanci przedsiębiorstw hotelowych (np. touroperatorzy), obiektów SPA i wellness czy organizacje zajmujące się informacją turystyczną, które upatrują w systemach zarówno możliwości oszczędzania zasobów, jak i szanse rozszerzenia i poprawy współpracy z innymi podmiotami z branży turystycznej (Iwand, 2005; Jurinčič i Bojnec, 2009; Savovic i wsp., 2016).

7.2. SYSTEMY ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM W OBIEKTACH NOCLEGOWYCH ZGODNE Z NORMĄ ISO 21401

Norma ISO 21401 (PN-EN ISO 21401, 2018) zawiera wymagania dotyczące zarówno środowiskowych, jak i społecznych oraz ekonomicznych aspektów systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w obiektach noclegowych. Stanowi swoiste ramy dla hoteli i innych tego typu obiektów, które chcą wdrażać i utrzymywać takie praktyki, jak oszczędzanie energii i wody, gospodarowanie odpadami, angażowanie lokalnej społeczności czy etyczne prowadzenie działalności gospodarczej. Norma zakłada ograniczenie negatywnego oddziaływania turystyki na środowisko przyrodnicze i społeczne z jednocześnie dbałością o kontekst biznesowy.

Założenia normy ISO 21401 (PN-EN ISO 21401, 2018) są skierowane do każdego obiektu noclegowego, w tym hotelu, niezależnie od jego typu, wielkości czy lokalizacji, który chce poprawić swoje praktyki w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Głównym celem normy ISO 21401 jest ułatwienie hotelom tworzenia i doskonalenia systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w zakresie trzech przypisanych mu obszarów: (1) aspektów środowiskowych – minimalizowanie wpływu działalności hotelowej na środowisko, w tym poprawa efektywności gospodarowania energią, wodą i odpadami; (2) aspektów społecznych – zaangażowanie w sprawy lokalne, poszanowanie praw pracowniczych, bezpieczeństwo i etyka biznesu; (3) aspektów ekonomicznych: dążenie do długookresowej równowagi ekonomicznej, również poprzez promowanie zrównoważonych praktyk operacyjnych.

Struktura systemu zarządzania opartego na normie ISO 21401 obejmuje następujące elementy:

1. Kontekst organizacji:

- a) zrozumienie założeń organizacji i zakresu jej działalności,
- b) zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych,
- c) określenie zakresu systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem,
- d) system zarządzania zrównoważonym rozwojem.

2. Przywództwo:

- a) przywództwo i zaangażowanie,
- b) polityka,
- c) role, obowiązki i uprawnienia.

3. Planowanie:

- a) działania mające na celu przeciwdziałanie ryzyku i wzmacnianie szans,
- b) cele zrównoważonego rozwoju i planowanie ich osiągnięcia.

4. Wsparcie:

- a) zasoby,
- b) kompetencje,
- c) świadomość,

- d) komunikacja,
- e) udokumentowane informacje.
- 5. Działania:
 - a) panowanie i kontrola operacyjna,
 - b) radzenie sobie ze zmodyfikowanymi działaniami, produktami lub usługami,
 - c) zarządzanie łańcuchem dostaw.
- 6. Ocena skuteczności:
 - a) monitorowanie, pomiary, analiza i ocena,
 - b) audyt wewnętrzny,
 - c) przegląd zarządzania.
- 7. Doskonalenie:
 - a) niezgodności i działania korygujące,
 - b) ciągłe doskonalenie.

Norma zawiera także cztery załączniki (PN-EN ISO 21401, 2018):

1. Wymagania środowiskowe dla zrównoważonych obiektów noclegowych:
 - a) przygotowanie i reagowanie na zagrożenia środowiskowe,
 - b) obszary naturalne, bioróżnorodność, flora i fauna,
 - c) wpływ architektury i budownictwa lokalnego,
 - d) kształtowanie krajobrazu,
 - e) odpady stałe, ścieki i emisje,
 - f) efektywność energetyczna,
 - g) oszczędność i zarządzanie zużyciem wody,
 - h) zarządzanie substancjami niebezpiecznymi.
2. Wymagania społeczne dla zrównoważonych obiektów noclegowych.
3. Wymagania ekonomiczne dla zrównoważonych obiektów noclegowych.
4. Przykłady praktyk na rzecz zrównoważonej turystyki. W obszarze efektywności energetycznej zaproponowano m.in.:
 - a) wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, takich jak energia słoneczna i wiatrowa,
 - b) odpowiedni dobór materiałów budowlanych,

- c) termoizolacja ścian, stropów i okien,
- d) wentylacja naturalna,
- e) optymalizacja wykorzystania obszarów zacienionych i nasłonecznionych,
- f) optymalizacja wykorzystania naturalnego oświetlenia,
- g) minimalizowanie strat ciepła w instalacjach wodno-kanalizacyjnych systemów grzewczych i chłodniczych, stosowanie urządzeń grzewczych lub chłodniczych o maksymalnej efektywności energetycznej,
- h) preferowanie pojazdów energooszczędnych, przeprowadzanie regularnej konserwacji i planowanie wykorzystania floty, optymalizacja jej wydajności, wybór tras i bardziej efektywnych rozkładów jazdy, szkolenie kierowców w zakresie ekonomicznej jazdy i inne podobne działania.

Do głównych korzyści wynikających z wdrożenia systemów opartych na normie należy zaliczyć: (1) wzmocnienie wizerunku hotelu jako zrównoważonej organizacji; (2) wsparcie w procesie zaspokajania potrzeb i oczekiwań gości oraz spełniania wymagań prawnych dotyczących zrównoważonego rozwoju; (3) poprawę efektywności operacyjnej poprzez optymalizację zużycia zasobów; (4) ograniczenie negatywnego oddziaływania hotelu i całego sektora turystycznego na otoczenie.

Badania nad systemami zarządzania zrównoważonym rozwojem w hotelach opartymi na normie ISO 21401 mają charakter śladowy i obejmują rekomendacje dotyczące ich wykorzystania w praktyce gospodarczej. Firoiu i wsp. (2019) wskazują na konieczność ich promowania na poziomie globalnym. Za istotną inicjatywę dla zrównoważonego rozwoju turystyki uznali je także Gúčík i Marciš (2017). Cruz-Pérez i wsp. (2021) oraz Miguel i wsp. (2024) uznają normy za dobre ramy do przeprowadzania w hotelach audytów obejmujących kluczowe czynniki dotyczące zgodności z wymogami jakości, bezpieczeństwa i potrzeb gości.

7.3. SYSTEM EKOZARZĄDZANIA I AUDYTU EMAS

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 (PN-EN ISO 14001, 2015) jest podstawą implementacji systemu ek zarzadzania i audytu (ang. Eco-Management and Audit Scheme, EMAS). Głównym celem EMAS jest wspieranie ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji poprzez: „(1) stworzenie i wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego opisanych w załączniku do rozporządzenia EMAS; (2) systematyczną, obiektywną i okresową ocenę efektów działalności tych systemów; (3) dostarczanie informacji o efektach działalności środowiskowej oraz prowadzenie otwartego dialogu ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi stronami; (4) aktywne zaangażowanie pracowników oraz właściwe szkolenia podstawowe i specjalistyczne, które umożliwią aktywne uczestnictwo w realizacji zadań środowiskowych” (Matuszak-Flejszman, 2009, s. 76).

EMAS opiera się na pięciu zasadach: (1) dobrowolności – udział w systemie jest dobrowolny, lecz przystępując do programu, organizacja zobowiązuje się do utrzymania systemu zarządzania środowiskowego, prowadzenia audytów i publikowania informacji, a w zamian, gdy spełnia wymagania, jej nazwa jest umieszczana w unijnym i krajowym rejestrze, dzięki czemu może posługiwać się logo EMAS; (2) dostępności – w programie może uczestniczyć każda jednostka organizacyjna, tj. przedsiębiorstwo, podmiot administracji, placówka oświatowa itp.; (3) niezależnej weryfikacji – organizacje zarejestrowane w programie są okresowo sprawdzane przez niezależnych weryfikatorów środowiskowych, których zadaniem jest sprawdzenie prawdziwości publikowanych danych środowiskowych; (4) jawności danych – organizacje mają obowiązek publikowania deklaracji środowiskowych; (5) okresowości – organizacje muszą prowadzić cykliczne działania, zgodne z pętlą ciągłego doskonalenia, zmierzające do stałej kontroli wpływu i zmniejszania skali oddziaływania na środowisko (Poskrobko i Poskrobko, 2012).

Przedsiębiorstwo zamierzające wdrożyć system EMAS musi spełnić wszystkie wymogi normy ISO 14001 oraz dodatkowo: (1) przeprowadzić przegląd środowiskowy na potrzeby systemu; (2) uwzględnić możliwe do zidentyfikowania aspekty środowiskowe wewnętrzne i zewnętrzne; (3) udowodnić zgodność z przepisami prawa; (4) wykazywać coroczną poprawę efektywności środowiskowej; (5) informować opinię społeczną o działaniach i efektach środowiskowych; (6) współpracować z władzami administracji państwowej (Kramer i wsp., 2005).

Przed złożeniem wniosku o rejestrację w krajowym systemie zarządzania i audytu EMAS należy:

1. Wdrożyć system zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001.
2. Przeprowadzić i udokumentować audyt środowiskowy w celu sprawdzenia, czy system został właściwie zaprojektowany i dobrze funkcjonuje. Audyt powinien wykazać, że organizacja przestrzega przepisów prawa, ciągle poprawia efekty działalności środowiskowej, informuje społeczeństwo o swojej aktywności na rzecz środowiska oraz że pracownicy są zaangażowani w realizację systemu.
3. Opracować deklarację środowiskową, która powinna zawierać opis organizacji, w tym informacje o procesach, produktach, usługach, politykę środowiskową i krótki opis systemu zarządzania środowiskowego, opis wszystkich istotnych bezpośrednich i pośrednich aspektów środowiskowych i wpływu na środowisko oraz dostępne dane dotyczące wpływu na środowisko.
4. Zatwierdzić deklarację u akredytowanego weryfikatora (audytora) środowiskowego, którego zadaniem jest sprawdzenie, czy zostały spełnione wszystkie wymagania rozporządzenia EMAS.
5. Wystąpić o rejestrację organizacji w systemie EMAS poprzez przesłanie organowi rejestrującemu zatwierdzonej deklaracji (Krystek, 2018).

Rejestracja jest bezterminowa pod warunkiem pozytywnej weryfikacji po upływie trzech lat od dnia wpisania do rejestru.

Elementem wyróżniającym system EMAS wśród innych systemów zarządzania środowiskowego jest deklaracja środowiskowa, która ma na celu przekazanie zainteresowanym interesariuszom informacji o oddziaływaniu organizacji na środowisko. Inną różnicą to konieczność przeprowadzenia wstępnego przeglądu i możliwość posługiwania się logo (Ejdys i Lulewicz-Sas, 2011). Logo może być umieszczone na zatwierdzonych informacjach (np. na deklaracji środowiskowej), na papierze firmowym, w materiałach informacyjnych reklamujących udział organizacji w EMAS, na reklamach wyrobów, działań i usług po zapewnieniu, że nie dojdzie do pomylenia tych produktów z wyrobami ekologicznymi (Krystek, 2018). Zdaniem Matuszak-Flejszman (2007) główne profity wynikające z wdrożenia EMAS to: (1) korzyści ekonomiczne pojawiające się na skutek zmniejszenia kosztów, racjonalnej gospodarki surowcami, wodą i energią, stosowania recyklingu oraz ograniczenia wysokości opłat i kar ekologicznych; (2) poprawa wizerunku; (3) konsolidacja pracowników wokół rozwiązywania problemów środowiskowych; (4) nowoczesne zarządzanie oparte na ciągłym doskonaleniu i zaangażowaniu pracowników; (5) poprawa jakości produktów.

Matuszak-Flejszman i wsp. (2019) dokonały w swojej pracy oceny efektywności EMAS i stwierdziły, że średnia skuteczność realizacji celów środowiskowych w analizowanych organizacjach wyniosła 66,9%. Wykazały też, że nie zachodzi liniowa zależność między długością funkcjonowania EMAS a skutecznością osiągania celów środowiskowych, a korelacja między ustalaniem celów środowiskowych i zmianami wartości wskaźników efektywności środowiskowej jest słaba. Zdaniem autorek organizacje mają problem z obliczaniem wskaźników, np. bioróżnorodności, a liczne opcje wyboru wskaźników ograniczają możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej. Między poszczególnymi wskaźnikami często też nie dochodzi do uzyskania efektu synergii i są one skoncentrowane głównie na pomiarze skuteczności, a nie efektywności środowiskowej (Szyszka i Matuszak-Flejszman, 2017). Na problemy z możliwością porównywania treści deklaracji środowiskowych w hiszpańskich hotelach

z wdrożonym systemem EMAS wskazują także Priego i Palacios (2008). W badanych przez nich obiektach zakres udostępnianej informacji nie różnił się istotnie w zależności od takich cech, jak: wielkość hotelu, forma własności czy lokalizacja. Puig i wsp. (2017) z kolei pozytywnie ocenili rezultaty dobrowolnego wdrażania systemów monitorowania środowiska, takich jak EMAS. Wyniki ich badań wskazują, że systemy ekozarządzania i audytu sprzyjają gromadzeniu bardziej szczegółowych i dokładnych informacji, co umożliwia efektywniejsze wykorzystywanie zasobów. Autorzy uważają, że dane z inwentaryzacji hoteli przydają się menedżerom turystycznym do obliczania kluczowych wskaźników środowiskowych, które mogą przyczynić się do realizacji celów turystyki zrównoważonej. Bonilla Priego i wsp. (2011) odnotowali, że większość badanych przez nich hoteli z wdrożonym EMAS nie podejmuje jednak działań związanych z doskonaleniem systemu i długookresowym maksymalizowaniem korzyści (ekonomicznych, społecznych, środowiskowych), lecz ogranicza się do doraźnych działań i stawia na osiągnięcie celów krótkookresowych. Niewiele hoteli widziało też możliwość przełożenia wysokich standardów środowiskowych na zdobycie przewagi rynkowej. Caverro-Rubio i Amorós-Martínez (2020) dokonali analizy ekonomicznej hoteli z przyznanymi certyfikatami EMAS i ISO 14001 oraz hoteli, które ich nie posiadały w okresie przed kryzysem finansowym pierwszej dekady XXI wieku oraz w czasie jego trwania. Autorzy nie uzyskali dowodów na to, że wyniki finansowe hoteli certyfikowanych były wyższe niż zyski hoteli niecertyfikowanych ani w okresie przed kryzysem, ani w jego trakcie. Niemniej jednak zauważyli, że certyfikacja pozwoliła hiszpańskim hotelom lepiej radzić sobie z kryzysem, ponieważ jego negatywne skutki okazały się mniej dotkliwe niż w hotelach niecertyfikowanych. Ponadto, o ile w przypadku hoteli niecertyfikowanych wpływ sprzedaży, pracowników i sposobu zarządzania aktywami na wyniki finansowe zmniejszył się w okresie kryzysu, to w odniesieniu do hoteli certyfikowanych pozostał bez zmian.

Porównania systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 i EMAS wdrożonych w niemieckich hotelach dokonali w swojej pracy

Legrand i wsp. (2014). Badanie przeprowadzono w kontekście motywacji, korzyści, niekorzyści i warunków wstępnych. Stwierdzono, że ISO 14001 lub EMAS (lub oba) wdrożyło w swojej działalności 136 hoteli. Analiza pozwoliła wykazać różnorodne korelacje między motywami a postrzeganymi korzyściami płynącymi z zaimplementowania systemów. Autorzy podjęli się także analizy korelacji między sposobami postrzegania warunków wstępnych, barier, motywacji i korzyści a typami hoteli. Dostrzegli istotne różnice między hotelami niezależnymi i sieciowymi oraz między hotelami ekonomicznymi i luksusowymi.

7.4. SYSTEM ZARZĄDZANIA ENERGIĄ ZGODNY Z NORMĄ ISO 50001

Wzrost zapotrzebowania na energię oraz jej wysokie i dynamicznie zmieniające się koszty zmuszają do poszukiwania rozwiązań systemowych, które mają przyczyniać się do poprawy wydajności zarządzania energią i ograniczenia wysokości opłat za nią, a także zmniejszenia emisji dwutlenku węgla. Jednym z takich systemów dedykowanych organizacjom chcącym zwiększyć efektywność energetyczną jest system zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001 (PN-EN ISO 50001, 2018). Wytyczne normy mają charakter uniwersalny, a więc mają zastosowanie w każdej organizacji niezależnie od rodzaju, wielkości, struktury kapitałowej, lokalizacji, kultury organizacyjnej czy oferowanych produktów. Norma jest dostosowana do działań wpływających na wynik energetyczny bez względu na ilość, sposób wykorzystania czy rodzaj zużywanej energii. Wymaga wykazywania ciągłej poprawy charakterystyki energetycznej, ale nie określa poziomów, które należy osiągnąć. Może być używana odrębnie albo dostosowana do innych systemów zarządzania, np. ISO 14001 czy ISO 9001, lub zintegrowana z nimi (Bugdol i Puciato, 2025).

Hajduk-Stelmachowicz (2018, s. 156–160) wskazuje na następujące cechy systemu zarządzania energią: (1) uniwersalność i elastyczność – ten rodzaj systemu zarządzania energią może być wdrożony

w każdym typie organizacji; (2) fakultatywny charakter – decyzja o implementacji oraz certyfikacji wdrożonego systemu jest autonomiczną decyzją decydentów i nie wynika z wymagań prawnych; (3) spójność z dokumentami strategicznymi – np. wymaganiami określonymi w Krajowym Planie Działań dotyczącym efektywności energetycznej dla Polski 2014; (4) proaktywność – zmniejszenie zużycia energii poprzez optymalizację (bieżących i przyszłych) procesów gospodarki energetycznej; (5) prośrodowiskowość – dążenie do zapobiegania szkodliwym wpływom organizacji na środowisko; (6) integralność – integracja z całym systemem zarządzania przedsiębiorstwem; (7) kompatybilność – wdrożenie systemu oznacza w praktyce konieczność integracji różnych systemów, które organizacja już wdrożyła lub które ma zamiar wprowadzić w przyszłości; (8) samodyscyplina – zobowiązanie się organizacji do ciągłej poprawy przy wykorzystaniu analizy czynników, np. technologicznych czy ekonomicznych, w taki sposób, aby samodzielnie określać obszary doskonalenia w oparciu o ideę cyklu Deminga; (9) weryfikowalność – norma obejmuje tylko te wymagania, które mogą być bezstronnie (niezależnie) ocenione podczas obiektywnego audytu; (10) wsparcie dla organizacji – przede wszystkim dodatkowe informacje, wytyczne i narzędzia obejmujące szersze spektrum wiedzy na tematy zagadnień związanych z zarządzaniem energią.

Wśród najważniejszych korzyści wynikających ze stosowania systemu zarządzania energią wymienia się: zwiększenie nadzoru nad wymaganiami prawnymi dotyczącymi zgodności energetycznej, redukcję kosztów, zmniejszenie śladu węglowego, zwiększenie bezpieczeństwa energetycznego, zwiększenie efektywności energetycznej i ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, modernizację energetyczną budynków, poprawę zużycia energii i efektywności środowiskowej budynków oraz wzrost produktywności i usprawnienia operacyjne (Dall'O' i wsp., 2020; Field, 2019; Fuchs i wsp., 2020; Sousa Lira i wsp., 2019).

Bugdol i Puciato (2025) wskazują na kilka kluczowych działań, które należy podjąć w ramach systemu zarządzania energią, a mianowicie:

1. Opracowanie polityki energetycznej, która powinna być odpowiednia do celów organizacji, zapewniać ramy dla ustalania i przeglądania celów energetycznych oraz zawierać zobowiązanie do zapewnienia odpowiednich informacji i zasobów umożliwiających osiągnięcie celów. Polityka powinna także uwzględniać zobowiązanie związane z wypełnianiem wymagań prawnych i innych dotyczących efektywności energetycznej, zużycia energii i jej konsumpcji oraz zobowiązanie do ciągłego doskonalenia systemu, a także wspierać dostarczanie produktów zapewniających efektywność energetyczną i projektowanie działalności uwzględniającej poprawę wydajności energetycznej.
2. Opracowanie zbioru wskaźników wydajności energetycznej i ustalenie energetycznych poziomów bazowych (po wykonaniu mapki procesowej i ustaleniu ryzyka oraz określeniu sposobów monitorowania).
3. Oszacowanie ryzyk i szans oraz dokonanie pierwszego przeglądu energetycznego. Istotna jest w tym podprocesie identyfikacja znaczących punktów zużycia energii (ang. *significant energy use*, SEU), zdefiniowanie dla każdego z nich istotnych zmiennych oraz osób mających wpływ na SEU.
4. Przeprowadzanie audytów wewnętrznych i dokonywanie przeglądów zarządzania, jak również ciągłe doskonalenie wszystkich procesów.
5. Przyjęcie podejścia procesowego w organizacji, zgodnie z którym należy:
 - (a) ustalić kryteria operacyjne dla realizowanych procesów (uwzględniające efektywność operacyjną, wyposażenie, procesy wykorzystujące energię, systemy, sposoby utrzymywania, gdy ich brak mógłby doprowadzić do obniżenia zakładanej energetycznej wydajności);
 - (b) uwzględnić kryteria przekazywane odpowiednim osobom wykonującym prace pod nadzorem organizacji;
 - (c) wprowadzić mechanizmy nadzorowania procesów zgodnie z przyjętymi kryteriami (po dokonaniu przeglądu tego, co już podlega nadzorowaniu);

- (d) utrzymywać udokumentowaną informację w zakresie umożliwiającym zapewnienie, że procesy przebiegają zgodnie z tym, co zaplanowano;
- (e) uwzględnić zmiany zaplanowane i niezamierzone, a w danych wyjściowych przewidzieć działania mające na celu łagodzenie negatywnych skutków, jeśli jest to konieczne;
- (f) uwzględnić wskaźniki i zalecenia dotyczące poprawy wydajności energetycznej w procesie zaopatrzenia.

W praktyce gospodarczej systemy zarządzania energią zgodne z normą ISO 50001, chociaż zalecane, rzadko są stosowane w hotelach (Hoagland-Grey i wsp., 2011). Jednak coraz bardziej powszechne stają się opisywane już certyfikaty środowiskowe, których wymogi także często obejmują kwestie zarządzania energią.

Badania dotyczące funkcjonowania systemów zarządzania energią według ISO 50001 potwierdzają zasadność ich implementacji w hotelach. Rajić i wsp. (2022) zaproponowali autorski model systemu zarządzania energią w branży hotelarskiej. Model, opracowany specjalnie dla organizacji usługowych, został oparty na cyklu *Plan-Do-Check-Act* i zwalidowany w 280 hotelach w regionie Bałkanów Zachodnich. Hotele, jako jedne z najbardziej energochłonnych budynków ze względu na swój cel i zachodzące w nich procesy, powinny zapewniać swoim gościom energię elektryczną, ciepłą wodę, ogrzewanie i klimatyzację przez całą dobę. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że wdrożenie wymagań systemowych wyniosło średnio 38,07% dla całej badanej próby, tj. 25,86% w Albanii, 30,40% w Bośni i Hercegowinie, 26,11% w Kosowie, 46,34% w Czarnogórze, 29,86% w Macedonii Północnej i 44,56% w Serbii. Wdrożenie fazy „Plan” (etap ustalania podstaw zarządzania energią) wyniosło średnio 35,71%, fazy „Do” (wdrażanie procesów zarządzania energią) – 44,90%, fazy „Check” (monitorowanie i pomiar efektywności energetycznej) – 45,45%. W przypadku fazy „Act” (przegląd i poprawa zarządzania energią) było to tylko 25,36%. Carrera i wsp. (2023) dokonali analizy etapu planowania energetycznego zgodnie z normą ISO 50001:2018 w hotelu Punta la Cueva w Cienfuegos na Kubie.

Okazało się, że wskaźniki zarządzania energią dla hoteli były dobrze rozeznane, jednak nie uwzględniały one poziomu obciążenia analizowanego obiektu. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano linię bazową energii ze współczynnikiem determinacji wynoszącym 0,97. Jedną z możliwości poprawy sytuacji była wymiana 80 żarówek 15 W na żarówki LED o mocy 9 W, co pozytywnie wpłynęło na wskaźniki finansowe, gdyż uzyskano stopę zwrotu (ang. *internal rate of return*, IRR) na poziomie 28%, dochód netto o wartości bieżącej (ang. *net present value*, NPV) w wysokości 71,5 USD i okres zwrotu inwestycji (ang. *payback period*, PP) wynoszący 3,6 roku. Inną opcją był wstępny projekt instalacji fotowoltaicznej na dachach budynków, na których dało się zainstalować 1011 ogniw fotowoltaicznych generujących 384 kilowatów szczytowych [kW(p)]. Badania Cingoski i Petrevskiej (2018) wskazują, że ze względu na potrzeby związane z ochroną środowiska i wzrastające koszty utrzymania obiektów hotelarskich menedżerowie potrzebują odpowiedniej wiedzy, która umożliwi zwiększanie efektywności energetycznej w zarządzanych przez nich obiektach. Zdaniem Kim i wsp. (2019) prawidłowy proces zarządzania energią, a zwłaszcza jej oszczędność, to jeden z najważniejszych elementów zrównoważonego rozwoju w branży hotelarskiej. Zużycie energii w hotelu determinują różne czynniki, np. liczba gości czy pogoda i wynikające zeń potrzeby ogrzewania lub chłodzenia pomieszczeń (Gong i wsp., 2022). Twentyma (2007) odkrył, że w jednym z brytyjskich hoteli zamontowano urządzenie o nazwie eCube w każdej ze 140 lodówek hotelowych i zamrażarek. W wyniku tego zabiegu urządzenia te zużywały o 30% mniej energii, co przyniosło hotelowi oszczędności w wysokości 17 000 funtów. System zarządzania energią reguluje także pracę kotłów hotelowych, obniżając zużycie energii o 35%, co generuje oszczędności rzędu 60 000 funtów rocznie. W innym hotelu zastosowano narzędzie Smart Meter Hotel (SMH) umożliwiające zarządzanie efektywnością energetyczną. W pokojach gościnnych zamontowano inteligentne liczniki pozwalające redukować zużycie energii. SMH został zaprojektowany do pomiaru zużycia energii elektrycznej. Pozyskane dane są przesyłane za pośrednictwem

„Internetu rzeczy” do sieci w chmurze. Trafiają one również do działu recepcji hotelowej, która dzięki temu może na bieżąco śledzić rzeczywistą ilość i koszt zużycia energii elektrycznej przez gości (Pungpho i wsp., 2021).

7.5. NIEZNORMALIZOWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO

Z powodów finansowych i operacyjnych w branży hotelarskiej rzadko wykorzystuje się znormalizowane systemy zarządzania środowiskowego, stawiając na własne, korporacyjne rozwiązania w tym zakresie. Pomimo kontrowersji terminologicznych w uproszczeniu praktyki te można określić jako nieznormalizowane systemy zarządzania środowiskowego. Podobnie jak systemy znormalizowane, opierają się one m.in. na realizowaniu polityki środowiskowej, w tym wyznaczaniu celów środowiskowych, stosowaniu podejścia procesowego, monitorowaniu, audytowaniu czy ciągłym doskonaleniu. Celem ich wdrażania jest poprawa wyników w zakresie ochrony środowiska, co przekłada się także na sprawność operacyjną i efektywność finansową hotelu.

Meade i Pringle (2001) dokonali analizy kosztów i wydajności w pięciu hotelach na Jamajce, które jako jedne z pierwszych na Karaibach przyjęły system zarządzania środowiskowego (ang. Environmental Management System, EMS). W badanych obiektach odnotowano, od czasu wdrożenia EMS, znaczną poprawę efektywności środowiskowej i towarzyszące jej oszczędności kosztów. Hsiao i wsp. (2014) zidentyfikowali pięć głównych korzyści wynikających z zaimplementowania EMS w hotelach na Tajwanie: (1) zmniejszenie zużycia zasobów i obniżenie kosztów; (2) zmniejszenie wpływu na środowisko i zapewnienie edukacji środowiskowej; (3) poprawa wizerunku i konkurencyjności; (4) poprawa jakości usług i zdobycie uznania pracowników; (5) dostosowanie się do przyszłego prośrodowiskowego standardu korporacyjnego. Boronat-Navarro i García-Joerger (2019) wykazali, że wprowadzenie EMS może pozytywnie

wpłynąć na reputację i chęć identyfikowania się gości z hotelem, a tym samym poprawić jego pozycję konkurencyjną. Autorzy wskazują jednak, że aby to uzyskać, konieczne jest stosowanie kooperacji, równoważenie sprzecznych interesów i wymagań oraz podejmowanie regularnej współpracy z partnerami zewnętrznymi w rozwiązywaniu problemów środowiskowych. Kasim (2015) zaobserwował dwa powody, dla których hotele powinny wdrażać EMS. Są to: elastyczność, gdyż norma nie dyktuje poziomu efektywności środowiskowej, jaki hotel powinien osiągnąć, dając w ten sposób możliwość samodzielnego określania stopnia zaawansowania zarządzania środowiskowego, oraz budowanie dynamiki firmy, EMS ułatwia bowiem rozwijanie wiedzy w organizacji i prowadzi do zwiększenia sprawności organizacyjnej. Bariery stosowania systemów zarządzania środowiskowego w małych i średnich hotelach w Hongkongu zidentyfikował Chan (2011). W porządku malejącym były to: (1) brak poczucia pilności; (2) niejednoznaczność standardów EMS; (3) brak wykwalifikowanych konsultantów; (4) sprzeczne wytyczne; (5) niespójne wsparcie ze strony sektora publicznego. Fuentes-Moraleda i wsp. (2019) analizowali skłonność do płacenia przez gości wyższej ceny w hotelach butikowych stosujących system zarządzania środowiskowego EMS. Okazało się, że czynnikami decydującymi o tym są wiek i dochody respondentów, a także poziom ich zaangażowania w ochronę środowiska.

Cheong i Lee (2021) zaproponowali adaptację EMS do hoteli kasyn, które zużywają znacznie więcej energii i wody niż tradycyjne obiekty.

ZAKOŃCZENIE

Głównym celem książki było zidentyfikowanie najważniejszych praktyk zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie hotelowym. Wymagało to powiązania dwóch obszarów badań. Po pierwsze, na gruncie teoretycznym przeprowadzono przegląd literatury przedmiotu i poprzez określenie środowiskowych aspektów gospodarowania, kierunków oddziaływania przedsiębiorstwa hotelowego na środowisko przyrodnicze oraz założeń gospodarki cyrkularnej w hotelu dokonano charakterystyki relacji zachodzących między hotelem a środowiskiem przyrodniczym. W części teoretycznej opisano także zrównoważone przedsiębiorstwo hotelowe, przedstawiając koncepcję zrównoważonego rozwoju jako przesłankę funkcjonowania współczesnego hotelu, objaśniono też pojęcia zrównoważonego przedsiębiorstwa hotelowego i zrównoważonego modelu biznesu hotelowego. Omówiono ponadto istotę zarządzania środowiskowego w hotelach, prezentując nurt środowiskowy w zarządzaniu, a także cele, cechy, funkcje i zasady zarządzania środowiskowego w hotelu. Po drugie, w części empiryczno-praktycznej dokonano specyfikacji takich narzędzi zarządzania środowiskowego w hotelach, jak analiza cyklu życia produktu, przegląd środowiskowy, ocena oddziaływania na środowisko, znakowanie produktów ekologicznych oraz raportowanie niefinansowe. Następnie zidentyfikowano wybrane koncepcje, metody i procesy zarządzania środowiskowego w hotelach, tj. Total Quality Environmental Management, społeczna odpowiedzialność biznesu, zielony łańcuch dostaw, zielone zarządzanie ludźmi, marketing środowiskowy oraz controlling środowiskowy. W dalszej części monografii scharakteryzowano najważniejsze programy środowiskowe funkcjonujące w hotelach, czyli Planet 21, Travel with Purpose 2030, Serve 360 i Eco Challenge. W ostatnim rozdziale opisano systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie hotelowym: zgodne z normą ISO 14001 oraz nieznormalizowane, a także systemy ekzarządzania i audytu EMAS oraz systemy zarządzania energią według normy ISO 50001.

Analiza wyników przeprowadzonych badań uprawnia do sformułowania wniosku poznawczego o znaczącej roli zarządzania środowiskowego we współczesnym przedsiębiorstwie hotelowym. Za sprawą sytuacji wewnętrznej oraz otoczenia, w tym trendów rynkowych, znaczenie tej funkcji zarządzania w hotelach będzie w przyszłości prawdopodobnie wzrastać. Ważnym zadaniem monografii jest próba usystematyzowania praktyk zarządzania środowiskowego w hotelu. Przeprowadzone badania wskazują na konieczność dalszej operacjonalizacji teorematu zrównoważonego rozwoju w obszarze środowiskowym we współczesnych organizacjach hotelowych, co stanowi ważny wniosek aplikacyjny.

Jako postulowane kierunki dalszych badań nad zarządzaniem środowiskowym w hotelach należy natomiast wskazać m.in. ocenę częstości stosowania poszczególnych praktyk zarządzania środowiskowego w hotelach, ich skuteczności i efektywności środowiskowej i ekonomicznej oraz różnic, jakie występują w tym zakresie między hotelami biznesowymi a wypoczynkowymi, sieciowymi a niezależnymi czy dużymi a małymi.

BIBLIOGRAFIA

- Aagaard, A., Ritzén, S. (2020). The critical aspects of co-creating and co-capturing sustainable value in service business models. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 292–302, <https://doi.org/10.1111/caim.12339>.
- Abdou, A.H., Hassan, T.H., El Dief, M.M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*, 12(22), 9624, <https://doi.org/10.3390/su12229624>.
- Abhayawansa, S., Adams, C. (2022). Towards a conceptual framework for non-financial reporting inclusive of pandemic and climate risk reporting. *Meditari Accountancy Research*, 30(3), 710–738, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2020-1097>.
- Aboramadan, M., Karatepe, O.M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199–3222, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440>.
- Adamczyk, J. (2018). Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Przegląd Organizacji*, 12, 8–14, <https://doi.org/10.33141/po.2018.12.01>.
- Akzoun, F., Serroukh, Y., Ben Taher, M.A., Al Jamar, A., Mahdaoui, M., Ahachad, M. (2018). An energetic, environmental and economic performance analysis of a hot water production of a hotel. [W:] *Proceedings of 2018 6th International Renewable and Sustainable Energy Conference*, e-87029876, <https://doi.org/10.1109/IRSEC.2018.8702987>.
- Alam, M.N., Mashi, M.S., Azizan, N.A., Alotaibi, M., Hashim, F. (2025). When and how green human resource management practices turn to employees' pro-environmental behavior of hotel employees in Nigeria: the role of employee green commitment and green self-efficacy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 26(3), 383–410, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2249233>.
- Alameeri, A., Ajmal, M.M., Hussain, M., Helo, P. (2018). Sustainable management practices in UAE hotels. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 440–466, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2017-0100>.
- Amemba, C.S., Nyaboke, P.G., Osoro, A., Mburu, N. (2013). Elements of green supply chain management. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 52–56.
- Amirkhani, S., Bahadori-Jahromi, A., Mylona, A., Godfrey, P., Cook, D. (2019). Impact of Low-E window films on energy consumption and CO₂ emissions of an existing UK hotel building. *Sustainability*, 11(161), e-4265, <https://doi.org/10.3390/su11164265>.

- Arasli, H., Nergiz, A., Yesiltas, M., Gunay, T. (2020). Human resource management practices and service provider commitment of green hotel service providers: mediating role of resilience and work engagement. *Sustainability*, 12(21), 9187, <https://doi.org/10.3390/su12219187>.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Arun, A., Arun, K., Vijayalakshmi, S. (2018). Perception of guest on green practices – a key analysis to promote marketing in hotel sector. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(2), 35–40, <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00087.6>.
- Atan, A., Ozgit, H., Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13(14), 7778, <https://doi.org/10.3390/su13147778>.
- Azam, M., Alam, M., Hafeez, M. (2018). Effect of tourism on environmental pollution: further evidence from Malaysia, Singapore and Thailand. *Journal of Cleaner Production*, 190, 330–338, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.168>.
- Baicu, C.G., Oehler-Sincai, I.M., State, O., Popescu, D. (2019). Bioeconomy and social responsibility in the sustainable hotel industry. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 639–653.
- Baiocco, S., Panicia, P. (2023). Business model innovation in sustainable entrepreneurship: co-evolutionary evidence from small accommodation firms. *Business Process Management Journal*, 29(8), 260–292, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0059>.
- Baldwin, A. (2018). Rising tides: climate refugees in the twenty-first century. *International Migration Review*, 52(2), 637–639, <https://doi.org/10.1177/0197918318770161>.
- Balicka, A. (2015). Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 399, 13–21, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2015.399.01>.
- Balmford, A., Green, J.M.H., Anderson, M., Beresford, J., Huang, C., Naidoo, R., Walpole, M., Manica, A. (2015). Walk on the wild side: estimating the global magnitude of visits to protected areas. *PLOS Biology*, 13(2), e1002074, <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1002074>.
- Baruti, B., Malollari, I., Lajci, N., Sadiku, M., Nikshiq-Kadriu, S., Aliu, M., Sylva, B., Hoxha, P. (2014). Assessment of noise pollution risk at hotels in Mitrovica-Kosovo. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 15(4), 1519–1525.
- Bąkowska-Morawska, U. (2014). Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 355, 99–109, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.355.09>.

- Becla, A., Czaja, S., Zielińska, A. (2012). *Analiza kosztów-korzyści w wycenie środowiska przyrodniczego*. Warszawa: Difin.
- Bednarczyk, M. (2010). Ku przyszłości polskiej turystyki – potencjał konkurencyjności sektora turystycznego. *Oeconomia*, 9(4), 49–60.
- Berbeka J., Berbeka K. (2010). Wpływ ocieplania klimatu na działalność alpejskich ośrodków narciarskich. *Folia Turistica*, 22, 133–146.
- Berbeka, K. (2016). Polityka klimatyczna w warunkach kryzysu finansowego. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 451, 27–39, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2016.451.02>.
- Berezan, O., Millar, M., Raab, C. (2014). Sustainable hotel practices and guest satisfaction levels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 15(1), 1–18, <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.872884>.
- Bętlewska, J. (2024). Green HRM jako sposób na zrównoważony rozwój. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 196, 149–159, <https://doi.org/10.33119/SIP.2024.196.11>.
- Bhochhibhoya, S., Pizzol, M., Marinello, F., Cavalli, R. (2020). Sustainability performance of hotel buildings in the Himalayan region. *Journal of Cleaner Production*, 250, e-119538, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119538>.
- Biela, A. (2009). The paradigm of the unity in psychology. *Journal for Perspectives of Economic, Political and Social Integration*, 15(1–2), 77–88.
- Bielecka, P., Makieła, Z. (2014). Ekorozwój w planowaniu przestrzennym Krakowa. [W:] Z. Makieła (red.), *Innowacje w procesie zarządzania regionem* (ss. 77–88). Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- Binbasioglu, H. (2020). Comparison of online customer ratings between the eco-labelled and non-eco-labelled hotels of Oslo. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(4–5), 358–373.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's *we care!* programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797–816, <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>.
- Bonilla Priego, M.J, Najera, J.J., Font, X. (2011). Environmental management decision-making in certified hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(3), 361–381, <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.530350>.
- Borkowska-Niszczoła, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(1), 368–392.

- Boronat-Navarro, M., García-Joerger, A. (2019). Ambidexterity, alliances and environmental management system adoption in Spanish hotels. *Sustainability*, 11(20), 5815, <https://doi.org/10.3390/su11205815>.
- Borys, G. (2001). Tradycyjna rachunkowość przedsiębiorstwa a rachunkowość ekologiczna. [W:] B. Micherda (red.), *Ewolucja polskiej rachunkowości na tle rozwiązań światowych* (ss. 32–40). Kraków: AE.
- Borys, T. (2002). Jakość, jakość życia oraz pojęcia i relacje pochodne. [W:] W. Ostasiewicz (red.), *Metodologia pomiaru jakości życia* (ss. 58–63). Wrocław: AE.
- Borys, T. (2005). *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*. Białystok: Ekonomia i Środowisko.
- Borys, T. (2011). Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany. *Problemy Ekorozwoju*, 6(2), 75–81.
- Borys, T., Bugdol, M., Puciato, D., Szromek, A.R., Geryk, M. (2023). Motivations for hotels to undertake pro-ecological activities – opinions of hotel guests. *Economics and Environment*, 87(4), 673–721.
- Borys, T., Rogala, P. (2012). *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*. Wrocław: AE.
- Brammer, S., Walker, H. (2011). Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(4), 452–476.
- Breuer, H., Fichter, K., Lüdeke-Freund, F., Tiemann, I. (2018). Sustainability-oriented business model development: principles, criteria and tools. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(2), 256–286.
- Broniewicz, E., Miłaszewski, R., Godlewska, J. (2009). *Ekonomika i zarządzanie ochroną środowiska dla inżynierów*. Białystok: Politechnika Białostocka.
- Buffa, F., Franch, M., Rizio, D. (2018). Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 194, 656–664, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143>.
- Bugdol, M. (2013). Selected proposals and possibilities of trust development within the TQM concept. *The TQM Journal*, 25(1), 75–88, <https://doi.org/10.1108/17542731311286441>.
- Bugdol, M., Jedynak, P. (2012). *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Gliwice: Helion.
- Bugdol, M., Puciato, D. (2025). *Zarządzanie zielonymi hotelami. Teoria i praktyka*. Kraków: UJ.
- Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021). *Zielone zarządzanie ludźmi. Green HRM*. Warszawa: Difin.

- Burchard-Dziubińska, M. (2014). Rozwój „zielonej” gospodarki. [W:] M. Burchard-Dziubińska, A. Rzeńca, D. Drzazga (red.), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór* (ss. 148–151). Łódź: UŁ.
- Calisto, M., Umbelino, J., Gonçalves, A., Viegas, C. (2021). Environmental sustainability strategies for smaller companies in the hotel industry: doing the right thing or doing things right? *Sustainability*, 13(18), e-10380, <https://doi.org/10.3390/su131810380>.
- Calle-Vaquero de la, M., Garcia-Hernandez, M., de Miguel, S.M. (2021). Urban planning regulations for tourism in the context of overtourism. applications in historic centres. *Sustainability*, 13(1), e-70, <https://doi.org/10.3390/su13010070>.
- Camillo, A., Presenza, A., Di Virgilio, F. (2015). An analysis of the characteristics and dynamic development of an emergent sustainable hotel business model in Italy: “Albergo diffuso” (diffused hotel). [W:] A.A. Camillo (red.), *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management* (ss. 1–12). IGI Global.
- Campón-Cerro, A.M., Hernández-Mogollón, J.M., Folgado-Fernández, J.A. (red.) (2019). *Best Practices in Hospitality and Tourism Marketing and Management. Applying Quality of Life Research*. Cham: Springer.
- Carballo, R.R., Leon, C.J., Carballo, M.M. (2019). Fighting overtourism in Lanzarote (Spain). *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(5), 506–515, <https://doi.org/10.1108/WHATT-06-2019-0043>.
- Carrera, L.A.I., González, A.L.A., Rodríguez-Reséndiz, J., Alvarez-Alvarado, J.M. (2023). Selection of the energy performance indicator for hotels based on ISO 50001: a case study. *Sustainability*, 15(2), 1568, <https://doi.org/10.3390/su15021568>.
- Carroll, A., Buchholtz, A. (2003). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning. Mason: South-Western College.
- Cavero-Rubio, J.A., Amorós-Martínez, A. (2020). Environmental certification and Spanish hotels’ performance in the 2008 financial crisis. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(5), 771–796, <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1705316>.
- Cekiera, K. (2023). *Raportowanie niefinansowe – raportowanie ESG a dyrektywa CSRD*. Pobrano z: <https://www.pkfpolska.pl/raportowanie-niefinansowe-raportowanie-esg-a-dyrektywa-csrd-5583> [data pobrania 20.05.2024].
- Cembruch-Nowakowski, M. (2020). Labels and certificates for green hotels. *Rocznik Ochrona Środowiska*, 22, 308–323.
- Chan, E. (2013). Managing green marketing: Hong Kong hotel managers’ perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 442–461.

- Chan, E.S.W. (2011). Implementing environmental management systems in small and medium-sized hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 35(1), 3–23, <https://doi.org/10.1177/109634801037085>.
- Chan, E.S.W., Wong, S.C.K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management*, 27(3), 481–492, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.007>.
- Chan, W.W. (2009). Environmental measures for hotels' environmental management systems ISO 14001. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4–5), 542–560, <https://doi.org/10.1108/09596110910967791>.
- Chan, W.W., Ho, K. (2006). Hotels' environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 302–316, <https://doi.org/10.1108/09596110610665311>.
- Chandran, C., Bhattacharya, P. (2019). Hotel's best practices as strategic drivers for environmental sustainability and green marketing. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(2), 218–233.
- Chandrashekar, A., Dougless, T., Avery, G.C. (1999). The environment is free: the quality analogy. *Journal of Quality Management*, 4(1), 123–143, [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(99\)80099-6](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(99)80099-6).
- Chen, L. (2019). Green certification, e-commerce, and low-carbon economy for international tourist hotels. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(18), 17965–17973, <https://doi.org/10.1007/s11356-018-2161-5>.
- Chen, M.-H., Wei, H., Wei, M., Huang, H., Su, C.-H. (2021). Modeling a green supply chain in the hotel industry: an evolutionary game theory approach. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102716, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102716>.
- Cheong, F., Lee, Y.-H. (2021). Developing an environmental management system for evaluating green casino hotels. *Sustainability*, 13(14), 7825, <https://doi.org/10.3390/su13147825>.
- Chodyński, A. (2013). From ecological quality to business responsibility. *Folia Oeconomica Cracoviensia*, 54, 151–160.
- Chung, K.C. (2020). Green marketing orientation: achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(6), 722–738, <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471>.
- Cingoski, V., Petrevska, B. (2018). Making hotels more energy efficient: the managerial perception. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 87–101, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421994>.

- Cîrstea, S., Nistor, R. (2015). The effects of EMS implementation on the organization – a study on the Romanian premium hotel industry. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8(2), 72–78.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management and Data Systems*, 108(2), 228–244, <https://doi.org/10.1108/02635570810847590>.
- Coase, R. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1–44.
- Cobo, B.N. (2011). LA gestión sostenible y su comunicación en el sector hotelero de la Ciudad de Málaga. *Prisma Social*, 6, 30–62.
- Collados, C., Duane, T.P. (1999). Natural capital and quality of life: a model for evaluating the sustainability of alternative regional development paths. *Ecological Economics*, 30(3), 441–460, [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00020-8](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00020-8).
- Crespi, G., Becchio, C., Buso, T., Corgnati, S.P. (2021). Environmental performances in green labels for hotels – a critical review. [W:] C. Bevilacqua, F. Calabrò, L. Della Spina (red.), *New Metropolitan Perspectives. NMP 2020. Smart Innovation, Systems and Technologies*. Vol. 178 (ss. 1176–1186). Cham: Springer,
- Cruz-Pérez, N., Rodríguez-Martín, J., Acosta Martín, J.F., García, C., Ruiz-Rosa, I., Santamarta, J.C. (2021). Improvements in hotel water consumption: case study of a five-star hotel (Canary Islands, Spain). *Urban Water Journal*, 19(1), 32–39, <https://doi.org/10.1080/1573062X.2021.1949480>.
- Cwalina, W., Leoniak, K.J. (2019). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia kształtowania pozytywnego wizerunku i reputacji hotelu. *Folia Turistica*, 53, 57–78, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.7484>.
- Czaja, S., Becla, A. (2007). *Ekologiczne podstawy procesów gospodarowania*. Wrocław: UE.
- Czakon, W., Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: the case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74.
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., Sołtysik, M. (2016). Coopetition strategy – what is in it for all? *International Studies of Management and Organization*, 46(2–3), 80–93.
- D’Souza, C., Apaolaza, V., Hartmann, P., Brouwer, A.N. (2020). Marketing for sustainability: travellers’ intentions to stay in green hotels. *Journal of Vacation Marketing*, 27(2), 187–202, <https://doi.org/10.1177/1356766720975063>.

- Dall'O', G., Bruni, E., Ferrari, S., Bramonti, L. (2020). Effective implementation of ISO 50001: a case study on energy management for heating load reduction for a social building stock in Northern Italy. *Energy and Buildings*, 219, 110029, <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110029>.
- Davidson, L., Sahli, M. (2015). Foreign direct investment in tourism, poverty alleviation, and sustainable development: a review of the Gambian hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(2), 167–187, <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.957210>.
- Delmaczyńska, A. (2022). Certyfikacje ekologiczne dla hoteli w Polsce. *Hotel Management*, 3.
- Dębski, M., Andrzejczyk, R., Borkowska-Niszczoła, M., Krawczyk, A. (2022). Consumer attitudes towards pro-ecological activities in accommodation facilities. *Journal of Intercultural Management*, 14(2), 66–83, <https://doi.org/10.2478/joim-2022-0007>.
- Dick-Forde, E.G., Oftedal, E.M., Bertella, G.M. (2020). Fiction or reality? Hotel leaders' perception on climate action and sustainable business models. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(3), 245–260, <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2020-0012>.
- DoubleTree by Hilton Krakow Hotel and Convention Center w cyklu „Wide open for sustainable meetings”* (2023). Pobrano z: https://convention.krakow.pl/aktualnosci/274423,2355,komunikat,doubletree_by_hilton_krakow_hotel___convention_center_w_cyklu_wide_open_for_sustainable_meetings____.html [data pobrania: 22.01.2024].
- Dziadkiewicz, A. (2018). Projektowanie rozwiązań cyrkularnych dla branży turystycznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Organizacja i Zarządzanie*, 129, 81–88.
- Dziedzic, E. (2015). Usługi kulturalne jako czynnik konkurencyjności oferty turystycznej miasta – konceptualizacja i możliwości mierzenia. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 379, 210–217, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2015.379.20>.
- Dzięgiel, J., Olszewski-Strzyżowski, J. (2022). Hotele ze zrównoważoną ofertą dla turysty biznesowego – trendy i innowacje. *Studia Periegetica*, 4(40), 83–102, <https://doi.org/10.58683/01.3001.0016.2239>.
- Eco Challenge w hotelach i obiektach Grupy PHH*. Pobrano z: <https://phh.pl/aktualnosci/eco-challenge-w-hotelach-i-obiektach-grupy-phh/> [data pobrania: 20.03.2024].
- Ejdys J., Lulewicz-Sas, A. (2011). Foresight strategiczny jako instrument tworzenia wizji przyszłości organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 147(4), 37–49.
- Ejdys, J., Matuszak-Flejszman, A., Szymanski, A., Ustinovichius, L., Shevchenko, G., Lulewicz-Sas, A. (2016). Crucial factors for improving

- the ISO 14001 Environmental Management System. *Journal of Business Economics and Management*, 17(1), 52–73, <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.1065905>.
- Ellen MacArthur Foundation (2013). *Wales and the circular economy. Favourable system conditions and economic opportunities*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation.
- Emmanuel, A.A., Mansor, Z.D., Rasdi, R.B.M., Abdullah, A.R., Hossan, D. (2021). Mediating role of empowerment on green human resource management practices and employee retention in the Nigerian hotel industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(3), 932–954.
- Erdogan, N., Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604–614, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.003>.
- Esgarrancho, S., Cândido, C.J.F. (2020). Firm preparation for ISO 9001 certification – the case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(1–2), 23–42, <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1404428>.
- European Commission, Roadmap (2015). *Circular Economy Strategy*. Brussels: European Commission.
- Europejski Dzień Parków Narodowych*. Pobrano z: [https://phh.pl/aktualnosci/24-maja-przypada-europejski-dzien-parkow-narodowych/\[data pobrania: 10.01.2024\]](https://phh.pl/aktualnosci/24-maja-przypada-europejski-dzien-parkow-narodowych/[data pobrania: 10.01.2024]).
- Evans, L., Maio, G., Corner, A., Hodgetts, C., Ahmed, S., Hahn, U. (2013). Self-interest and pro-environmental behaviour. *Nature Climate Change*, 3, 122–125; <https://doi.org/10.1038/nclimate1662>.
- Falencikowski, T., Nogalski, B. (2012). Założenia modelu biznesu sympozjum naukowego. [W:] J. Rokita (red.), *Kompetencje – Modele biznesu – Strategie* (ss. 49–59). Katowice: GWSH.
- Farooq, R., Zhang, Z., Talwar, S., Dhir, A. (2021). Do green human resource management and self-efficacy facilitate green creativity? A study of luxury hotels and resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 30, 824–845, <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1891239>.
- Fazelpour, F., Soltani, N., Rosen, M.A. (2014). Feasibility of satisfying electrical energy needs with hybrid systems for a medium-size hotel on Kish Island, Iran. *Energy*, 73, 856–865, <https://doi.org/10.1016/j.energy.2014.06.097>.
- Fiedor, B. (1991). Zanieczyszczenie środowiska jako bariera wzrostu gospodarczego. *Gospodarka Narodowa*, 6, 27–30.
- Fiedor, B., Czaja, S., Graczyk, A., Jakubczyk, Z. (2002). *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: C.H. Beck.

- Field, A. (2019). *ISO 50001. A strategic guide to establishing an energy management system*. IT Governance Publishing.
- Filimonau, V., Dickinson, J., Robbins, D., Huijbregts, M.A.J. (2011). Reviewing the carbon footprint analysis of hotels: Life Cycle Energy Analysis (LCEA) as a holistic method for carbon impact appraisal of tourist accommodation. *Journal of Cleaner Production*, 19(17–18), 1917–1930, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.07.002>.
- Firoiu, D., Ionescu, G.H., Bădîrcea, R., Vochita, L., Enescu, M. (2019). Sustainable development of mountain hotels through the implementation of international management standards: the Romanian case. *Sustainability*, 11(22), 6487, <https://doi.org/10.3390/su11226487>.
- Fongtanakit, R., Suteerachai, B. (2019). Green human resource management as a predictor of green supply chain management practices: evidence from Thai hotels. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(4), 427–436.
- Fortanier, F., van Wijk, J. (2010). Sustainable tourism industry development in sub-Saharan Africa: consequences of foreign hotels for local employment. *International Business Review*, 19(2), 191–205, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.11.007>.
- Fotiadis, A.K., Vassiliadis, C.A., Rekleitis, P.D. (2013). Constraints and benefits of sustainable development: a case study based on the perceptions of small-hotel entrepreneurs in Greece. *Anatolia*, 24(2), 144–161, <https://doi.org/10.1080/13032917.2012.741049>.
- Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>.
- Franklin-Johnson, E., Figge, F., Canning, L. (2016). Resource duration as a managerial indicator for circular economy performance. *Journal of Cleaner Production*, 133, 589–598, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.023>.
- Freeman, R.E., Phillips, R.A. (2002). Stakeholder theory: a libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331–349, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263514>.
- Fryczyńska, M., Kinowska, H., Lulewicz-Sas, A. (2022). Wymiary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. *Przegląd Organizacji*, 6(989), 29–37, <https://doi.org/10.33141/po.2022.06.04>.
- Fuchs, H., Aghajanzadeh, A., Therkelsen, P. (2020). Identification of drivers, benefits, and challenges of ISO 50001 through case study content analysis. *Energy Policy*, 142, 111443, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111443>.

- Fuentes-Moraleda, L., Lafuente-Ibáñez, C., Muñoz-Mazón, A., Villacé-Molinero, T. (2019). Willingness to pay more to stay at a boutique hotel with an environmental management system. A preliminary study in Spain. *Sustainability*, 11(18), 5134, <https://doi.org/10.3390/su11185134>.
- Ge, H., Chen, S., Chen, Y. (2018). International alliance of green hotels to reach sustainable competitive advantages. *Sustainability*, 10(2), 573, <https://doi.org/10.3390/su10020573>.
- Ghaderi, Z., Shakori, H., Bagheri, F., Hall, C., Rather, R., Moaven, Z. (2024). Green supply chain management, environmental costs and supply chain performance in the hotel industry: the mediating role of supply chain agility and resilience. *Current Issues in Tourism*, 27(13), 2101–2117, <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2223911>.
- Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2015). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>.
- Ghobakhloo, M., Tang, S.H., Zulkifli, N., Ariffin, M.K.A. (2013). An integrated framework of green supply chain management implementation. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4(1), 86–89.
- Giamia, E., Kyriaki, E., Papadopoulos, A.M. (2018). Life cycle analysis of solar thermal systems in hotel buildings. [W:] S. Nižetić, A. Papadopoulos (red.), *The Role of Exergy in Energy and the Environment. Green Energy and Technology* (ss. 635–647). Cham: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-319-89845-2_45.
- Girard, L., Nocca, F. (2017). From linear to circular tourism. *Aestimum*, 70, 51–74, <https://doi.org/10.13128/Aestimum-21081>.
- Global Sustainable Tourism Council (2016). *GSTC Criteria for hotels. GSTC Criteria for tour operators. GSTC Criteria for destinations*. Pobrano z: www.gstccouncil.org/gstc-criteria [data pobrania 21.01.2021].
- Glomm, G., Kawaguchi, D., Sepulveda, F. (2008). Green taxes and double dividends in a dynamic economy. *Journal of Policy Modeling*, 30(1), 19–32, <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2007.09.001>.
- Gollub, J., Hosier, A., Woo, G. (2003). Leakages and linkages in tourism sector: using cluster-based strategy to minimize tourism leakages. [W:] *Studies in Relation to Trade Negotiations on Tourism Services*. Madrid: WTO.
- Gomez-Guillen, J.J., Tapias-Baqué, D. (2024). Sustainability and the environmental impact of the tourism industry: an analysis of the hotel sector in Catalonia, Spain. *Intangible Capital*, 20(1), 277–297, <https://doi.org/10.3926/ic.2282>.

- Gong, Q., Zheng, Y., Abu, E., Han, S., Zhang, S., Cui, W., Sun, H., Liu, X. (2022). An energy efficiency solution based on time series data mining algorithm – a case study of small hotel. *International Journal of Low-Carbon Technologies*, 17, 1406–1419, <https://doi.org/10.1093/ijlct/ctac115>.
- González-Vázquez, E., Blanco-González, A., Escamilla-Solano, S., Prado-Román, C. (2018). Dimensions of corporate social responsibility in the hotel industry: the case of Meliá Hotels. [W:] *Corporate Social Responsibility for Valorization of Cultural Organizations*, 2, 54–76.
- Gorynia, M. (2018). Współczesne nauki ekonomiczne: tożsamość, ewolucja, klasyfikacja. *Ekonomista*, 5, 497–522.
- Graczyk, A., Graczyk, A. (2011). *Wprowadzenie mechanizmów rynkowych w ochronie środowiska*. Warszawa: PWE.
- Grochmal, S. (2013). Paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), 119–130.
- Grubba, L.S., Pellenz, M., De Bastiani, A., C. (2017). Cidadania ambiental: fundamentos éticos para uma sociedadesustentável (Environmental citizenship: ethical grounds for a sustainable society). *Revista Direito Ambiental e Sociedade*, 7(3), 7–29.
- Grzesik, K. (2006). Wprowadzenie do oceny cyklu życia (LCA) – nowej techniki w ochronie środowiska. *Inżynieria Środowiska*, 11(1), 101–113.
- Gúčik, M., Marciš, M. (2017). Sustainable tourism development in the Tatra National Park. *Ekonomia i Środowisko*, 2(61), 76–87.
- Guizi, A., Breda, Z., Costa, R. (2020). How are overtourism and host-guest relationships portrayed by the Portuguese print media? *International Journal of Tourism Cities*, 6(1), 215–232, <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2019-0081>.
- Hajduk-Stelmachowicz, M. (2018). Atrybuty systemu zarządzania energią. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 538, 155–163, <https://doi.org/10.15611/pn.2018.538.11>.
- Haldorai, K., Kim, W., Garcia, R. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: the mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, e-104431, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>.
- Hashemkhani Zolfani, S., Pourhossein, M., Yazdani, M., Zavadskas, E.K. (2018). Evaluating construction projects of hotels based on environmental sustainability with MCDM framework. *Alexandria Engineering Journal*, 57(1), 357–365, <https://doi.org/10.1016/j.aej.2016.11.002>.
- Heck, P. (2006). *Circular Economy Related International Practices and Policy Trends. Current Situation and Practices on Sustainable Production and*

- Consumption and International Circular Economy Development Policy Summary and Analysis*. Washington: World Bank.
- Hejduk, I.K. (red.) (2014). *Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania*. Warszawa: SGH.
- Hilton rozszerza program odzysku mydła, wspierając lokalne społeczności (2019). Pobrano z: <https://e-hotelarz.pl/arttykul/63866/hilton-rozszerza-program-odzysku-mydla-wspierajac-lokalne-spolecznosci> [data pobrania: 20.01.2024].
- Ho, Y.-C., Wang, W.B., Shieh, W.L., Nisar, T. (2016). An empirical study of green management and performance in Taiwanese electronics firms. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1266787, <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1266787>.
- Hoagland-Grey, H., Arneson, L., Ward, N. (2011). *Environmental and Social, Health and Safety Management System ESHSMS*. New York: Inter-American Development Bank.
- Hobson, K., Lynch, N. (2016). Diversifying and de-growing the circular economy: radical social transformation in a resource-scarce world. *Future*, 82, 15–25, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.012>.
- Hofstra, N., Huisingh, D. (2014). Eco-innovations characterized: a taxonomic classification of relationships between humans and nature. *Journal of Cleaner Production*, 66, 459–468, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.036>.
- Høgevoid, N.M., Svensson, G., Padin, C. (2015). A sustainable business model in services: an assessment and validation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 17–33, <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2013-0037>.
- Horng, J.-S., Tsai, C.-Y. (2019). An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry. [W:] X. Font, J. Lynes (red.), *Corporate Social Responsibility for Sustainable Tourism* (ss. 59–78). London–New York: Routledge.
- Hotelling, H. (1931). The economics of exhaustible resources. *Journal of Political Economy*, 39(2), 137–175.
- Hsiao, T., Chuang, C., Kuo, N., Yu, M. (2014). Establishing attributes of an environmental management system for green hotel evaluation. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 197–208, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.005>.
<http://greenthehotels.com/eng/handenv.html> [data pobrania: 13.10.2020].
<https://serve360.marriott.com> [data pobrania: 11.12.2019].
<http://zielonafirma.org.pl/arttykuly/case-studies/certyfikat-green-key/> [data pobrania: 15.09.2021].
- Hussain, M., Al-Aomar, R., Melhem, H. (2019). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *In-*

- ternational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2448–2467, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0380>.
- Ingaldi, M. (2020). Tourist service quality vs. overtourism – Polish example. [W:] K.S. Soliman (red.), *Education excellence and innovation management: a 2025 vision to sustain economic development during global challenges*. 35th International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA) (ss. 1703–1714). Seville.
- Irani, F., Kiliç, H., Adeshola, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(5), 570–600, <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2022554>.
- Iwand, W. (2005). Hotel guests evaluate EMAS. Business and the Environment with ISO 14001. *Updates*, 16(10), 13.
- Jabłoński, A., Jabłoński, M. (2019). *Modele biznesu przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
- Jacob, M., Martínez-Gómez, M., Florido, C., Vives, A. (2025). Key factors influencing the guest loyalty towards green hotels in an island sun and beach destination. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2024-0674>.
- Jagięła, E. (2022). *Spółeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej*. Rozprawa doktorska. Wrocław: UE.
- Janikowski, R. (2011). *Wymiary zrównoważonego rozwoju. Rozwój lokalny, gospodarka przestrzenna, zdrowie środowiskowe, innowacyjność*. Poznań: WSB.
- Janković, S., Krivačić, D. (2014). Environmental accounting as perspective for hotel sustainability: literature review. *Tourism and Hospitality Management*, 20(1), 103–120, <https://doi.org/10.20867/thm.20.1.8>.
- Jawahir, I.S., Bradley, R. (2016). Technological elements of circular economy and the principles of 6R-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing. *Procedia CIRP*, 40, 103–108, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.067>.
- Jayathirtha, R.V. (2001). Combating environmental repercussions through TQEM and ISO 14000. *Business Strategy and the Environment*, 10(4), 245–250, <https://doi.org/10.1002/bse.294>.
- Jeżowski, P. (2007). Kapitał naturalny w ekonomii środowiska i ekonomii ekologicznej. [W:] P. Jeżowski (red.), *Ekonomiczne problemy ochrony środowiska i rozwoju zrównoważonego* (ss. 25–34). Warszawa: SGH.
- Jędrzejczyk, I. (2000). *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*. Warszawa: WN PWN.
- Jhamb, R., Singh, G. (2018). Corporate social responsibility in hotel industry: issues and challenges. [W:] Management Association, Information Resources (red.), *Corporate Social Responsibility. Concepts, Methodol-*

- ogies, Tools, and Applications (ss. 1250–1257). IGI Global Scientific Publishing.
- Johann, M. (2021). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw turystycznych*. Warszawa: SGH.
- Johann, M., Bostani, A. (2024). Wpływ CSR na satysfakcję i lojalność klienta w branży hotelarskiej. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 71(1), 123–134, <https://doi.org/10.33119/KNoP.2024.71.1.8>.
- Jurinčič, I., Bojnec, S. (2009). Environmental management in Slovenian tourist enterprises. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 4(3), 226–237, <https://doi.org/10.2495/SDP-V4-N3-226-237>.
- Kachniewska, M. (2014a). Innowacyjne modele biznesu jako strategia przetrwania niezależnych obiektów hotelowych w warunkach polaryzacji rynku turystycznego. *Marketing i Rynek*, 7, 94–103.
- Kachniewska, M. (2014b). Zastosowanie koncepcji CSR w kreowaniu efektywnych modeli biznesu – studium przypadku Hotelu Senator w Starachowicach. [W:] G. Gołębski, A. Niezgoda (red.), *Turystyka wobec zmian współczesnego świata* (ss. 63–76). Poznań: UE.
- Kachniewska, M. (2018). Gospodarka obiegu zamkniętego w opinii małych i średnich przedsiębiorstw hotelarskich. *Folia Turistica*, 48, 185–208, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.7698>.
- Kamińska, J. (2024). Kluczowe wskaźniki efektywności w raportowaniu niefinansowym. [W:] E. Śnieżek, J. Piłacik (red.), *Rachunkowość w nurcie wyzwań współczesnego biznesu* (ss. 77–88). Łódź: SIZ.
- Kamiński, R. (2023). Raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw w świetle regulacji Unii Europejskiej. [W:] R. Kamiński (red.), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w ekonomii, finansach i zarządzaniu* (ss. 231–251). Poznań: PWE.
- Kamiński, W. (1980). *Współczesna teoria dobrobytu*. Warszawa: PWE.
- Kaoula, D., Bouchair, A. (2018). Evaluation of environmental impacts of hotel buildings having different envelopes using a life cycle analysis approach. *Indoor and Built Environment*, 27(4), 561–580, <https://doi.org/10.1177/1420326X16683235>.
- Kapera, I. (2018). Rozwój zrównoważony w hotelarstwie – między teorią a praktyką w Polsce. *Turyzm*, 28(2), 25–32, <https://doi.org/10.18778/0867-5856.28.2.03>.
- Kapiki, S. (2012). Implementing sustainable practices in Greek eco-friendly hotels. *Journal of Environmental Protection and Ecology*, 13(2A), 1117–1123.
- Karagiannis, S. (2005). Kreta – Absage an den Massentourismus – Förderung des Ökotourismus. *Tourism Review*, 60(2), 16–20, <https://doi.org/10.1108/eb058452>.

- Karatepe, O.M., Hsieh, H., Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103202, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103202>.
- Kasim, A. (2015). Environmental management system (EMS): postulating the value of its adoption to organizational learning in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1233–1253, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0045>.
- Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L., Lockstone-Binney L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2394–2410, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2018-0670>.
- Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.-M., Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Pt A), 83–93, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Kłos, A. (2013). Proekologiczne rozwiązania w obiektach hotelarskich. *Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja*, 11(1), 147–165.
- Kobyłko, G. (red.) (2000). *Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*. Wrocław: AE.
- Kochalski, C. (2016). Spojrzenie controllingowe i finansowe na kwestie ekologiczne w przedsiębiorstwie. [W:] C. Kochalski (red.), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne* (ss. 15–32). Warszawa: C.H. Beck.
- Kos, M.M. (2024). Nowe regulacje dotyczące raportowania niefinansowego z perspektywy przedsiębiorców. *Radca Prawny*, 4(41), 109–125, <https://doi.org/10.4467/23921943RP.24.044.21196>.
- Kotała, A. (2012). Ogólny model zarządzania środowiskiem. [W:] B. Kryk (red.), *Gospodarowanie i zarządzanie środowiskiem* (ss. 153–158). Szczecin: US.
- Kozar, Ł.J. (2019). *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*. Łódź: UŁ.
- Kożuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). Inter-organisational coordination for sustainable local governance: public safety management in Poland. *Sustainability*, 8(2), 123, <https://doi.org/10.3390/su8020123>.
- Krajewska-Bińczyk, E. (2010). Paradygmat zrównoważonego rozwoju a zarządzanie odnową przedsiębiorstw. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 128, 52–57.

- Kramer, M., Brauweiler, J., Nowak, Z. (2005). *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem. Tom 1: Interdyscyplinarne założenia prakseologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kryk, B. (red.) (2012). *Gospodarowanie i zarządzanie środowiskiem*. Szczecin: US.
- Krystek, J. (2018). *Ochrona środowiska dla inżynierów*. Warszawa: PWN.
- Kucukusta, D., Mak, A., Chan, X. (2013). Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 19–30, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.01.010>.
- Kuvan, V. (2010). Mass tourism development and deforestation in Turkey. *Anatolia*, 21(1), 155–168, <https://doi.org/10.1080/13032917.2010.9687096>.
- Kuvan, Y., Akan, P. (2012). Conflict and agreement in stakeholder attitudes: residents' and hotel managers' views of tourism impacts and forest-related tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 571–584, <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.617824>.
- Lam, J.C., Chan, W.W. (2001a). Life cycle and green cost analysis of energy-efficient lighting for hotels. *Architectural Science Review*, 44(2), 135–138, <https://doi.org/10.1080/00038628.2001.9697463>.
- Lam, J.C., Chan, W.W. (2001b). Life cycle energy cost analysis of heat pump application for hotel swimming pools. *Energy Conversion and Management*, 42(11), 1299–1306, [https://doi.org/10.1016/S0196-8904\(00\)00146-1](https://doi.org/10.1016/S0196-8904(00)00146-1).
- Lee, S.-Y., Klassen, R.D. (2008). Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operation Management Society*, 17(6), 573–586, <https://doi.org/10.3401/poms.1080.0063>.
- Leenheer, J., Kuijten, M. (2018). Are sharing platforms sustainable (business models)? A consumer survey on the drivers of using sharing platforms in the travel industry. [W:] L. Moratis, F. Melissen, S.O. Idowu (red.), *Sustainable Business Models. Principles, Promise, and Practice*. CSR, Sustainability, Ethics and Governance (ss. 261–283). Cham: Springer.
- Legrand, W., Winkelmann, D., Sloan, P., Simons-Kaufmann, C. (2014). Empirical investigation on environmental management systems in German hotels. *Advances in Hospitality and Leisure*, 10, 1–20, <https://doi.org/10.1108/S1745-354220140000010001>.
- Lew, A., Chew, B., Hamid, S. (2016). Green logistics implementation factors: a study on a global logistics provider. *Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 12(1), 115–128.

- Lew, A.A. (2011). Tourism's role in the global economy. *Tourism Geographies*, 13(1), 148–151, <https://doi.org/10.1080/14616688.2010.531046>.
- Li, Q., Li, L., Liu, X., Zhang, K., Li, M. (2013). Research on building low-carbon hotels from the perspective of circular economy. *Advanced Materials Research*, 690–693, 704–708, <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.690-693.704>.
- Liburd, J., Duedahl, E., Heape, C. (2020). Co-designing tourism for sustainable development. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2298–2317, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1839473>.
- Lieder, M., Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36–51, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>.
- Lijewski, T., Mikułowski, B., Wyrzykowski, J. (2020). *Geografia turystyki Polski*. Warszawa: PWE.
- Lin, K., Peng, M.J.-P., Anser, M.K., Yousaf, Z. (2021). Bright harmony of environmental management initiatives for achieving corporate social responsibility authenticity and legitimacy: glimpse of hotel and tourism industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 640–647.
- Lo, J., Chan, W., Zhang, C. (2014). Tools for benchmarking and recognizing hotels' green effort-environmental assessment methods and eco-labels. *Journal of China Tourism Research*, 10(2), 165–185, <https://doi.org/10.1080/19388160.2013.857626>.
- Łukasiewicz, G. (2010). Rola działu personalnego w raportowaniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. [W:] B. Szopa (red.), *Problemy pracy i polityki społecznej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Adamowi Szałkowskiemu* (ss. 102–134). Kraków: UE.
- Mak, A.H.N., Chang, R.C.Y. (2019). The driving and restraining forces for environmental strategy adoption in the hotel industry: a force field analysis approach. *Tourism Management*, 73, 48–60, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>.
- Marinicová, M. (2016). Raport o globalnych zagrożeniach 2016. *Humanum Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 22(3), 79–87.
- Marriott International wprowadza program Connect Responsibly. Marka stawia na zrównoważony rozwój w organizacji spotkań (2024). Pobrano z: <https://www.waszaturystyka.pl/marriott-international-wprowadza-program-connect-responsibly-marka-stawia-na-zrownowazony-rozwoj-w-organizacji-spotkan/> [data pobrania: 20.01.2024].
- Marszałek, J., Kuna-Marszałek, A. (2011). Zarządzanie środowiskowe w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, 261, 293–305.

- Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., Tarhini, A. (2017). The impact of employee's perception of implementing green supply chain management on hotel's economic and operational performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395–416; <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2017-0011>.
- Matiku, S., Zuwarimwe, J., Tshipala, N. (2021). Sustainable tourism planning and management for sustainable livelihoods. *Development Southern Africa*, 38(4), 524–538, <https://doi.org/10.1080/0376835X.2020.1801386>.
- Matuszak-Flejszman, A. (2007). *System zarządzania środowiskowego w organizacji*. Poznań: AE.
- Matuszak-Flejszman, A. (2009). Wpływ uczestnictwa organizacji w programach lub systemach środowiskowych na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001. *Zeszyty Naukowe Akademia Morska w Szczecinie*, 19(91), 71–79.
- Matuszak-Flejszman, A., Szyszka, B., Jóhannsdóttir, L. (2019). Effectiveness of EMAS: a case study of Polish organisations registered under EMAS. *Environmental Impact Assessment Review*, 74, 86–94, <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.09.005>.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2018). Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży hotelarskiej. *Ekonomiczne Problemy Turystyki*, 41(1), 59–66, <https://doi.org/10.18276/ept.2018.1.41-06>.
- Meade, B., Pringle, J. (2001). Environmental management systems for Caribbean hotels and resorts. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3–4), 149–159, https://doi.org/10.1300/J162v02n03_09.
- Mele, P.M., Gomez, J.M., Garay, L. (2019). To green or not to green: the influence of green marketing on consumer behaviour in the hotel industry. *Sustainability*, 11(17), e-4623, <https://doi.org/10.3390/su11174623>.
- Mensah, I., Blankson, E.J. (2014). Commitment to environmental management in hotels in Accra. *International Journal of Hospitality and Tourism*, 15(2), 150–171, <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.901064>.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 169–179, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>.
- Merone, L., Tait, P. (2018). Climate refugees: is it time to legally acknowledge those displaced by climate disruption? *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 42(6), 508–509, <https://doi.org/10.1111/1753-6405.12849>.

- Migdadi, Y.K.A.-A. (2023). Identifying the best practices in hotel green supply chain management strategy: a global study. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 24(4), 504–544, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065657>.
- Miguel, C., Braje Načinović, I., Drotarova, M.H., Dumančić, K., Kirkulak-Uludag, B., Giglio, C. (2024). The effects of the professionalization of hosting on service quality: towards quality standards and certifications within the short-term rental market. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103796, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103796>.
- Mihalic, T. (2020). Conceptualising overtourism: a sustainability approach. *Annals of Tourism Research*, 84, 103025, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103025>.
- Mijatov, M., Pantelić, M., Dragin, A., Perić, M., Marković, S. (2018). Application of sustainable development principles in hotel business. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic Sasa*, 68(1), 101–117, <https://doi.org/10.2298/IJGI1801101M>.
- Milano, C., Novelli, M., Cheer, J. (2019). Overtourism and degrowth: a social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1857–1875, <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1650054>.
- Misztal, A. (2022). Controlling ekologiczny a zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie logistycznym – wybrane problemy. [W:] M. Com-porek (red.), *Logistyka i łańcuchy dostaw. Wyzwania i problemy z perspektywy zarządzania i ekonomii* (27–40). Poznań: Rys.
- Momot, K. (2020). Wprowadzanie proekologicznych zmian w łańcuchach dostaw współczesnych przedsiębiorstw. *Journal of TransLogistics*, 6(1), 191–200.
- Morales-Contreras, M.-F., Bilbao-Calabuig, P., Meneses-Falcón, C., Labajo-González, V. (2019). Evaluating sustainable purchasing processes in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 4262, <https://doi.org/10.3390/su11164262>.
- Morawski, M., Niemczyk, J., Perechuda, K., Stańczyk-Hugiet, E. (2010). *Zarządzanie. Kanony i trendy*. Warszawa: C.H. Beck.
- Murillo-Luna, J.L., Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P. (2007). What prevents firms from advancing in their environmental strategy? *International Advances in Economic Research*, 13(1), 35–46, <https://doi.org/10.1007/s11294-006-9059-6>.
- Nearly Zero Energy Hotels*. Pobrano z: <http://www.nezeh.eu/home/index.html> [data pobrania: 20.04.2022].
- Ng, A., Tavitiyaman, P. (2020). Corporate Social Responsibility and sustainability initiatives of multinational hotel corporations. [W:] W.L. Fil-

- ho, P.B. de Brito, F. Frankenberger (red.), *International Business, Trade and Institutional Sustainability. World Sustainability Series*. Cham: Springer.
- Nientied, P., Toto, R. (2020). Learning from overtourism; new tourism policy for the city of Rotterdam. *Urban Research and Practice*, 13(5), 557–565, <https://doi.org/10.1080/17535069.2020.1748343>.
- Niezgoda, A. (2004a). Problemy wprowadzania turystyki zrównoważonej w Polsce. *Studia Turystyczne*, 1, 77–78.
- Niezgoda, A. (2024b). *Turystyka zrównoważona. Trendy, dyfuzja, ewaluacja*. Poznań: UE.
- Nisar, Q.A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., Gill, S.S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: the role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>.
- Nižić, M.K., Matoš, S. (2018). Energy efficiency as a business policy for eco-certified hotels. *Tourism and Hospitality Management*, 24(2), 307–324, <https://doi.org/10.20867/thm.24.2.6>.
- Nowacki, M., Kowalczyk-Anioł, J., Królikowska, K., Pstrocka-Rak, M., Awedyk, M. (2018). Strategic planning for sustainable tourism development in Poland. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(6), 562–567.
- Oktem, U.G. (1996). Using interactive multimedia training in TQEM systems and applications. *Environmental Quality Management*, 5(3), 89–99, <https://doi.org/10.1002/tqem.3310050309>.
- Oliński, M. (2019). *Model biznesu sieci przedsiębiorstw. Budowa, identyfikacja, ocena*. Warszawa: PWN.
- Omune, B., Kambona, O., Wadongo, B., Wekesa, A. (2021). Environmental management practices implemented by the hotel sector in Kenya. *World Leisure Journal*, 63(1), 98–108, <https://doi.org/10.1080/16078055.2021.1888001>.
- ONZ (2015). *Przekształcamy nasz świat. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego*. Nowy Jork: ONZ.
- Ostaszewski, J., Cicirko, T. (2006). *Finanse spółki akcyjnej*. Warszawa: Difin.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion.
- Ostrom, E. (2013). *Dysponowanie wspólnymi zasobami*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A., Horia, A.-G., Ionescu, G.H.I. (2018). Circular economy. A new direction for the sustainability of the hotel industry in Romania. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388–404, <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/388>.

- Pannier, M.-L., Boileau, H., Buhé, C. (2019). Identification of energy, environmental and economical optimal refurbishment scenarios for hotels in the Alps. [W:] *Proceedings of Building Simulation 2019: 16th IBPSA Conference*. Rome, 2–4.09.2019, 4, 2894–2901, <https://doi.org/10.26868/25222708.2019.210610>.
- Papargyropoulou, E., Wright, N., Lozano, F., Steinberger, J., Padfield, R., Ujang, Z. (2016). Conceptual framework for the study of food waste generation and prevention in the hospitality sector. *Waste Management*, 49, 326–336, <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2016.01.017>.
- Parker, L., Chung, L. (2018). Structuring social and environmental management control and accountability: behind the hotel doors. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 31(3), 993–1023, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2513>.
- Pasamehmetoğlu, A., Gökoğlu, M.M. (2019). Corporate social responsibility and sustainable development in the Mediterranean: the case of the Spanish hotel industry in the Barcelona region. *Sustainable Tourism Practices in the Mediterranean*, 1, 1199–1121.
- Patwary, A.K., Yusof, M.F.M., Simpong, D.B., Ab Ghaffar, S., Rahman, M. (2023). Examining proactive pro-environmental behaviour through green inclusive leadership and green human resource management: an empirical investigation among Malaysian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2012–2029, <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2022-0213>.
- Pawłowski, J. (2016). Ecorating hoteli odpowiedzią na wymagania konsumentów. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 437, 328–337.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E., Erschbamer, G. (2020). *Overtourism. Tourism Management and Solutions*. London: Routledge.
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Verma, R., Mondéjar-Jiménez, J., Vargas-Vargas, M. (2014). The impact of environmental certification on hotel guest ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40–51, <https://doi.org/10.1177/19389655135034>.
- Peršić, M., Bakija, K., Vlašić, D. (2015). *Corporate social responsibility reporting in accordance with the new EU legislation – are Croatian hotel companies ready for it?* 3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe, 3, 295–308.
- Pham, N.T., Thanh, T.V., Tučková, Z., Thuy, V.T.N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance. Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, e-102392, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>.

- PHH odnawia las razem z Lasami Państwowymi. Pobrano z: <https://phh.pl/aktualnosci/phh-odnawia-las-razem-z-lasami-panstwowymi/> [data pobrania: 25.01.2024].
- Pichlak, M., Kruczek, M. (2017). Gospodarka o obiegu zamkniętym – stan obecny i perspektywy. *Ekonomia XXI Wieku*, 3(15), 21–31.
- Pigou, A.C. (1952). *Economics of Welfare*. London: Macmillan.
- Piontek, F. (1999). Środowisko przyrodnicze a strategia gospodarowania. *Problemy Ekologii*, 2, 48–53.
- PN-EN ISO 14001 (2015). *System zarządzania środowiskowego*. Warszawa: PKN.
- PN-EN ISO 14020 (2003). *Etykiety i deklaracje środowiskowe*. Warszawa: PKN.
- PN-EN ISO 21401 (2018). *Turystyka i usługi pokrewne. System zarządzania zrównoważonym rozwojem obiektów noclegowych. Wymagania*. Warszawa: PKN.
- PN-EN ISO 26000 (2021). *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: PKN.
- PN-EN ISO 50001 (2018). *System zarządzania energią*. Warszawa: PKN.
- Popek, S., Popek, A. (2018). Realizacja koncepcji TQM w wybranych systemach zarządzania organizacją. *Współczesne Problemy Zarządzania*, 6(13), 57–70.
- Poskrobko, B., Poskrobko, T. (2012). *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Potapowicz, J., Szumińska, D., Szopinska, M., Polkowska, Z. (2019). The influence of global climate change on the environmental fate of anthropogenic pollution released from the permafrost. Part I. Case study of Antarctica. *Science of the Total Environment*, 651(p I), 1534–1548, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.09.168>.
- Prakash, S., Sharma, V.P., Singh, R., Vijayvargy, L., Nilaish (2023). Adopting green and sustainable practices in the hotel industry operations – an analysis of critical performance indicators for improved environmental quality. *Management of Environmental Quality*, 34(4), 1057–1076, <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2022-0090>.
- Prayag, G., Dookhony-Ramphul, K., Maryeven, M. (2010). Hotel development and tourism impacts in Mauritius: hoteliers' perspectives on sustainable tourism. *Development Southern Africa*, 27(5), 697–712, <https://doi.org/10.1080/0376835X.2010.522832>.
- Preston, F. (2012). *A Global Redesign? Shaping the Circular Economy*. London: Chatham House.
- Priego, M.J.B., Palacios, C.A. (2008). Analysis of environmental statements issued by EMAS-certified Spanish hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 381–394, <https://doi.org/10.1177/0010880407307>.

- Pucer, J., Štrumbelj, E. (2018). Impact of changes in climate on air pollution in Slovenia between 2002 and 2017. *Environmental Pollution*, 242(p A), 398–406, <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2018.06.084>.
- Puciato, D. (2016). *Przedsiębiorstwo hotelowe. Aspekty ekonomiczne, finansowe i organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Puciato, D., Szromek, A., Bugdol, M. (2023). Willingness to pay for sustainable hotel services as a perspective of pro-environmental behaviors of hotel guests. *Economics and Sociology*, 16(1), 106–122, <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/8>.
- Puig, R., Kiliç, E., Navarro, A., Albertí, J., Chacón, L., Fullana-Palmer, P. (2017). Inventory analysis and carbon footprint of coastland-hotel services: a Spanish case study. *Science of the Total Environment*, 595, 244–254, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.03.245>.
- Pungpho, K., Setthapun, W., Kachapongkun, P., Bunmethiphit, C. (2021). Smart metering tools for energy reduction in Thailand's 4-star hotel rooms. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 26, 137–147.
- Punitha, S., Rasdi, R.M. (2013). Corporate social responsibility: adoption of green marketing by hotel industry. *Asian Social Science*, 9(17), 79–93, <https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p79>.
- Rajić, M., Maksimović, R., Milosavljević, P. (2022). Energy management model for sustainable development in hotels within WB6. *Sustainability*, 14(24), 16787, <https://doi.org/10.3390/su142416787>.
- Ratajczak, P. (2016). Mierniki i wskaźniki w controllingu ekologicznym. [W:] C. Kochalski (red.), *Zielony controlling i finanse. Podstawy teoretyczne* (ss. 203–226). Warszawa: C.H. Beck.
- Ratiuk, E., Ruževičius, J. (2014). Kokybės vadybos ir darniosios plėtros priemonių taikymo tarptautinių grandinių viešbučiuose tyrimas (Research on quality management and sustainable development tools practise in hotels of international chains). *Current Issues of Business and Law*, 9, 88–107.
- Rawashdeh, A., Al-Ababneh, M.M. (2016). An exploration of the eco-label practices in hotels in Jordan. *Ecology, Environment and Conservation*, 22(1), 93–101.
- Rawls, J. (2013). *Teoria sprawiedliwości*. Warszawa: WN PWN.
- Reh, L. (2013). Process engineering in circular economy. *Particuology*, 11(2), 119–133, <https://doi.org/10.1016/j.partic.2012.11.001>.
- Rodriguez, C., Jacob, M., Florido, C. (2020). Socioeconomic profile of tourists with a greater circular attitude and behaviour in hotels of a sun and beach destination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9392, <https://doi.org/10.3390/ijerph17249392>.

- Rodríguez-Antón, J.M., Alonso-Almeida, M.M. (2019). The circular economy strategy in hospitality: a multicase approach. *Sustainability*, 11, 5665, <https://doi.org/10.3390/su11205665>.
- Rogała, P. (1998). Znakowanie środowiskowe. *Problemy Ekologii*, 2(6), 201–202.
- Rogała, P., Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509–525, <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>.
- Rosselló, B., Moia, A., Cladera, A., Martinez, V. (2008). Improving the environmental sustainability of hotel buildings through the analysis of its life cycle. Case study: Balearic Islands. *Renewable Energy and Power Quality*, 1(6), 709–715, <https://doi.org/10.24084/repqj06.423>.
- Róžańska-Bińczyk, I., Matejun, M., Matusiak, B. (2020). Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach. [W:] J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (ss. 77–91). Warszawa: SGH.
- Ryszko, A. (2009). Proaktywne zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, 5(832), 33–36, <https://doi.org/10.33141/po.2009.05.10>.
- Ryszko, A. (2014). Wybrane problemy zarządzania zielonym łańcuchem dostaw. *Logistyka*, 5, 2059–2066.
- Sachdeva, G., Taneja, S., Gupta, R. (2024). The mediating role of green human resource management: analyze the impact of green commitment and intellectual capital in hotel environmental performance. *Energy Efficiency*, 17, 49, <https://doi.org/10.1007/s12053-024-10229-6>.
- Saeed, B.B., Afsar, A., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., Afridi, M.A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438, <https://doi.org/10.1002/csr.1694>.
- Saito, O. (2017). Future science-policy agendas and partnerships for building a sustainable society in harmony with nature. *Sustainability Science*, 12(6), 895–899, <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0475-8>.
- Santos dos, R.A., Mexas, M., Meirino, M.J., Sampaio, M.C., Costa, H.G. (2020). Criteria for assessing a sustainable hotel business. *Journal of Cleaner Production*, 262, e-121347, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121347>.
- Sardana, A. (2018). Turning green into gold through practices of green HRM. *Pranjana. The Journal of Management Awareness*, 21(2), 63–73, 10.5958/0974-0945.2018.00006.7.

- Sauvé, S., Bernard, S., Sloan, P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, 48–56, <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2015.09.002>.
- Savovic, I., Bacovic, M., Pekovic, S., Stanovic, T. (2016). Impact of investment in quality and environmental protection on regional sustainability. *International Journal for Quality Research*, 10(3), 625–640, <https://doi.org/10.18421/IJQR10.03-13>.
- Segarra-Oña, M.-V., Peiró-Signes, Á., Verma, R., Miret-Pastor, L. (2012). Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 242–256, <https://doi.org/10.1177/1938965512446>.
- Shahroudi, K., Dery, M. (2011). Assessment of the efficiency of Guilan province's hotels using two-stage DEA method. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1495–1502.
- Shanti, J., Joshi, G. (2021). Examining the impact of environmentally sustainable practices on hotel brand equity: a case of Bangalore hotels. *Environment Development and Sustainability*, 24(4), 5764–5782, <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01682-9>.
- Sin, K.Y., Jusoh, M.S., Mardani, A. (2021). Assessing the ideology of total quality management towards hotel sustainability performance: empirical evidence using structural equation modelling. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 33(3), 311–335, <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.116934>.
- Skowronek-Mielczarek, A. (red.) (2016). *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w warunkach zrównoważonego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Lublin: UMCS.
- Smith, M.K., Sziva, I.P., Olt, G. (2019). Overtourism and resident resistance in Budapest. *Tourism Planning and Development*, 16(4), 376–392, <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1595705>.
- Sokołowska, A. (2013). *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*. Wrocław: UE.
- Sommer, P. (2013). Instrumenty wspomagające zarządzanie środowiskiem. [W:] A. Kryński, M. Kramer, A.F. Caekelbergh (red.), *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem: systemowe zależności między polityką, prawem, zarządzaniem i techniką* (ss. 355–416). Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Song, X., Tang, X., Chen, X., Dong, Y., Wei, X., Yang, Q. (2013). Analysis on green hotel marketing management under the background of cir-

- cular economy. *Applied Mechanics and Materials*, 291–294, 1478–1481, <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.291-294.1478>.
- Sorin, F., Sivarajah, U. (2021). Exploring circular economy in the hospitality industry: empirical evidence from Scandinavian hotel operators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(3), 265–285, <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1921021>.
- Sousa Lira, J.M., Salgado, E.G., Beijo, L.A. (2019). Which factors does the diffusion of ISO 50001 in different regions of the world is influenced? *Journal of Cleaner Production*, 226, 759–767, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.127>.
- Spenceley, A. (2019). Sustainable tourism certification in the African hotel sector. *Tourism Review*, 74(2), 179–193, <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0145>.
- Stahel, W.R. (2016). Circular economy. *Nature*, 531, 435–438.
- Stiglitz, J.E. (2004). *Ekonomia sektora publicznego*. Warszawa: PWN.
- Strzembicki, L. (2001). Zrównoważony rozwój turystyki wiejskiej – założenia i formy realizacji. *Problemy Turystyki*, 3–4, 34.
- Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*. Warszawa: PWE.
- Sulich, A. (2024). *Zielone zarządzanie – perspektywa rynku pracy i ekosystemu biznesu*. Wrocław: UE.
- Szromek, A., Kruczek, Z., Walas, B. (2020). The attitude of tourist destination residents towards the effects of overtourism – Kraków case study. *Sustainability*, 12(1), 228, <https://doi.org/10.3390/su12010228>.
- Sztorc, M. (2016). Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie. [W:] J. Kot (red.), *Zarządzanie i gospodarka: wybrane zagadnienia i obszary działania. Procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarczej* (ss. 48–77). Kielce: PŚ.
- Sztorc, M. (2017). Problematyka zrównoważonego rozwoju oparta na wartościach w strategiach przedsiębiorstw hotelarskich. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 21(2), 303–316.
- Sztumski, W. (2006). Idea zrównoważonego rozwoju a możliwości jej urzeczywistnienia. *Problemy Ekorozwoju*, 1(2), 73–76.
- Szyska, B., Matuszak-Flejszman, A. (2017). EMAS in Poland: performance, effectiveness, and future perspectives. *Polish Journal of Environmental Studies*, 26(2), 809–817, <https://doi.org/10.15244/pjoes/65544>.
- Śnieżek, E., Krasodomska, J., Szadzińska, A. (2018). *Informacje niefinansowe w sprawozdawczości biznesowej przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Tabor-Blazewicz, J. (2024). Postrzeganie koncepcji zielonego HR przez menedżerów i pracowników działów personalnych. *Studia i Prace Kole-*

- gium Zarządzania i Finansów*, 196, 137–148, <https://doi.org/10.33119/SIP.2024.196.10>.
- Tangon, S. (2022). The development model of environmental management of hotel and resort spa for control and prevention of spread of COVID-19 in spa services in Pattaya, chon buri province, Thailand. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(1), 1801–1814.
- Tarkang Mary, M.E.M., Ozturen, A. (2019). Sustainable ethical leadership and employee outcomes in the hotel industry in Cameroon. *Sustainability*, 11(8), 2245, <https://doi.org/10.3390/su11082245>
- Tinakhat, P. (2021). Exploring marketing strategies of boutique hotels in Phuket during green season. *ABAC Journal*, 41(1), 166–182.
- Tomaszewska, M., Biliska, B., Tul-Krzyszczuk A., Kołożyn-Krajewska, D. (2021). Estimation of the scale of food waste in hotel food services. A case study. *Sustainability*, 13(1), 421, <https://doi.org/10.3390/su13010421>.
- Tomescu, A.M. (2014). Quality milestones of the sustainable tourism. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(2), 175–184.
- Trišić, I., Štetić, S., Privitera, D., Petrović, M.D., Maksin, M., Vujović, S., Jovanović, Z., Kalinić, M. (2021). Perspectives on sustainable tourism development in the hotel industry. A case study from Southern Europe. *Sustainability*, 13, 5563, <https://doi.org/10.3390/su13105563>.
- Tsai, H., Tsang, N.K.F., Cheng, S.K.Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: the case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1143–1154.
- Tundys, B. (2017). Odpowiedzialnym łańcuchem dostaw – analiza metod, narzędzi i dobrych praktyk. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 25(2), 73–83.
- Twentyman, J. (2007). Waste not, want not. *Director*, 60(11), 45–46.
- UNSD. (2001). *Environmental Management Accounting Procedures and Principles*. New York: United Nations Division for Sustainable Development.
- UNWTO (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: UNWTO.
- Urbaniak, B. (2022). Zielone zarządzanie zasobami ludzkimi – czy i w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi może wspierać efektywność ekologiczną firmy? [W:] M. Burchard-Dziubińska (red.), *W poszukiwaniu zielonego ładu* (ss. 113–131). Łódź: UŁ, <https://doi.org/10.18778/8220-870-2>.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska*. Dz. U. 2001 Nr 62 poz. 627.

- Ustawa z dnia 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw.* Dz.U. 2024 poz. 1863.
- Vanner, R., Bicket, M., Withana, S., ten Brink, P., Razzini, P., van Dijk, E., Watkins, E., Hestin, M., Tan, A., Guilcher, S., Hudson, C. (2014). *Scoping study to identify potential circular economy actions, priority sectors, material flows and value chains.* Luxembourg: DG Environment.
- Vlašić, D., Poldrugovac, K. (2022). Non-financial information in hotel companies. *Sustainability*, 14(6), 10009, <https://doi.org/10.3390/su141610009>.
- Wang, T., Huang, C., Huang, S., Lee, J. (2021). Priority weights for predicting the success of hotel sustainable business models. *Sustainability*, 13(24), 14032, <https://doi.org/10.3390/su132414032>.
- Weaver, D., Davidson, M.C.G., Lawton, L., Patiar, A., Reid, S., Johnston, N. (2013). Awarding sustainable Asia-Pacific hotel practices: rewarding innovative practices or open rhetoric? *Tourism Recreation Research*, 38(1), 15–28, <https://doi.org/10.1080/02508281.2013.11081726>.
- Wiastuti, R.D. (2016). Corporate social responsibility (CSR) towards employee loyalty in hotel industry: a case study in Harris Hotel Tebet. [W:] S.M. Radzi, M.H.M. Hanafiah, N. Sumarjan, Z. Mohi, D. Sukyadi, K. Suryadi, P. Purnawarman (red.), *Heritage, Culture and Society. Research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry.* Proceedings of the 3rd International Hospitality and Tourism Conference, IHTC 2016 and 2nd International Seminar on Tourism, ISOT 2016.
- Wiącek, M. (2025). Sprawozdanie finansowe – nowe raportowanie pozabilansowe według wytycznych Dyrektywy CSRD. Studium przypadku na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych. *Academy of Management*, 9(1), 98–116.
- Winans, K., Kendall, A., Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68(Pt 1), 825–833, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.09.123>.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., Göttel, V. (2016). Business models: origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>.
- Wiśniewska, A. (2004). Strategie proekologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. [W:] M. Kistowski (red.), *Studia ekologiczno-krajobrazowe w programowaniu rozwoju zrównoważonego. Przegląd polskich doświadczeń u progu integracji z Unią Europejską* (ss. 91–98). Gdańsk: UG.

- Witkowski, J., Pisarek, A. (2017). Istota zielonych łańcuchów dostaw – propozycja systematyzacji pojęć. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, 315, 11–26.
- Wolański, N. (2012). *Ekologia człowieka*. Warszawa: PWN.
- www.all.accor.com/pl [data pobrania: 19.03.2022].
- www.hilton.com [data pobrania: 17.05.2022].
- Xu, E., Chan, E.H.-W., Qian, Q.K. (2011). Success factors of energy performance contracting (EPC) for sustainable building energy efficiency retrofit (BEER) of hotel buildings in China. *Energy Policy*, 39(11), 7389–7398, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.09.001>.
- Yu, J., Park, J., Lee, K., Han, H. (2021). Can environmentally sustainable development and green innovation of hotels trigger the formation of a positive brand and price premium? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3275, <https://doi.org/10.3390/ijerph18063275>.
- Yusoff, Y.M., Nejati, M., Kee, D., Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680.
- Zaman, S., Qabool, S., Anwar, A., Khan, S. (2025). Green human resource management practices: a hierarchical model to evaluate the pro-environmental behavior of hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(4), 1217–1249, <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2024-0146>.
- Zaremba-Wanke, S. (red.) (2009). *Marketing ekologiczny*. Wrocław: UE.
- Zaręba, D. (2013). *Ekoturystyka*. Warszawa: PWN.
- Zhang, J.J., Joglekar, N.R., Verma, R. (2012). Exploring resource efficiency benchmarks for environmental sustainability in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 229–241, <https://doi.org/10.1177/1938965512441>.
- Zientara, P., Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142–1159.
- Zott, C., Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Żylicz, T. (2004). *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: PWE.

WYKAZ RYCIN I TABEL

RYCINY

1. Pętla Deminga.....	93
-----------------------	----

TABELE

1. Szkody w środowisku przyrodniczym wyrządzone przez przedsiębiorstwo hotelowe	21
2. Kryteria GSTC dla hoteli	43
3. Główne przesłanki zrównoważonych modeli biznesu hotelowego	48
4. Kryteria niezbędne do uzyskania przez hotel certyfikatu Green Key	77
5. Wybrane procesy zielonego zarządzania ludźmi w hotelu	111
6. Charakterystyka gości hotelu na podstawie kryterium świadomości ekologicznej	114

SUMMARY

Environmental management in a hotel enterprise

Tourism activity often contributes to air and water pollution, excessive use of natural resources and negative impacts on the biodiversity, cultural and historical heritage, and quality of life of residents of areas receiving tourists. As a result, the issue of relations between hotel market entities and the natural environment is currently an important cognitive and application-related area of scientific research. The presented issues became an impulse to write this monograph, the main goal of which is to identify the most important environmental management practices in a hotel enterprise. The following research methods were used in the work: literature review, document analysis, case study and monographic method. The first chapter presents the relations between a hotel enterprise and the natural environment. It presents environmental aspects of management, directions of the impact of a hotel enterprise on the natural environment, and assumptions of the concept of circular economy in a hotel. The second chapter is devoted to the essence of a sustainable hotel enterprise. It presents the concept of sustainable development as a premise for the functioning of a modern hotel, the concept of a sustainable hotel enterprise, and sustainable hotel business models. The third chapter describes the essence of environmental management in hotels. The chapter contains information on the environmental trend in hotel enterprise management, and the concept of environmental management in a hotel along with its goals, features, functions and principles. Environmental management tools in hotels were the subject of research in the fourth chapter, which describes: product life cycle analysis, environmental review, environmental impact assessment, labelling of ecological products, and non-financial reporting in the hotel. Chapter five contains the characteristics of selected concepts, methods and processes of environmental management in hotels. It presents: Total Quality Environmental Management, corporate social responsibility, green supply chain, green people management,

environmental marketing, and environmental controlling. Chapter six covers environmental programs in hotels, both in the context of their definition and classification, as well as the description of sample programs, such as Planet 21, Travel with Purpose 2030, Serve 360, and Eco Challenge. Environmental management systems in a hotel enterprise are the subject of the final, seventh chapter of the book. It characterises standardised environmental management systems in accordance with ISO 14001, the EMAS eco-management and audit system, the energy management system according to ISO 50001, and non-standardised environmental management systems. The analysis of the results of the conducted research authorises the formulation of postulated directions for further research on environmental management in hotels. An important topic of future research seems to be the assessment of the frequency of application of individual environmental management practices in hotels, their environmental and economic effectiveness and efficiency, and the differences that occur in this respect in business versus leisure hotels, chain versus independent, or large versus small.