



**RADA NAUKOWA DYSCYPLINY NAUKI O ZARZĄDZANIU
I JAKOŚCI**

ROZPRAWA DOKTORSKA

Mgr Marek Jóźwiak

*Kultura organizacyjna przedsiębiorstw hotelarskich oparta
na wartościach zrównoważonej turystyki jako determinanta
decyzji konsumenckich*

*Organizational Culture of Hotel Enterprises Based on the Values of
Sustainable Tourism as a Determinant of Consumer Decision-Making*

DZIEDZINA: NAUKI SPOŁECZNE
DYSCYPLINA: NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

PROMOTOR PRACY

Dr hab. Iwona Posadzińska, prof. PBŚ

Wydział Zarządzania
Politechnika Bydgoska im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich

PROMOTOR POMOCNICZY

Dr Urszula Słupska

Wydział Zarządzania
Politechnika Bydgoska im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich

Bydgoszcz, 2026

Podziękowania

Pragnę serdecznie podziękować wszystkim osobom, których wsparcie, życzliwość i pomoc towarzyszyły mi podczas pracy nad niniejszą rozprawą doktorską.

Szczególne podziękowania kieruję do mojej Promotor, dr hab. Iwony Posadzińskiej, prof. PBŚ, za opiekę naukową, poświęcony czas, cenne wskazówki oraz wsparcie na kolejnych etapach przygotowywania rozprawy. Dziękuję również za stworzenie mi możliwości rozwoju naukowego i realizacji tej pracy, a także za okazane zaufanie. Wszystkie rozmowy, uwagi i sugestie miały istotny wpływ zarówno na ostateczny kształt rozprawy, jak i na mój rozwój naukowy.

Serdecznie dziękuję również Promotor pomocniczej, dr Urszuli Słupskiej, za zaangażowanie, życzliwość oraz wsparcie udzielane podczas pracy nad rozprawą. Szczególnie dziękuję za wielokrotne i uważne czytanie kolejnych wersji tekstu, wskazywanie fragmentów wymagających dopracowania oraz formułowanie trafnych uwag i sugestii, które pozwalały mi systematycznie doskonalić pracę.

Dziękuję także Koleżankom i Kolegom ze środowiska akademickiego, którzy na różnych etapach pracy nad rozprawą dzielili się ze mną swoim doświadczeniem, służyli radą, wsparciem i motywacją. Jestem wdzięczny za poświęcony czas, życzliwe rozmowy oraz wymianę spostrzeżeń, które niejednokrotnie pomagały mi spojrzeć na podejmowane zagadnienia z innej perspektywy.

Na szczególne podziękowania zasługują moi Najbliżsi. Dziękuję Wam za cierpliwość, wyrozumiałość, obecność i nieustające wsparcie. Za motywację w chwilach zwątpienia, za wiarę we mnie oraz za zrozumienie dla czasu i zaangażowania, których wymagała praca nad doktoratem. Wasze wsparcie miało dla mnie szczególne znaczenie na każdym etapie tej drogi.

WYKAZ SKRÓTÓW, SYMBOLI I JEDNOSTEK

Skróty:

AOI	<i>Area of Interest</i> – obszar zainteresowania w analizie eyetrackingowej
BMS	<i>Building Management System</i> – system zarządzania budynkiem
CAWI	<i>Computer-Assisted Web Interviewing</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> – system zarządzania relacjami z konsumentami
CVF	<i>Competing Values Framework</i> – model konkurujących wartości
EMS	<i>Energy Management System</i> – system zarządzania energią
EU	<i>European Union</i> – Unia Europejska
GHRM / Green HRM	<i>Green Human Resource Management</i> – zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane na cele środowiskowe
GOC	<i>Green Organizational Culture</i> – środowiskowa kultura organizacyjna
GUS	Główny Urząd Statystyczny
HVAC	<i>Heating, Ventilation and Air Conditioning</i> – system ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji
IoT	<i>Internet of Things</i> – Internet Rzeczy
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> – system certyfikacji środowiskowej budynków
LOWESS	<i>Locally Weighted Scatterplot Smoothing</i> – lokalnie ważone wygładzanie wykresu rozrzutu
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> – narzędzie oceny kultury organizacyjnej
OCCD	<i>Organizational Culture for Customer Delight</i> – kultura organizacyjna ukierunkowana na tworzenie wyjątkowych doświadczeń konsumentów
PU	przedział ufności
RESET	<i>Regression Equation Specification Error Test</i> – test Ramseya służący do oceny specyfikacji postaci funkcjonalnej modelu regresji
SE	<i>Standard Error</i> – błąd standardowy
SD	<i>Standard Deviation</i> – odchylenie standardowe
TITLE-ABS- KEY	pole wyszukiwania w bazie Scopus obejmujące tytuł, abstrakt i słowa kluczowe
TS	<i>Topic</i> – pole wyszukiwania tematycznego w bazie Web of Science
TTFF	<i>Time to First Fixation</i> – czas do pierwszej fiksacji
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i> – współczynnik inflacji wariancji

Symbole i oznaczenia:

α	poziom istotności statystycznej; w analizie rzetelności również współczynnik alfa Cronbacha
β	standaryzowany współczynnik regresji
χ^2	statystyka testu chi-kwadrat
ε^2	epsilon kwadrat – miara wielkości efektu
B	niestandaryzowany współczynnik regresji
C1–C5	cele szczegółowe rozprawy
df	<i>degrees of freedom</i> – liczba stopni swobody
F	statystyka F stosowana do oceny modelu regresji
H1–H5	hipotezy szczegółowe rozprawy
H	statystyka testu Kruskala-Wallisa
M	średnia arytmetyczna
M1	postrzegana wiarygodność działań proekologicznych – pierwszy mediator
M2	zaufanie wobec hotelu związane z komunikacją środowiskową i certyfikacją – drugi mediator
N	liczebność całej analizowanej próby
n	liczebność obserwacji lub respondentów w danej kategorii
P1–P5	pytania badawcze
p	poziom prawdopodobieństwa testowego (<i>p-value</i>)
r	współczynnik korelacji Pearsona; w analizach nieparametrycznych także miara wielkości efektu
R ²	współczynnik determinacji
t	statystyka t dla współczynnika regresji
V	współczynnik V Craméra
W	statystyka testu Wilcozona lub współczynnik zgodności Kendalla W, zależnie od kontekstu
X	postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich – zmienna niezależna
Y	gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe – zmienna zależna
Z	standaryzowana statystyka testowa stosowana w testach nieparametrycznych
CO ₂	dwutlenek węgla
AOI1– AOI3	kolejne obszary zainteresowania wyodrębnione w analizie eyetrackingowej

Jednostki:

Hz	herc – jednostka częstotliwości; w pracy częstotliwość próbkowania eyetrackera wynosi 150 Hz
ms	milisekunda – jednostka czasu stosowana przy prezentacji wartości TTFF
%	procent

Spis treści

Wstęp.....	9
1. Koncepcja zrównoważonej turystyki w kontekście otoczenia hoteli	23
1.1. Istota zrównoważonej turystyki	23
1.2. Korzyści wynikające z wdrażania zasad zrównoważonej turystyki....	26
1.3. Wyzwania zrównoważonej turystyki	27
1.4. Rola zrównoważonej turystyki w hotelarstwie	29
1.5. Podsumowanie	31
2. Zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim.....	33
2.1. Istota zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim. Zakres usług hotelarskich	33
2.2. Segmentacja rynku hotelarskiego	37
2.3. Kluczowe trendy i wyzwania zarządzania w sektorze hotelarskim	42
2.4. Wpływ ekoinnowacji technologicznych na działalność hoteli	44
2.5. Podsumowanie	47
3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw hotelarskich oparta na wartościach zrównoważonego rozwoju.....	48
3.1. Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej w turystyce	48
3.2. Wybrane modele kultury organizacyjnej w kontekście zrównoważonego rozwoju.....	52
3.3. Praktyczne implementacje działań środowiskowych w sektorze hotelarskim.....	60
3.4. Komunikowanie kultury organizacyjnej w hotelarstwie.....	62
3.5. Podsumowanie	66
4. Zachowania konsumentów a zrównoważona turystyka.....	68
4.1. Behawioralne aspekty zachowań konsumentów usług hotelarskich...	68
4.2. Czynniki wpływające na decyzje konsumentów usług hotelarskich ..	71
4.3. Czynniki kształtujące zachowania konsumentów wobec zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie	75
4.4. Rola komunikacji marketingowej w podejmowaniu decyzji konsumenckich w hotelarstwie	80
4.5. Podsumowanie	84

5.	Metodyka badań własnych	86
5.1.	Problem badawczy, cele, pytania badawcze i hipotezy	86
5.2.	Organizacja i przebieg badań empirycznych	89
5.3.	Metody analizy danych	98
5.4.	Operacjonalizacja modelu oddziaływania kultury środowiskowej na zachowania konsumentów w sektorze hotelarskim.....	104
5.5.	Rzetelność i trafność pomiaru.....	111
5.6.	Charakterystyka prób badawczych	113
6.	Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich w kontekście zachowań konsumentów.....	117
6.1.	Deklarowana wiedza konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyki	117
6.2.	Znaczenie działań podejmowanych przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki	124
6.3.	Mechanizm powiązania postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich z gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny.....	131
6.4.	Znaczenie ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania	141
6.5.	Segmentacja konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania.....	147
6.6.	Synteza wyników badania ankietowego i weryfikacja hipotez.....	158
7.	Eksperyment eyetrackingowy w badaniu komunikacji ekologicznej przedsiębiorstw hotelarskich	166
7.1.	Zastosowanie technologii eyetrackingowej w badaniach zachowań konsumentów	166
7.2.	Analiza reakcji respondentów na ekologiczne oznaczenia hoteli	168
7.3.	Podsumowanie	187
	Zakończenie	191
	Bibliografia:	200
	Spis tabel	227
	Spis wykresów.....	230
	Spis obrazów	231

Spis schematów	232
Streszczenie	233
Abstract	235
Spis załączników	237
Załączniki	240

Wstęp

Rozwój turystyki oraz wzrost skali działalności przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze prowadzą do nasilania jej oddziaływania na środowisko naturalne, społeczności lokalne i gospodarki obszarów recepcyjnych. Intensyfikacja ruchu turystycznego wiąże się między innymi ze zwiększonym wykorzystaniem energii i wody, wytwarzaniem odpadów, rozwojem infrastruktury oraz presją na zasoby przyrodnicze i kulturowe. Zjawiska te przyczyniły się do upowszechnienia koncepcji zrównoważonej turystyki, zakładającej równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w procesach planowania, organizowania oraz rozwoju działalności turystycznej (Bramwell et al., 2017; Butler, 1991). Zrównoważona turystyka nie jest rozpatrywana wyłącznie jako sposób ograniczania negatywnego wpływu sektora na otoczenie, lecz również jako podejście zarządcze wymagające integracji celów środowiskowych i społecznych ze strategią, modelem operacyjnym oraz systemem tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo (Mihalic et al., 2021).

Szczególne miejsce w procesie wdrażania zasad zrównoważonej turystyki zajmują przedsiębiorstwa hotelarskie. Specyfika ich działalności wynika z jednoczesnego wykorzystywania zasobów materialnych i niematerialnych, intensywnej interakcji z konsumentem oraz konieczności zapewnienia ciągłości licznych procesów operacyjnych. Funkcjonowanie obiektu hotelarskiego obejmuje między innymi świadczenie usług noclegowych i gastronomicznych, utrzymanie infrastruktury, zarządzanie energią i wodą, gospodarowanie odpadami, organizowanie pracy personelu oraz współpracę z dostawcami i społecznością lokalną. Wdrażanie zasad zrównoważonej turystyki wymaga zatem nie tylko stosowania pojedynczych rozwiązań technicznych, lecz także ich włączenia w sposób zarządzania przedsiębiorstwem, strukturę procesów, system podejmowania decyzji oraz relacje z interesariuszami (Ertuna et al., 2019; Mensah, 2006).

W działalności przedsiębiorstw hotelarskich działania zgodne z zasadami zrównoważonej turystyki mogą obejmować ograniczanie zużycia energii i wody, stosowanie odnawialnych źródeł energii, zapobieganie powstawaniu odpadów, segregację i recykling, ograniczanie wykorzystania tworzyw sztucznych, odpowiedzialne zakupy, współpracę z lokalnymi dostawcami, ochronę dziedzictwa kulturowego oraz angażowanie społeczności lokalnych. Rozwiązania te mogą prowadzić do poprawy efektywności wykorzystania zasobów, obniżenia części kosztów operacyjnych, ograniczenia ryzyka środowiskowego oraz wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Abdou et al., 2020; Eskerod et al., 2019). Ich skuteczność zależy jednak od stopnia, w jakim zostają powiązane z wartościami organizacyjnymi, przywództwem, kompetencjami pracowników oraz codziennymi praktykami operacyjnymi.

Z tego względu istotnym obszarem rozważań staje się kultura organizacyjna przedsiębiorstwa hotelarskiego. Jest ona rozumiana jako system wspólnych wartości, norm, przekonań i praktyk kształtujących sposób działania członków organizacji, podejmowania decyzji, komunikowania się oraz reagowania na

zmiany zachodzące w otoczeniu (Schein, 2010). Kultura organizacyjna stanowi element niematerialnej infrastruktury przedsiębiorstwa. Wpływa na organizację procesów, jakość świadczonych usług, relacje pomiędzy pracownikami, sposób obsługi konsumentów oraz zdolność organizacji do adaptacji. Jeżeli wspiera realizację przyjętej strategii, jest zakorzeniona w procesach i trudna do imitacji, może być również ujmowana jako zasób sprzyjający budowaniu przewagi konkurencyjnej (Barney and Clark, 2007a).

Włączenie wartości środowiskowych do systemu norm, przekonań i praktyk organizacyjnych prowadzi do ukształtowania kultury środowiskowej, określanej w literaturze również jako Green Organizational Culture. Obejmuje ona zbiorowe przekonania, wartości i wzorce zachowań ukierunkowane na ochronę środowiska, ograniczanie zużycia zasobów oraz uwzględnianie konsekwencji środowiskowych w decyzjach organizacyjnych. W przeciwieństwie do pojedynczych inicjatyw ekologicznych kultura środowiskowa ma charakter systemowy i długookresowy. Jej przejawami są między innymi zaangażowanie kadry zarządzającej, odpowiednie rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wspieranie ekoinnowacji, włączanie celów środowiskowych do procesów operacyjnych oraz konsekwentne komunikowanie przyjętych wartości (Aggarwal and Agarwala, 2023).

Dotychczasowe badania dotyczące Green Organizational Culture koncentrują się przede wszystkim na wewnętrznej perspektywie organizacji. Analizowane są relacje pomiędzy kulturą środowiskową a zachowaniami pracowników, praktykami Green Human Resource Management, zielonym przywództwem, innowacyjnością, zaangażowaniem organizacyjnym oraz wynikami środowiskowymi przedsiębiorstw (Fatoki, 2021; Triatmanto et al., 2022). Badania te pozwalają wyjaśnić znaczenie kultury środowiskowej dla funkcjonowania organizacji i jej pracowników, nie odpowiadają jednak w pełni na pytanie o sposób, w jaki jest ona postrzegana przez zewnętrznych interesariuszy, w szczególności przez konsumentów usług hotelarskich.

Konsumenci nie posiadają zazwyczaj bezpośredniego dostępu do podstawowych założeń kulturowych, systemów zarządzania, procesów podejmowania decyzji ani rzeczywistych motywów kadry kierowniczej. Mogą natomiast obserwować wybrane przejawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak stosowane rozwiązania operacyjne, sposób świadczenia usług, zachowania pracowników, komunikaty dotyczące zrównoważonego rozwoju, oznaczenia środowiskowe i certyfikaty. Na podstawie tych elementów kształtują wyobrażenie o wartościach przedsiębiorstwa oraz oceniają spójność jego deklaracji z widocznymi działaniami. Z tego względu w rozprawie rozróżniono rzeczywistą kulturę organizacyjną od postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Postrzegana kultura środowiskowa oznacza sposób, w jaki konsumenci interpretują zewnętrznie obserwowalne przejawy środowiskowych wartości, norm i praktyk przedsiębiorstwa. Nie jest ona tożsama ani z rzeczywistą kulturą organizacyjną, ani wyłącznie z jej komunikacją marketingową. Stanowi rezultat

interpretacji konkretnych działań hotelu, sposobu ich prezentowania, doświadczeń związanych z korzystaniem z usług oraz innych sygnałów dostępnych konsumentowi. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala analizować kulturę organizacyjną jako zasób, którego konsekwencje mogą wykraczać poza granice przedsiębiorstwa i kształtować relacje z konsumentami.

Zrównoważona turystyka obejmuje wymiar środowiskowy, społeczny i ekonomiczny. W części teoretycznej rozprawy uwzględniono wszystkie te wymiary, natomiast centralny konstrukt modelu empirycznego odnosi się do postrzeganej kultury środowiskowej. Zawężenie to ma charakter celowy. Działania środowiskowe są stosunkowo często komunikowane konsumentom, mogą być częściowo obserwowane w trakcie korzystania z usług oraz znajdują odzwierciedlenie w certyfikatach i oznaczeniach prezentowanych w ofertach hotelowych. Umożliwia to ich operacjonalizację z perspektywy interesariusza zewnętrznego. Nie oznacza to utożsamienia zrównoważonej turystyki wyłącznie z ochroną środowiska. Jej pozostałe wymiary stanowią szerszy kontekst teoretyczny rozprawy i zostały uwzględnione między innymi w analizie znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie.

Znaczenie postrzeganej kultury środowiskowej należy rozpatrywać w kontekście specyfiki zachowań konsumentów na rynku usług hotelarskich. Wybór miejsca zakwaterowania jest rezultatem współwystępowania wielu uwarunkowań ekonomicznych, funkcjonalnych, społecznych i psychologicznych. Konsumenty uwzględniają cenę, lokalizację, standard, czystość, bezpieczeństwo, opinie innych gości, warunki rezerwacji, dostępność udogodnień oraz własne wcześniejsze doświadczenia. Działania środowiskowe hotelu stanowią zatem tylko jeden z elementów złożonego zbioru kryteriów decyzyjnych. Ich znaczenie może różnić się w zależności od systemu wartości konsumenta, jego wiedzy, sytuacji ekonomicznej, celu podróży i właściwości porównywanych ofert.

W literaturze wskazuje się na występowanie rozbieżności pomiędzy deklarowanymi postawami proekologicznymi a faktycznymi decyzjami rynkowymi. Konsumenty mogą wyrażać poparcie dla idei zrównoważonego rozwoju i pozytywnie oceniać działania środowiskowe przedsiębiorstw, a jednocześnie podczas podejmowania decyzji przypisywać większe znaczenie cenie, komfortowi, jakości i lokalizacji. Pozytywna postawa nie musi więc prowadzić do wyboru hotelu stosującego rozwiązania proekologiczne ani do akceptacji wyższej ceny usługi (Bartosik-Purgat, 2011). Zależność pomiędzy wartościami środowiskowymi a zachowaniem konsumenta nie ma charakteru automatycznego i wymaga uwzględnienia czynników, które mogą ją wzmacniać lub ograniczać.

Jednym z takich czynników jest postrzegana wiarygodność działań proekologicznych. Konsument może oceniać, czy komunikowane praktyki są konkretne, transparentne, autentyczne i spójne z całokształtem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenie tego procesu wzrasta w warunkach upowszechnienia marketingu ekologicznego i jednoczesnego nasilania się obaw związanych z greenwashingiem. Ogólne deklaracje, brak informacji o rezultatach

podejmowanych działań lub rozbieżność pomiędzy komunikacją a doświadczeniem konsumenta mogą prowadzić do sceptycyzmu i obniżenia zaufania wobec przedsiębiorstwa (Faro Ferreira and Azevedo-Ramos, 2024; Majeed and Kim, 2023).

Postrzegana wiarygodność może stanowić element pośredniczący pomiędzy odbiorem środowiskowej orientacji przedsiębiorstwa a zaufaniem konsumenta. Zaufanie ogranicza niepewność dotyczącą właściwości usługi, których konsument nie może bezpośrednio zweryfikować przed zakupem. Ma to szczególne znaczenie w przypadku działań środowiskowych, ponieważ ich część jest realizowana w procesach niedostępnych dla gościa. Konsument nie jest zazwyczaj w stanie samodzielnie ocenić rzeczywistego zużycia energii, sposobu gospodarowania odpadami, źródeł pochodzenia produktów czy zgodności działań hotelu z deklarowanymi standardami.

Funkcję sygnałów wspierających wiarygodność mogą pełnić certyfikaty ekologiczne i oznaczenia środowiskowe. Potwierdzenie działań przedsiębiorstwa przez niezależną instytucję może ograniczać asymetrię informacji i ułatwiać ocenę oferty. Sama obecność oznaczenia nie przesądza jednak, że zostanie ono zauważone, prawidłowo zrozumiane i wykorzystane podczas podejmowania decyzji. Certyfikaty konkurują o uwagę konsumenta ze zdjęciami obiektu, ocenami gości, ceną, lokalizacją, informacjami o udogodnieniach oraz warunkach rezerwacji. Ich potencjalny wpływ zależy zatem nie tylko od formalnej wiarygodności, lecz także od sposobu wizualnego przedstawienia, miejsca zamieszczenia i wiedzy odbiorcy (Thøgersen et al., 2024).

Na potrzeby identyfikacji luki badawczej przeprowadzono ustrukturyzowany proces przeszukiwania literatury w bazach Scopus i Web of Science. Wyszukiwanie ukierunkowano na publikacje z lat 2020–2025. W bazie Scopus zastosowano pola obejmujące tytuły, abstrakty i słowa kluczowe autorów, natomiast w bazie Web of Science wykorzystano wyszukiwanie w polu Topic. Konstrukcję poszczególnych zapytań dostosowano do składni oraz możliwości technicznych obu baz.

Proces wyszukiwania podzielono na pięć obszarów odpowiadających konstrukcji problemu badawczego. Obejmowały one kulturę środowiskową w hotelarstwie, powiązania praktyk prośrodowiskowych z wiarygodnością i zaufaniem, gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny, rolę certyfikatów i oznaczeń w procesie wyboru hotelu oraz zastosowanie eyetrackingu do badania percepcji informacji związanych ze zrównoważoną turystyką.

Wyszukiwanie prowadzono w języku angielskim z wykorzystaniem grup słów i fraz kluczowych odpowiadających poszczególnym elementom problemu badawczego. Kontekst działalności hotelarskiej określano za pomocą terminów *hotel*, *hospitality*, *hotel industry*, *hospitality industry* oraz *green hotel*. W obszarze kultury środowiskowej wykorzystywano między innymi frazy *green organizational culture*, *green organisational culture*, *environmental organizational culture*, *environmental organisational culture*, *sustainability culture*, *organizational culture for sustainability*, *organisational culture for*

sustainability oraz *environmental culture*. Uwzględnienie form *organizational* i *organisational* wynikało z różnic między amerykańskim i brytyjskim wariantem języka angielskiego.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie identyfikowano za pomocą określeń *green practice*, *environmental practice*, *sustainable practice** oraz *pro-environmental practice*. Wyszukiwanie dotyczące oceny tych działań obejmowało terminy odnoszące się do wiarygodności, autentyczności i zaufania, w tym *credib**, *perceived credibility*, *authenticity*, *trust*, *consumer trust* oraz *green trust*. W odniesieniu do gotowości konsumentów do poniesienia wyższego kosztu usług wykorzystywano frazy *willingness to pay*, *willingness to pay more*, *willingness to pay a premium*, *price premium* oraz *premium price*.

W obszarze certyfikacji i oznaczeń środowiskowych zastosowano między innymi terminy *eco-label*, *ecolabel*, *environmental label*, *green label*, *sustainability label*, *environmental certification*, *green certification* oraz *sustainability certification*. Łączono je z określeniami odnoszącymi się do zachowań konsumentów, takimi jak *hotel choice*, *consumer choice*, *booking intention* i *purchase intention*, a także z terminami dotyczącymi zaufania i wiarygodności.

Wyszukiwanie publikacji dotyczących pomiaru uwagi wzrokowej prowadzono z wykorzystaniem terminów *eye tracking*, *eye-tracking*, *eyetracking* oraz *visual attention*. Łączono je z określeniami odnoszącymi się do kontekstu hotelarskiego lub turystycznego oraz oznaczeń i informacji środowiskowych, w tym *eco-label*, *ecolabel*, *environmental label*, *green label*, *sustainability label*, *environmental information* i *sustainability information*.

W obrębie poszczególnych grup terminy bliskoznaczne i pokrewne oraz odmienne warianty pisowni łączono operatorem OR. Odrębne grupy pojęciowe, odnoszące się między innymi do kontekstu hotelarskiego, działań środowiskowych oraz reakcji konsumentów, łączono operatorem AND. W wybranych terminach zastosowano znak maskujący w postaci gwiazdki, umożliwiający uwzględnienie różnych form i zakończeń danego wyrazu. Przykładowo zapis *hotel* pozwalał uwzględnić zarówno formę pojedynczą *hotel*, jak i mnogą *hotels*, natomiast zapis *credib* obejmował wyrazy rozpoczynające się od tego samego rdzenia, odnoszące się do wiarygodności.

W bazie Scopus wyszukiwanie prowadzono w tytułach, abstraktach i słowach kluczowych publikacji za pomocą pola TITLE-ABS-KEY. W bazie Web of Science wykorzystano natomiast pole TS, obejmujące wyszukiwanie tematyczne w tytułach, abstraktach, autorskich słowach kluczowych oraz polach Keywords Plus.

Zastosowanie wielu wariantów terminologicznych wynikało ze zróżnicowania aparatu pojęciowego występującego w analizowanym obszarze badań. Kultura środowiskowa organizacji ujmowana jest w literaturze między innymi jako *green organizational culture*, *environmental organizational culture*, *sustainability culture* oraz *organizational culture for sustainability*. Podobne zróżnicowanie dotyczy określeń praktyk prośrodowiskowych, certyfikatów i

oznaczeń środowiskowych, zaufania, wiarygodności oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. Wykorzystanie terminów bliskoznacznych i pokrewnych służyło zwiększeniu kompletności wyszukiwania oraz ograniczeniu ryzyka pominięcia publikacji odnoszących się do zbliżonych zjawisk za pomocą odmiennego aparatu pojęciowego. Zastosowanych terminów nie traktowano jednak jako pojęć tożsamy. Ich przydatność dla identyfikacji luki badawczej oceniano z uwzględnieniem przedmiotu publikacji, przyjętej perspektywy badawczej oraz sposobu definiowania analizowanych konstruktów.

Przed zastosowaniem ograniczenia czasowego przeprowadzone wyszukiwania zwróciły łącznie 220 rekordów, w tym 101 w bazie Scopus i 119 w bazie Web of Science. Po ograniczeniu wyników do publikacji z lat 2020–2025 pozostało 136 rekordów, w tym 55 w bazie Scopus i 81 w bazie Web of Science. Rozkład rekordów według poszczególnych obszarów wyszukiwania omówiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rozkład rekordów uzyskanych w bazach Scopus i Web of Science po ograniczeniu wyników do lat 2020–2025

Obszar wyszukiwania	Scopus	Web of Science	Łącznie	Wstępne znaczenie dla dalszej analizy literatury
Kultura środowiskowa w hotelarstwie	31	22	53	Relatywnie największa liczba rekordów wskazuje na rozwinięcie tego obszaru, nie przesądza jednak o dominującej perspektywie ani zakresie prowadzonych badań
Praktyki prośrodowiskowe, wiarygodność i zaufanie	10	30	40	Liczba rekordów wskazuje na obecność badań dotyczących tych zagadnień, lecz wymaga sprawdzenia, w jakim zakresie analizowano je łącznie
Gotowość do zapłaty wyższej ceny	6	16	22	Mniejsza liczba rekordów wskazuje na bardziej ograniczoną obecność tego zagadnienia w przyjętym zakresie wyszukiwania
Certyfikaty i oznaczenia w wyborze hotelu	8	10	18	Uzyskane wyniki wskazują na obecność badań dotyczących certyfikatów i oznaczeń, lecz nie pozwalają jeszcze określić dominujących metod i analizowanych zależności
Eyetracking i oznaczenia zrównoważonej turystyki	0	3	3	Bardzo niewielka liczba rekordów wskazuje na ograniczoną obecność tego połączenia tematycznego w analizowanych bazach i okresie

Łącznie	55	81	136	
---------	----	----	-----	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru wyszukiwań w bazach Scopus i Web of Science

Uzyskane liczebności wykorzystano do wstępnego rozpoznania stopnia obecności poszczególnych obszarów badawczych w literaturze. Ze względu na możliwość występowania tych samych publikacji w obu bazach lub w wynikach więcej niż jednego zapytania wartości te traktowano jako orientacyjne. Identyfikację luki badawczej oparto zatem nie tylko na liczbie uzyskanych rekordów, lecz także na analizie zakresu tematycznego, przyjętej perspektywy badawczej oraz sposobu ujmowania analizowanych zależności w literaturze wykorzystanej w teoretycznej części rozprawy.

Wstępna analiza wyników wyszukiwania, uzupełniona przeglądem literatury stanowiącej podstawę rozważań teoretycznych, wskazała na możliwość wyodrębnienia kilku wzajemnie powiązanych wymiarów luki badawczej.

Pierwszy wymiar ma charakter perspektywiczny. Wstępny przegląd literatury wskazuje, że badania dotyczące kultury organizacyjnej oraz *Green Organizational Culture* w hotelarstwie często prowadzone są z perspektywy wewnętrznej. Koncentrują się na wartościach i zachowaniach pracowników, przywództwie, praktykach zarządzania zasobami ludzkimi, innowacyjności, zaangażowaniu organizacyjnym oraz wynikach środowiskowych przedsięwzięć. Relatywnie rzadziej podejmowany wydaje się sposób, w jaki środowiskowy wymiar kultury organizacyjnej jest odbierany przez konsumentów. Dalszego rozpoznania wymaga zatem, czy zewnętrznie obserwowalne przejawy wartości i praktyk organizacyjnych tworzą w percepcji konsumentów względnie spójny obraz środowiskowej orientacji hotelu oraz w jaki sposób obraz ten wiąże się z ich postawami i deklarowanymi zachowaniami.

Drugi wymiar luki ma charakter konceptualny. W badaniach konsumenckich często analizowane są konkretne praktyki proekologiczne, ekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa, działania z zakresu zielonego marketingu, odpowiedzialność społeczna oraz pojedyncze informacje zamieszczane w ofertach. Wstępny przegląd wskazuje, że rzadziej działania te ujmowane są jako obserwowalne przejawy szerszego systemu wartości, norm i praktyk organizacyjnych. Może to prowadzić do fragmentaryzacji rozpoznania, ponieważ poszczególne działania bywają analizowane niezależnie od ich organizacyjnego zakorzenienia oraz wzajemnej spójności. Zastosowanie konstrukt postrzeganej kultury środowiskowej umożliwia powiązanie perspektywy zarządzania organizacją z perspektywą konsumenta, bez przypisywania konsumentom bezpośredniej wiedzy o wewnętrznych procesach przedsiębiorstwa.

Trzeci wymiar luki dotyczy mechanizmu zależności pomiędzy postrzeganiem działań przedsiębiorstwa a reakcjami konsumentów. W literaturze analizowane są związki praktyk środowiskowych z wizerunkiem przedsiębiorstwa, wiarygodnością, zaufaniem, intencją wyboru oraz gotowością do zapłaty wyższej ceny. Wstępna analiza wskazuje jednak, że zależności te bywają rozpatrywane oddzielnie. Ograniczona wydaje się liczba badań obejmujących sekwencyjny mechanizm, w którym postrzegana kultura środowiskowa wiąże się najpierw z

oceną wiarygodności działań proekologicznych, następnie z zaufaniem wobec hotelu, a ostatecznie z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Dalszego rozpoznania wymaga również łączne znaczenie efektów bezpośrednich i pośrednich, pozwalających określić, w jakim zakresie wiarygodność i zaufanie wyjaśniają zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a deklarowaną gotowością konsumentów do poniesienia wyższego kosztu.

Czwarty wymiar luki wiąże się z pozycją działań środowiskowych w deklarowanej strukturze preferencji konsumentów. Badania poświęcone zrównoważonej konsumpcji często koncentrują się na postawach proekologicznych lub deklarowanej intencji wyboru ekologicznej oferty. Nie zawsze uwzględniają jednak fakt, że podczas wyboru hotelu aspekty środowiskowe oceniane są równolegle z ceną, lokalizacją, czystością, bezpieczeństwem, komfortem i warunkami rezerwacji. Dalszego rozpoznania wymaga, czy ekologiczne rozwiązania stanowią samodzielne kryterium wyboru, czy raczej czynnik uzupełniający, którego znaczenie ujawnia się przy porównywalnym poziomie podstawowych właściwości oferty. Rozpoznania wymaga również zróżnicowanie konsumentów pod względem dominujących profili preferencji.

Piąty wymiar luki dotyczy relacji pomiędzy deklarowaną wiedzą konsumentów a sposobem oceny działań przedsiębiorstw hotelarskich. Wiedza o ogólnej koncepcji zrównoważonego rozwoju nie musi być równoznaczna z wiedzą o zrównoważonej turystyce, certyfikatach i standardach stosowanych w hotelarstwie. Wyższy poziom wiedzy może zwiększać zdolność do krytycznej oceny komunikatów, ale może również wiązać się z większym sceptycyzmem wobec ogólnych deklaracji środowiskowych. Dalszego rozpoznania wymaga, w jakim stopniu deklarowany poziom wiedzy różnicuje ocenę ofert oraz zależność pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty wyższej ceny.

Szesty wymiar luki ma charakter metodyczny. Wstępny przegląd literatury wskazuje, że wiele badań zachowań konsumentów wobec zrównoważonej turystyki opiera się na danych deklaracyjnych. Kwestionariusze umożliwiają rozpoznanie wiedzy, postaw, ocen i intencji, lecz nie pozwalają bezpośrednio określić, na które elementy oferty respondent skierował wzrok. Bardzo niewielka liczba rekordów odnoszących się do połączenia eyetrackingu z oznaczeniami zrównoważonej turystyki wskazuje, że sposób percepcji certyfikatów i oznaczeń środowiskowych jest relatywnie słabo reprezentowany w analizowanych wynikach wyszukiwania. Ograniczona wydaje się również liczba badań łączących pomiar uwagi wzrokowej z deklarowanym zauważeniem oznaczeń, oceną ich wiarygodności oraz znaczeniem przypisywanym im podczas wyboru hotelu.

Zidentyfikowana luka nie polega zatem na całkowitym braku badań dotyczących kultury środowiskowej, praktyk proekologicznych, zaufania, gotowości do zapłaty wyższej ceny lub certyfikatów. Wstępna analiza uzyskanych wyników wskazała jednak na ograniczoną obecność spójnych ujęć prowadzonych z perspektywy konsumenta usług hotelarskich, które łączyłyby postrzeganą kulturę środowiskową z oceną wiarygodności działań proekologicznych, zaufaniem oraz

deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Ograniczona wydaje się również liczba badań uwzględniających jednocześnie poziom wiedzy konsumentów, hierarchię kryteriów wyboru hotelu oraz sposób kierowania uwagi wzrokowej na oznaczenia środowiskowe. Luka dotyczy zatem przede wszystkim fragmentarycznego ujmowania poszczególnych elementów analizowanego problemu oraz ograniczonej integracji tych elementów w ramach jednego podejścia badawczego.

Podjęcie tej problematyki znajduje uzasadnienie poznawcze i praktyczne. W wymiarze poznawczym umożliwia rozszerzenie badań nad kulturą organizacyjną o perspektywę interesariuszy zewnętrznych oraz powiązanie jej z postawami i deklarowanymi zachowaniami konsumentów. W wymiarze praktycznym pozwala określić, jakie znaczenie działania przedsiębiorstw hotelarskich związane ze zrównoważoną turystyką mogą mieć dla konsumentów oraz w jakich warunkach znaczenie to się ujawnia. Może to wspierać podejmowanie decyzji dotyczących wdrażania, certyfikowania i komunikowania działań środowiskowych, a także dostosowywania oferty do grup konsumentów różniących się poziomem wiedzy, wrażliwością cenową i hierarchią kryteriów wyboru.

Przedmiotem badań są zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Zakres przedmiotowy obejmuje ponadto deklarowaną wiedzę konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenie przypisywane działaniom przedsiębiorstw hotelarskich, pozycję ekologicznych rozwiązań wśród kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz percepcję oznaczeń i certyfikatów prezentowanych w ofertach hotelowych.

Podmiot badań stanowią konsumenci usług hotelarskich. Przyjęcie perspektywy konsumentów oznacza, że w rozprawie nie dokonano bezpośredniego pomiaru rzeczywistej kultury organizacyjnej konkretnych przedsiębiorstw. Nie badano wewnętrznych wartości, norm, procedur ani zachowań ich pracowników. Analizie poddano sposób, w jaki środowiskowy wymiar funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich może być postrzegany na podstawie dostępnych konsumentom działań, doświadczeń i komunikatów.

Na podstawie analizy literatury oraz zidentyfikowanej luki sformułowano główny problem badawczy:

Jak kształtują się deklarowana wiedza konsumentów oraz znaczenie przypisywane działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki, a także w jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich i sposób komunikowania działań środowiskowych wpływają na decyzje konsumenckie?

Tak sformułowany problem obejmuje poznawczy i ocenny wymiar zachowań konsumentów, związany z ich deklarowaną wiedzą oraz znaczeniem przypisywanym działaniom przedsiębiorstw, a także wymiar odnoszący się do postrzegania kultury środowiskowej, komunikowania działań proekologicznych i deklarowanych reakcji rynkowych.

Celem głównym rozprawy jest określenie deklarowanej wiedzy konsumentów oraz znaczenia przypisywanego działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki, a także wyjaśnienie znaczenia postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich i sposobu komunikowania działań środowiskowych dla decyzji konsumentów.

Sformułowano następującą hipotezę główną:

Konsumentów usług hotelarskich różnicują znaczenie działań związanych ze zrównoważoną turystyką, a postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich wpływa na decyzje konsumentów.

Realizacji celu głównego podporządkowano pięć celów szczegółowych, pytań badawczych i hipotez.

Pierwszy obszar badawczy dotyczy deklarowanej wiedzy konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki.

P1: Jak kształtuje się deklarowana wiedza konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki?

C1: Określenie i porównanie poziomu deklarowanej wiedzy konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki.

H1: Konsumentów usług hotelarskich deklarują wyższy poziom wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju niż na temat zrównoważonej turystyki.

Drugi obszar badawczy obejmuje znaczenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w kontekście zrównoważonej turystyki.

P2: Które działania podejmowane przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki konsumenci oceniają jako najbardziej i najmniej istotne?

C2: Identyfikacja i ocena znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki z perspektywy konsumenta.

H2: Konsumentów usług hotelarskich przypisują większe znaczenie praktycznym działaniom przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów niż certyfikacji ekologicznej i stosowaniu standardów jakości.

Trzeci obszar badawczy odnosi się do mechanizmu powiązania postrzeganej kultury środowiskowej z deklarowaną gotowością konsumentów do poniesienia wyższego kosztu usług hotelowych.

P3: W jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich wpływa na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe?

C3: Wyjaśnienie mechanizmu wpływu postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.

H3: Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich zwiększa gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe, przy czym zależność ta jest pośredniczona przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie do hotelu.

Czwarty obszar badawczy dotyczy pozycji ekologicznych rozwiązań w hierarchii kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz zróżnicowania konsumentów według dominujących kryteriów wyboru.

P4: Jakie znaczenie mają ekologiczne rozwiązania na tle innych czynników wyboru miejsca zakwaterowania przez konsumentów?

C4: Określenie znaczenia ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania oraz identyfikacja segmentów konsumentów według dominujących kryteriów wyboru.

H4: Ekologiczne rozwiązania stanowią istotny, lecz mniej znaczący czynnik wyboru miejsca zakwaterowania niż podstawowe cechy oferty hotelowej, przy czym wśród konsumentów można wyodrębnić segment, dla którego jest to cecha wyróżniająca.

Piąty obszar badawczy obejmuje sposób komunikowania kultury środowiskowej w ofertach hotelowych.

P5: W jaki sposób oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki są postrzegane przez konsumentów podczas przeglądania ofert hotelowych?

C5: Identyfikacja znaczenia oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki w procesie percepcji ofert hotelowych przez konsumentów.

H5: Komunikowanie działań hoteli w zakresie zrównoważonej turystyki za pomocą oznaczeń i certyfikatów przyciąga uwagę konsumentów podczas przeglądania ofert hotelowych.

Zakres przestrzenny głównego badania ankietowego obejmował Polskę. Uczestnikami byli dorośli mieszkańcy kraju, którzy w ciągu pięciu lat poprzedzających badanie korzystali z usług hotelarskich. Struktura próby była kontrolowana pod względem wieku i płci z wykorzystaniem danych Głównego Urzędu Statystycznego. Reprezentatywność badania odnosi się zatem do tych dwóch cech demograficznych i przyjętego kryterium korzystania z usług hotelarskich, a nie do wszystkich możliwych właściwości populacji konsumentów.

Badanie eyetrackingowe przeprowadzono w Pracowni Kognitywnej na Wydziale Zarządzania Politechniki Bydgoskiej. Uczestniczyły w nim osoby w wieku od 18 do 30 lat, znające serwis Booking.com. Materiał badawczy obejmował oferty czterech hoteli zlokalizowanych w Gdańsku. Dwie oferty zawierały oznaczenia odnoszące się do zrównoważonej turystyki, natomiast w dwóch pozostałych oznaczenia takie nie występowały.

Zakres czasowy badań empirycznych obejmował 2025 rok. Ogólnopolskie badanie ankietowe przeprowadzono od czerwca do lipca 2025 roku, natomiast eksperyment eyetrackingowy w czerwcu 2025 roku. Wyszukiwanie literatury wykorzystane do pogłębienia identyfikacji luki badawczej obejmowało publikacje z lat 2020–2025, przy czym w teoretycznej części rozprawy wykorzystano również wcześniejsze opracowania o znaczeniu fundamentalnym dla rozwoju analizowanych koncepcji.

Proces badawczy miał charakter wieloetapowy. Obejmował analizę literatury, identyfikację luki badawczej, sformułowanie problemu i celów, opracowanie pytań oraz hipotez, przygotowanie narzędzi, przeprowadzenie badań empirycznych, analizę danych i interpretację wyników. Przy rozwijaniu koncepcji wykorzystano także rezultaty wcześniejszego badania eksploracyjnego przeprowadzonego na próbie 426 osób w wieku od 18 do 30 lat zamieszkujących województwo kujawsko-pomorskie. Badanie to nie stanowiło jednak pilotażu ostatecznego kwestionariusza, ponieważ obejmowało częściowo odmienne zmienne i hipotezy oraz zostało przeprowadzone na innej próbie.

Podstawę empiryczną rozprawy stanowiły dwa komplementarne badania. Pierwszym było ogólnopolskie badanie ankietowe przeprowadzone metodą CAWI na próbie 1000 respondentów. Zastosowano autorski kwestionariusz obejmujący pytania dotyczące doświadczeń związanych z usługami hotelarskimi, czynników wyboru miejsca zakwaterowania, wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, oceny działań przedsiębiorstw hotelarskich, znajomości certyfikatów oraz postaw i deklarowanych zachowań konsumentów.

W głównym modelu uwzględniono cztery konstrukty: postrzeganą kulturę środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie wobec hotelu związane z komunikacją środowiskową i certyfikacją oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Dwa konstrukty pośredniczące umożliwiły ocenę sekwencyjnego mechanizmu zależności pomiędzy odbiorem środowiskowej orientacji przedsiębiorstwa a deklarowaną reakcją konsumenta.

Do analizy danych ankietowych wykorzystano statystyki opisowe, test kolejności par Wilcoxa, test Friedmana, współczynnik zgodności Kendalla W, współczynnik korelacji Pearsona, analizę regresji liniowej oraz procedurę bootstrap obejmującą 5000 losowań. Procedura bootstrap została zastosowana do oceny szczegółowych i łącznych efektów pośrednich. W ramach analizy mechanizmu objętego H3 przeprowadzono również analizę moderacyjnej roli deklarowanej wiedzy. W ramach weryfikacji H4 zastosowano segmentację respondentów według dominujących profili kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Zależności pomiędzy segmentami a zmiennymi kategoryjnymi oceniano za pomocą testu chi-kwadrat i współczynnika V Craméra. Rzetelność konstruktów wielopozycyjnych oceniono przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha.

Drugim badaniem był eksperyment eyetrackingowy przeprowadzony na próbie 40 osób, obejmującej 20 kobiet i 20 mężczyzn. Do rejestracji ruchu gałek ocznych wykorzystano urządzenie Gazepoint GP3 HD o częstotliwości próbkowania 150 Hz oraz oprogramowanie iMotions. Analiza obejmowała mapy cieplne oraz wyznaczone obszary zainteresowania, w tym obszary zawierające oznaczenia środowiskowe, nazwy hoteli oraz oceny i opinie gości. Podstawowymi wskaźnikami były średnia liczba fiksacji oraz czas do pierwszej fiksacji.

Pomiar okulograficzny uzupełniono kwestionariuszem wypełnianym przed i po ekspozycji ofert. Pozwoliło to zestawić zarejestrowane kierowanie wzroku z

deklarowanym zauważeniem oznaczeń, oceną ich widoczności i wiarygodności oraz znaczeniem przypisywanym im w procesie wyboru hotelu. Badanie eyetrackingowe nie służyło testowaniu zależności pomiędzy konstruktami głównego modelu. Jego zadaniem było uzupełnienie danych deklaracyjnych o informacje dotyczące rzeczywistego rozmieszczenia uwagi wzrokowej.

Wartość poznawcza rozprawy polega na połączeniu problematyki kultury organizacyjnej, zrównoważonej turystyki i zachowań konsumentów w sektorze hotelarskim. Wprowadzenie konstruktu postrzeganej kultury środowiskowej pozwala analizować zewnętrzne konsekwencje wartości i praktyk organizacyjnych, a jednocześnie zachować rozróżnienie pomiędzy rzeczywistą kulturą przedsiębiorstwa a jej interpretacją dokonywaną przez konsumentów.

Wkład poznawczy obejmuje również analizę mechanizmu łączącego postrzeganą kulturę środowiskową z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Uwzględnienie postrzeganej wiarygodności i zaufania umożliwia odejście od prostego badania bezpośredniej relacji pomiędzy działaniami ekologicznymi a intencjami konsumenta. Pozwala rozpoznać, czy sposób oceny autentyczności i transparentności działań oraz poziom zaufania stanowią elementy wyjaśniające tę zależność.

Wkład metodyczny wynika z komplementarnego zastosowania badania ankietowego i pomiaru eyetrackingowego. Pierwsze z nich pozwala objąć analizą dużą i zróżnicowaną próbę oraz rozpoznać wiedzę, oceny, postawy i deklarowane zachowania konsumentów. Drugie umożliwia obserwację kierowania uwagi wzrokowej podczas kontaktu z ofertą hotelową. Zestawienie obu sposobów pomiaru pozwala odróżnić zarejestrowaną uwagę, świadome zauważenie oznaczenia i deklarowane znaczenie przypisywane mu przez uczestnika.

Znaczenie praktyczne rozprawy odnosi się do zarządzania przedsiębiorstwami hotelarskimi. Wyniki mogą stanowić podstawę formułowania zaleceń dotyczących integrowania działań środowiskowych z modelem operacyjnym przedsiębiorstwa, zapewnienia spójności pomiędzy deklarowanymi wartościami a rzeczywistymi praktykami oraz kształtowania transparentnej komunikacji z konsumentami. Mogą również wspierać podejmowanie decyzji dotyczących stosowania certyfikatów, sposobu prezentowania informacji środowiskowych oraz dostosowywania przekazu do grup konsumentów różniących się wiedzą, wrażliwością cenową i hierarchią kryteriów wyboru.

Rozprawa składa się z siedmiu rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zakończonych syntezą wyników, wskazaniem wkładu pracy, ograniczeń oraz kierunków dalszych badań. W rozdziale pierwszym opisano istotę zrównoważonej turystyki, korzyści i wyzwania związane z jej wdrażaniem oraz jej znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich. Rozważania te pozwoliły osadzić problematykę rozprawy w kontekście ekonomicznych, społecznych i środowiskowych konsekwencji działalności turystycznej.

Rozdział drugi poświęcono zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelarskim. Omówiono specyfikę usług hotelarskich, segmentację rynku, kluczowe trendy i wyzwania oraz znaczenie ekoinnovazione technologicznych. W rozdziale

uwzględniono przedsiębiorstwo hotelarskie jako system zasobów, procesów i relacji, w którym zasady zrównoważonego rozwoju mogą być integrowane zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W rozdziale trzecim omówiono kulturę organizacyjną przedsiębiorstw hotelarskich opartą na wartościach zrównoważonego rozwoju. Zamieszczono definicje i znaczenie kultury organizacyjnej, wybrane modele kultury, koncepcję Green Organizational Culture, praktyczne formy wdrażania działań środowiskowych oraz sposoby komunikowania kultury organizacyjnej interesariuszom. W rozdziale tym wprowadzono również rozróżnienie pomiędzy rzeczywistą a postrzeganą kulturą środowiskową.

Rozdział czwarty dotyczy zachowań konsumentów w kontekście zrównoważonej turystyki. Omówiono behawioralne uwarunkowania decyzji, czynniki wyboru usług hotelarskich, rozbieżność pomiędzy postawami a zachowaniami, rolę wiarygodności i zaufania oraz znaczenie komunikacji marketingowej i wizualnej. Rozważania stanowiły podstawę do sformułowania modelu zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową, wiarygodnością, zaufaniem i gotowością do zapłaty wyższej ceny.

W rozdziale piątym opisano metodykę badań własnych. Zaprezentowano problem badawczy, cel główny, cele szczegółowe, pytania i hipotezy, organizację badań, zastosowane metody analizy danych, model badawczy, operacjonalizację zmiennych, ocenę rzetelności i trafności pomiaru oraz charakterystykę prób badawczych.

Rozdział szósty zawiera wyniki ogólnopolskiego badania ankietowego. Przeanalizowano deklarowaną wiedzę konsumentów, znaczenie działań przedsiębiorstw hotelarskich, mechanizm zależności pomiędzy konstruktami modelu, pozycję ekologicznych rozwiązań wśród kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz zróżnicowanie segmentów konsumentów. Rozdział zakończono syntetyczną oceną wyników i weryfikacją hipotez H1–H4.

W rozdziale siódmym zamieszczono wyniki eksperymentu eyetrackingowego. Omówiono zastosowanie technologii okulograficznej w badaniach zachowań konsumentów, rozkład uwagi uczestników, zauważalność oznaczeń środowiskowych oraz relacje pomiędzy zarejestrowaną uwagą wzrokową a deklarowanymi ocenami. Na tej podstawie dokonano weryfikacji hipotezy H5.

W zakończeniu dokonano łącznej oceny rezultatów obu badań, udzielono odpowiedzi na główny problem badawczy, oceniono stopień realizacji celów oraz hipotezy głównej. Omówiono także wkład poznawczy, metodyczny i praktyczny rozprawy, ograniczenia przeprowadzonych badań oraz kierunki dalszych analiz.

1. Koncepcja zrównoważonej turystyki w kontekście otoczenia hoteli

1.1. Istota zrównoważonej turystyki

Dynamiczny rozwój turystyki w drugiej połowie XX wieku pozostawał w ścisłym związku z procesami globalizacji, rozwojem transportu, w szczególności lotniczego, oraz wzrostem poziomu życia społeczeństw. Zjawiska te sprzyjały intensyfikacji ruchu turystycznego oraz upowszechnieniu modelu turystyki masowej, który generował konsekwencje o charakterze środowiskowym, społecznym i kulturowym (Butler, 1991; Gössling, 2001). Wzrost liczby turystów prowadził do nadmiernego obciążenia zasobów naturalnych i kulturowych, czego przejawem była degradacja gleb, zanieczyszczenie wód, nadmierne zużycie energii oraz niszczenie siedlisk fauny i flory. Równolegle następowało przeciążenie infrastruktury technicznej i komunikacyjnej, szczególnie w regionach o wysokiej koncentracji ruchu turystycznego, co wpływało na warunki funkcjonowania społeczności lokalnych (Santander, 2019). W wymiarze społeczno-kulturowym obserwowano procesy komercjalizacji dziedzictwa kulturowego oraz stopniowej utraty autentyczności destynacji turystycznych (Cohen, 2002).

Opisane zjawiska stały się impulsem do rozwoju koncepcji zrównoważonego rozwoju, której podstawy sformułowano w raporcie Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju „Nasza wspólna przyszłość” (Komisja Brundtland, 1991). Zrównoważony rozwój określono jako proces umożliwiający zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia bez ograniczania możliwości przyszłych generacji do zaspokajania ich własnych potrzeb. Założenia te zaczęły być stopniowo adaptowane do poszczególnych sektorów gospodarki, w tym do turystyki, co doprowadziło do wykształcenia koncepcji zrównoważonej turystyki jako odpowiedzi na ograniczenia modelu turystyki masowej (Trzepacz, 2012).

W literaturze przedmiotu zrównoważona turystyka ujmowana jest jako podejście integrujące cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe w procesach planowania oraz zarządzania działalnością turystyczną. W ujęciach koncentrujących się na aspekcie środowiskowym podkreśla się konieczność ograniczania presji wywieranej przez turystykę na zasoby przyrodnicze oraz zachowania zdolności ekosystemów do regeneracji (Butler, 1991; Gössling, 2001). Inne definicje akcentują społeczny wymiar turystyki, wskazując na relacje pomiędzy rozwojem turystyki a warunkami życia społeczności lokalnych oraz zachowaniem dziedzictwa kulturowego (Baum and Kokkranikal, 2008). Zrównoważona turystyka jest również ujmowana w kategoriach zarządczych jako rezultat świadomych decyzji organizacyjnych, planowania długookresowego oraz odpowiedzialności podmiotów funkcjonujących w sektorze turystycznym (Bramwell et al., 2017; Hunter, 1997).

Zróźnicowanie definicyjne zrównoważonej turystyki wynika z wielowymiarowego charakteru tego zjawiska oraz odmiennego akcentowania jego komponentów przez poszczególnych autorów. Część ujęć koncentruje się na relacjach pomiędzy działalnością turystyczną a środowiskiem naturalnym, inne odnoszą się do społecznych i kulturowych konsekwencji rozwoju turystyki,

natomiast kolejne podkreślają znaczenie procesów zarządzania i planowania. Pomimo tych różnic wspólnym elementem definicji pozostaje postrzeganie zrównoważonej turystyki jako formy organizacji działalności turystycznej, która uwzględnia uwarunkowania środowiskowe, społeczne i ekonomiczne oraz umożliwia funkcjonowanie sektora turystyki w perspektywie długookresowej.

Współczesna koncepcja zrównoważonej turystyki rozwijała się równolegle z poszukiwaniem rozwiązań umożliwiających równoważenie aspektów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych w procesach rozwoju turystyki. W literaturze zrównoważona turystyka odnoszona jest do takich form aktywności turystycznej, które ograniczają negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne, przy jednoczesnym generowaniu korzyści dla lokalnych społeczności oraz gospodarek regionalnych (Garg and Pandey, 2021; Sangkhaduang et al., 2021). W tym ujęciu turystyka postrzegana jest jako system wymagający koordynacji celów środowiskowych, społecznych oraz organizacyjnych.

W ramach tej koncepcji szczególne miejsce zajmuje ekoturystyka, traktowana jako przykład praktycznego zastosowania zasad zrównoważonego rozwoju w działalności turystycznej. Badania wskazują, że integracja elementów ekoturystyki umożliwia łączenie funkcji ochrony środowiska z działalnością gospodarczą oraz edukacyjną, co sprzyja kształtowaniu odpowiedzialnych postaw zarówno po stronie organizatorów turystyki, jak i turystów (Masitoh and Rahmawati, 2023; Perdinan et al., 2024). W tym kontekście zrównoważona turystyka ujmowana jest jako pojęcie obejmujące również inne formy aktywności, takie jak turystyka odpowiedzialna czy turystyka oparta na społeczności lokalnej.

W wymiarze ekonomicznym zrównoważona turystyka postrzegana jest jako czynnik sprzyjający rozwojowi lokalnych gospodarek oraz dywersyfikacji źródeł dochodu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że inicjatywy oparte na zaangażowaniu społeczności lokalnych, w tym formy ekoturystyki, umożliwiają generowanie przychodów oraz wzmacniają zdolności lokalnych podmiotów do zarządzania zasobami turystycznymi (Kim et al., 2019). Rozwój tego typu działalności sprzyja tworzeniu miejsc pracy w obszarze usług turystycznych, takich jak przewodnictwo, zakwaterowanie czy działalność związana z prezentacją dziedzictwa kulturowego. Jednocześnie większy udział społeczności lokalnych w procesach decyzyjnych dotyczących rozwoju turystyki umożliwia bardziej równomierną dystrybucję korzyści ekonomicznych oraz reinwestowanie środków finansowych w infrastrukturę i usługi publiczne (Saragih et al., 2022; Syofiyardi et al., 2022). Zrównoważona turystyka sprzyja także dywersyfikacji struktur gospodarczych, zwłaszcza na obszarach wiejskich oraz w regionach podatnych na wahania koniunktury gospodarczej. Literatura podkreśla, że rozwój alternatywnych źródeł dochodu, takich jak ekoturystyka, może ograniczać zależność od działalności rolniczej lub rybołówstwa, które w wielu przypadkach wiążą się z presją na środowisko naturalne. W tym ujęciu zrównoważona turystyka analizowana jest jako narzędzie sprzyjające stabilności (Abbas et al., 2023; Ruano et al., 2023).

Potrzeba precyzyjnego definiowania zrównoważonej turystyki odnosi się również do procesów zarządzania. A. Torsney i in. wskazują, że w przypadku ekoturystyki istotne znaczenie ma traktowanie jej jako systemu zarządzanego, w którym ochrona środowiska łączy się z funkcją edukacyjną oraz kontrolą oddziaływań turystycznych (Torsney et al., 2025). Z kolei T. Mihalić i in. podkreślają ewolucję koncepcji zrównoważonej turystyki w kierunku paradygmatu wymagającego zarówno spójnych ram teoretycznych, jak i konsekwentnego wdrażania w praktyce organizacyjnej (Mihalic et al., 2021).

Coraz częściej w analizach dotyczących zrównoważonej turystyki uwzględnia się uwarunkowania psychologiczne i behawioralne. Badania wskazują, że postawy turystów oraz ich skłonność do podejmowania zachowań prośrodowiskowych powiązane są z normami osobistymi, systemem wartości oraz motywacjami jednostkowymi (Garg and Pandey, 2021). Zależności te potwierdzają również analizy wskazujące na związek pomiędzy wartościami turystów a ich intencjami dotyczącymi wyboru form turystyki zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju (Shien et al., 2022). Ujęcie to wpisuje się w nurt badań nad zachowaniami konsumenckimi w naukach o zarządzaniu.

Z perspektywy organizacyjnej zrównoważona turystyka wymaga odpowiednich rozwiązań w zakresie zarządzania oraz zaangażowania społeczności lokalnych. Istotne znaczenie ma uwzględnianie interesów mieszkańców w procesach planowania i realizacji przedsięwzięć turystycznych, tak aby rozwój turystyki pozostawał spójny z lokalnym dziedzictwem kulturowym oraz strukturą społeczną (Sangkhauang et al., 2021; Sutresna et al., 2019). E. Jurkus i in. wskazują, że udział społeczności lokalnych w inicjatywach turystycznych sprzyja ochronie środowiska oraz dystrybucji korzyści ekonomicznych w skali lokalnej (Jurkus et al., 2022).

Zrównoważona turystyka analizowana jest również w kontekście efektów ekonomicznych i społecznych, przy jednoczesnym zachowaniu zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego. Wykorzystanie dziedzictwa historyczno-kulturowego w turystyce wymaga równoważenia celów ekonomicznych z potrzebą jego ochrony oraz zachowania dla przyszłych pokoleń. (Hasyimi and Azizalrahman, 2021). Podobnie rozwój form turystyki o charakterze edukacyjnym umożliwia łączenie funkcji poznawczych z celami ochrony środowiska oraz rozwojem lokalnych gospodarek (Perdinan et al., 2024).

Pomimo potencjału zrównoważonej turystyki literatura wskazuje na utrzymujące się wyzwania związane z degradacją środowiska, skutkami społeczno-kulturowymi oraz nierównomierną dystrybucją korzyści ekonomicznych. W tym kontekście zwraca się uwagę na potrzebę doskonalenia praktyk zarządczych oraz poszukiwania form turystyki o ograniczonej skali oddziaływania, w tym turystyki przyrodniczej oraz innych alternatywnych form aktywności turystycznej (Wondirad, 2020). Zastosowanie podejść opartych na danych oraz modeli analitycznych może wspierać procesy decyzyjne oraz ocenę skutków rozwoju turystyki w perspektywie długookresowej (Wang et al., 2025).

Na potrzeby niniejszej rozprawy zrównoważona turystyka zdefiniowana została jako forma organizacji i rozwoju działalności turystycznej, która uwzględnia potrzeby turystów, społeczności lokalnych oraz środowiska naturalnego w perspektywie długookresowej. Definicja ta zakłada łączenie rozwoju gospodarczego z ochroną zasobów przyrodniczych oraz zachowaniem dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym uwzględnianiu uwarunkowań zarządczych związanych z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem działalności turystycznej. Tak zdefiniowana zrównoważona turystyka stanowi punkt odniesienia dla dalszych rozważań dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich oraz zachowań konsumentów na rynku usług turystycznych.

1.2. Korzyści wynikające z wdrażania zasad zrównoważonej turystyki

Zrównoważona turystyka jest ujmowana jako sposób osiągania korzyści środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, przy jednoczesnym uwzględnianiu uwarunkowań zarządczych związanych z organizacją i funkcjonowaniem sektora turystycznego. W przeciwieństwie do modelu turystyki masowej koncepcja ta zakłada takie planowanie i realizację działalności turystycznej, które pozwalają ograniczać presję wywieraną na zasoby przyrodnicze, zachowując jednocześnie zdolność sektora do generowania efektów gospodarczych w perspektywie długookresowej. W tym ujęciu korzyści płynące z wdrażania zasad zrównoważonej turystyki postrzegane są jako rezultat świadomych decyzji zarządczych oraz spójnych strategii rozwoju (Bhatta, 2023).

Korzyści środowiskowe zrównoważonej turystyki odnoszą się do ochrony zasobów przyrodniczych oraz odpowiedzialnego użytkowania obszarów o wysokiej wartości ekologicznej. Promowanie form turystyki zgodnych z zasadami ochrony środowiska umożliwia zachowanie obszarów cennych przyrodniczo przy jednoczesnym ich wykorzystaniu w celach edukacyjnych i poznawczych (Salman et al., 2021). Tego typu działania sprzyjają kształtowaniu postaw odpowiedzialnych wobec środowiska zarówno wśród turystów, jak i społeczności lokalnych (Annas et al., 2024; Walpole et al., 2001). W kontekście zarządzania środowiskowego zrównoważona turystyka ogranicza ryzyko degradacji ekosystemów charakterystyczne dla masowych form turystyki, co sprzyja utrzymaniu atrakcyjności destynacji turystycznych (Kurniawan, 2024; Swangiang and Kornpiphat, 2021). Wymiar społeczny i kulturowy zrównoważonej turystyki odnosi się do relacji pomiędzy rozwojem turystyki a funkcjonowaniem społeczności lokalnych. Literatura wskazuje, że udział interesariuszy w procesach planowania i realizacji przedsięwzięć turystycznych umożliwia artikulację lokalnych potrzeb, narracji kulturowych oraz systemów wartości, co sprzyja zachowaniu tożsamości społecznej i kulturowej (Aswita et al., 2023; Satyatama et al., 2020). Jednocześnie środki finansowe generowane w ramach zrównoważonej turystyki mogą być przeznaczane na ochronę dziedzictwa kulturowego oraz rozwój usług społecznych, wpływając na warunki życia mieszkańców (Abbas et al., 2023; Nurjayanti et al., 2023).

Korzyści płynące z wdrażania zrównoważonej turystyki odnoszą się do sposobu organizacji i funkcjonowania podmiotów działających w sektorze turystycznym. Integracja aspektów środowiskowych i społecznych z procesami zarządzania sprzyja porządkowaniu działań operacyjnych, standaryzacji procedur oraz bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów organizacyjnych. W tym ujęciu zrównoważona turystyka analizowana jest jako element systemu zarządzania obejmującego planowanie, organizowanie, koordynowanie oraz kontrolę działalności turystycznej (Bramwell et al., 2017). Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w turystyce powiązane jest również z rozwojem systemów zarządzania jakością oraz zarządzania środowiskowego. Organizacje turystyczne coraz częściej uwzględniają wymagania wynikające z norm i standardów odnoszących się do ochrony środowiska, efektywności energetycznej oraz odpowiedzialności społecznej. Zastosowanie tego typu rozwiązań sprzyja integracji celów ekonomicznych z uwarunkowaniami środowiskowymi i społecznymi oraz wspiera proces monitorowania i oceny efektów działalności organizacyjnej (Mihalic et al., 2021).

Korzyści zarządcze wynikające z wdrażania zrównoważonej turystyki odnoszą się także do relacji z interesariuszami. Uwzględnianie oczekiwań konsumentów, społeczności lokalnych, instytucji publicznych oraz partnerów biznesowych sprzyja stabilizacji otoczenia organizacyjnego oraz ograniczaniu ryzyka konfliktów społecznych. Zrównoważona turystyka ujmowana jest jako narzędzie zarządzania relacjami z otoczeniem, które umożliwia dostosowanie działalności turystycznej do zmieniających się uwarunkowań rynkowych i regulacyjnych (Ashford and Hall, 2011).

Wdrażanie zasad zrównoważonej turystyki może zatem przynosić korzyści środowiskowe, społeczne, ekonomiczne i zarządcze. Obejmują one ochronę zasobów przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego, wspieranie społeczności lokalnych, tworzenie długookresowych efektów gospodarczych oraz doskonalenie procesów zarządzania i relacji z interesariuszami. Osiągnięcie tych korzyści wymaga jednak spójnego uwzględniania celów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych w procesach planowania, organizowania i kontrolowania działalności turystycznej.

1.3. Wyzwania zrównoważonej turystyki

Pomimo wskazywanych korzyści w literaturze zwrócono uwagę na konieczność uwzględniania wyzwań związanych z wdrażaniem zrównoważonej turystyki. Nierównomierna dystrybucja korzyści ekonomicznych może prowadzić do napięć społecznych, zwłaszcza w sytuacjach, gdy zyski z turystyki koncentrują się w rękach wybranych grup interesariuszy (Annas et al., 2024). W tym kontekście podkreśla się znaczenie rozwiązań instytucjonalnych sprzyjających bardziej zrównoważonemu podziałowi korzyści oraz zarządzaniu pojemnością społeczną destynacji turystycznych (Awaloedin et al., 2024; Mohd Rasdi et al., 2022; Rahmawati et al., 2024).

Skuteczne wdrażanie zrównoważonej turystyki wymaga zapewnienia zaangażowania społeczności lokalnych w procesy planowania i realizacji przedsięwzięć turystycznych. Wyzwaniem pozostaje stworzenie warunków umożliwiających mieszkańcom rzeczywisty udział w podejmowaniu decyzji oraz wykorzystanie ich wiedzy o lokalnych uwarunkowaniach kulturowych, społeczno-ekonomicznych i przyrodniczych (Das and Chatterjee, 2023; Kia, 2021). Ograniczeniem może być również niedostateczny poziom kompetencji oraz utrudniony dostęp społeczności lokalnych do szkoleń i zasobów organizacyjnych, niezbędnych do przejmowania odpowiedzialności za inicjatywy turystyczne i zapewnienia trwałości podejmowanych działań (Chan et al., 2021; Wardhani and Susilowati, 2021).

Istotnym uwarunkowaniem wdrażania zrównoważonej turystyki pozostaje rozwój infrastruktury technicznej i społecznej. Dostęp do transportu, wody pitnej, systemów sanitarnych oraz rozwiązań z zakresu gospodarki odpadami warunkuje możliwość funkcjonowania turystyki w sposób ograniczający negatywne oddziaływanie na środowisko i społeczności lokalne. Niedostatecznie rozwinięta infrastruktura, szczególnie w regionach rozwijających się, może ograniczać potencjał turystyczny oraz zniechęcać odwiedzających, co wymaga zaangażowania władz publicznych w działania inwestycyjne i planistyczne (Azarmi, 2024).

Kolejnym uwarunkowaniem są ramy prawne i instytucjonalne regulujące rozwój turystyki. Skuteczne wdrażanie zasad zrównoważonej turystyki wymaga istnienia spójnych polityk publicznych, które integrują cele środowiskowe i społeczne z planowaniem rozwoju turystyki, w tym poprzez regulacje dotyczące zagospodarowania przestrzennego oraz ochrony środowiska (Dodds and Butler, 2023; Purnama et al., 2023). Znaczenie jakości zarządzania publicznego, rozumianej jako przejrzystość procesów decyzyjnych oraz odpowiedzialność instytucji, wiąże się z bardziej równomierną dystrybucją korzyści oraz ochroną zasobów naturalnych (Özgit, 2022).

Wśród wyzwań wdrażania zrównoważonej turystyki dominują modeli turystyki masowej, w których mechanizmy rynkowe oraz struktura bodźców ekonomicznych sprzyjają rozwojowi form turystyki opartych na dużej skali i niskich kosztach jednostkowych. Tego rodzaju wyzwania mogą ograniczać zainteresowanie podmiotów turystycznych wdrażaniem praktyk zrównoważonych, szczególnie w sytuacjach, gdy priorytetem pozostają krótkookresowe efekty finansowe (McLoughlin et al., 2023; Oladeji et al., 2022). Konkurencja pomiędzy destynacjami turystycznymi może również osłabiać motywację do utrzymywania standardów zrównoważonego rozwoju. Regiony oferujące niższe ceny lub intensywniejsze działania marketingowe mogą przyciągać turystów kosztem obszarów zarządzanych w sposób bardziej odpowiedzialny, co w dłuższej perspektywie prowadzi do presji na ograniczanie działań ochronnych i organizacyjnych (Sivesan, 2019; Yadav et al., 2018).

Kolejnym wyzwaniem pozostaje ograniczony poziom wiedzy i kompetencji w zakresie zrównoważonej turystyki wśród interesariuszy rynku turystycznego.

Brak świadomości dotyczącej zasad zrównoważonego rozwoju oraz narzędzi ich wdrażania może prowadzić do nieprawidłowej realizacji inicjatyw turystycznych i nasilenia negatywnych skutków środowiskowych oraz społecznych. Wskazuje się na znaczenie działań edukacyjnych i budowania potencjału organizacyjnego, które umożliwiają skuteczniejsze planowanie i zarządzanie rozwojem turystyki (Sana et al., 2023). Wyzwania wdrażania zrównoważonej turystyki wiążą się także z koniecznością równoważenia celów środowiskowych i ekonomicznych. Nawet formy turystyki ukierunkowane na ochronę przyrody, takie jak ekoturystyka, mogą prowadzić do degradacji środowiska w sytuacjach przekroczenia pojemności ekologicznej obszarów recepcyjnych, co wymaga stałego monitorowania oraz dostosowywania skali ruchu turystycznego do możliwości środowiska (Yudistira, 2022).

Jednocześnie wdrażanie zasad zrównoważonej turystyki w hotelarstwie wiąże się z ograniczeniami organizacyjnymi, finansowymi i rynkowymi. Konieczność ponoszenia nakładów inwestycyjnych, potrzeba podnoszenia kompetencji pracowników oraz presja konkurencyjna ze strony obiektów niepodejmujących podobnych działań mogą wpływać na tempo i zakres implementacji rozwiązań z zakresu zrównoważonego rozwoju (Kinyanjui, 2019; Weerathunga et al., 2020). Dodatkowym wyzwaniem pozostaje ryzyko powierzchownego wdrażania inicjatyw prośrodowiskowych, prowadzącego do rozbieżności pomiędzy deklaracjami a rzeczywistymi praktykami, co wpływa na wiarygodność działań podejmowanych przez hotele (Ahmed et al., 2021). Ograniczeniem bywa również niedostateczny poziom wiedzy wśród części kadry zarządzającej i pracowników, który może utrudniać osiąganie oczekiwanych efektów środowiskowych i społecznych (Dharmayanti et al., 2025; Hussein et al., 2024).

Dodatkowo w procesach rozwoju turystyki występują konflikty interesów pomiędzy różnymi grupami uczestników. Rozbieżności dotyczące sposobów użytkowania przestrzeni, podziału dochodów oraz priorytetów ochrony środowiska mogą ograniczać skuteczność wdrażania zrównoważonej turystyki. Znaczenie w tym zakresie mają mechanizmy dialogu i negocjacji, które umożliwiają wypracowanie rozwiązań akceptowalnych dla społeczności lokalnych, podmiotów gospodarczych oraz instytucji publicznych (Hu et al., 2023).

1.4. Rola zrównoważonej turystyki w hotelarstwie

Rola zrównoważonej turystyki w hotelarstwie przejawia się w sposobie zarządzania obiektami noclegowymi, który obejmuje wdrażanie praktyk ukierunkowanych na ograniczanie oddziaływań środowiskowych, uwzględnianie aspektów społecznych oraz zapewnianie stabilności ekonomicznej działalności. Zrównoważone zarządzanie hotelami koncentruje się na zachowaniu integralności środowiskowej, poszanowaniu potrzeb społecznych oraz racjonalnym kształtowaniu wyników ekonomicznych, co wpływa na organizację procesów operacyjnych i strategicznych.

W działalności hotelarskiej wdrażanie zasad zrównoważonej turystyki znajduje wyraz w stosowaniu rozwiązań technologicznych i organizacyjnych

sprzyjających ograniczaniu zużycia zasobów naturalnych. Praktyki te obejmują między innymi wykorzystanie energooszczędnych systemów oświetlenia, rozwiązania wspierające oszczędność wody oraz systemy zarządzania odpadami. Stosowanie praktyk prośrodowiskowych wpływa na sposób postrzegania jakości usług przez gości oraz na ich skłonność do ponownego wyboru obiektu noclegowego. Jednocześnie działania te sprzyjają ograniczaniu kosztów operacyjnych oraz poprawie efektywności wykorzystania zasobów (Abdou et al., 2020; Gunduz Songur et al., 2023; Manalo and Afable, 2023). Znaczenie zrównoważonej turystyki w hotelarstwie widoczne jest także w obszarze zarządzania personelem. Poziom wiedzy oraz postawy pracowników wobec zasad zrównoważonego rozwoju wpływają na skuteczność wdrażania rozwiązań prośrodowiskowych i społecznych. Szkolenia z zakresu zarządzania środowiskowego oraz budowanie świadomości oddziaływań działalności hotelowej sprzyjają kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności i zaangażowaniu w realizację celów zrównoważonego rozwoju (Chen et al., 2021).

Zrównoważona turystyka oddziałuje również na relacje hoteli z otoczeniem lokalnym. Współpraca z lokalnymi społecznościami oraz dostawcami umożliwia włączanie elementów lokalnej kultury do oferty hotelowej oraz wspiera rozwój lokalnych rynków pracy. Angażowanie lokalnych producentów i usługodawców sprzyja dystrybucji korzyści ekonomicznych w skali lokalnej oraz wpływa na autentyczność doświadczeń oferowanych gościom (Papallou et al., 2024; Scheyvens, 2011). Rola zrównoważonej turystyki w hotelarstwie znajduje także odzwierciedlenie w kształtowaniu pozycji rynkowej obiektów noclegowych. Stosowanie praktyk zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju umożliwia wyróżnienie oferty hotelowej na konkurencyjnym rynku usług turystycznych oraz sprzyja budowaniu lojalności konsumentów. Działania te nabierają znaczenia jako element strategii rozwoju, a nie wyłącznie jako odpowiedź na oczekiwania regulacyjne (Mandal and Dubey, 2020; Tràn et al., 2021).

Znaczenie zrównoważonej turystyki w hotelarstwie przejawia się również w stosowaniu całościowych podejść do zarządzania, uwzględniających jednocześnie aspekty środowiskowe, społeczne oraz ekonomiczne. Jednym z takich podejść jest koncepcja potrójnej linii wyników, która umożliwia systematyczną ocenę oddziaływań działalności hotelarskiej oraz wspiera podejmowanie decyzji sprzyjających długookresowej stabilności funkcjonowania obiektów noclegowych (Suyamto et al., 2025). Istotnym elementem funkcjonowania hoteli pozostaje także stosowanie formalnych systemów oceny i certyfikacji, porządkujących działania podejmowane w zakresie ochrony środowiska oraz odpowiedzialności społecznej. Uzyskiwanie certyfikatów środowiskowych oraz znaków ekologicznych wspiera przejrzystość procesów wewnętrznych oraz komunikację z konsumentami, sprzyjając bardziej świadomym wyborom konsumenckim (Eskerod and Đurić, 2018).

W tym kontekście rola zrównoważonej turystyki polega również na ukierunkowywaniu modeli biznesowych i strategii rozwoju przedsiębiorstw

hotelarskich na realizację celów długookresowych. W warunkach presji na osiąganie krótkookresowych wyników finansowych wymaga to włączania celów środowiskowych i społecznych zarówno do decyzji strategicznych, jak i do procesów operacyjnych hoteli (Mensah, 2006). Zapewnia to spójność pomiędzy kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa hotelarskiego a działaniami podejmowanymi w jego bieżącym funkcjonowaniu.

1.5. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania wskazują, że zrównoważona turystyka stanowi złożoną i wielowymiarową koncepcję, integrującą aspekty środowiskowe, społeczne oraz ekonomiczne w procesach planowania i zarządzania działalnością turystyczną. Jej rozwój pozostaje bezpośrednio związany z ograniczeniami modelu turystyki masowej, który generuje istotne koszty środowiskowe oraz społeczne, a tym samym wymaga poszukiwania bardziej odpowiedzialnych i długookresowo efektywnych form organizacji sektora turystycznego.

Analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że pomimo zróżnicowania definicyjnego, wspólnym elementem podejść do zrównoważonej turystyki jest dążenie do równoważenia celów rozwojowych przy jednoczesnym zachowaniu zasobów przyrodniczych i kulturowych oraz uwzględnianiu interesów społeczności lokalnych. W tym ujęciu szczególne znaczenie przypisywane jest formom turystyki opartym na zaangażowaniu interesariuszy, w tym ekoturystyce, które umożliwiają łączenie funkcji ekonomicznych z ochroną środowiska oraz edukacją ekologiczną.

Zidentyfikowane korzyści wynikające z wdrażania zasad zrównoważonej turystyki obejmują poprawę stanu środowiska naturalnego, wzmacnianie kapitału społecznego oraz rozwój lokalnych gospodarek. Jednocześnie podkreśla się znaczenie rozwiązań zarządczych, które umożliwiają integrację tych celów w ramach działalności organizacyjnej, w tym w sektorze hotelarskim. Zrównoważona turystyka może być w tym kontekście interpretowana jako element systemu zarządzania, wspierający efektywność operacyjną, relacje z interesariuszami oraz budowanie przewagi konkurencyjnej.

Jednocześnie wskazano na istotne wyzwania związane z implementacją tej koncepcji. Obejmują one m.in. nierównomierną dystrybucję korzyści ekonomicznych, ograniczenia infrastrukturalne i instytucjonalne, dominację modeli turystyki masowej, a także niedostateczny poziom wiedzy i kompetencji wśród interesariuszy rynku turystycznego. Dodatkowym problemem pozostaje konieczność równoważenia celów ekonomicznych z wymaganiami środowiskowymi oraz społecznymi, co w praktyce zarządczej często prowadzi do napięć i kompromisów.

Skuteczność wdrażania zasad zrównoważonej turystyki zależy między innymi od zaangażowania społeczności lokalnych, jakości zarządzania publicznego i organizacyjnego oraz kompetencji interesariuszy rynku turystycznego. Znaczenie mają również postawy, normy osobiste i system wartości turystów, które mogą

wpływać na ich zainteresowanie formami turystyki zgodnymi z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W sektorze hotelarskim rola zrównoważonej turystyki przejawia się w sposobie zarządzania zasobami, personelem i relacjami z lokalnym otoczeniem, a także w stosowaniu systemów certyfikacji oraz uwzględnianiu celów środowiskowych i społecznych w działaniach operacyjnych i strategicznych. Rozwiązania te mogą wspierać efektywność wykorzystania zasobów, ograniczanie kosztów operacyjnych, kształtowanie pozycji rynkowej oraz komunikowanie działań przedsiębiorstwa hotelarskiego konsumentom.

Zrównoważona turystyka może być traktowana jako paradygmat zarządzania w sektorze turystycznym, wymagający integracji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Stanowi ona jednocześnie istotny punkt odniesienia dla dalszych analiz dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich oraz zachowań konsumentów na rynku usług turystycznych, co uzasadnia jej wykorzystanie jako podstawy teoretycznej w dalszych częściach rozprawy.

2. Zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim

2.1. Istota zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim. Zakres usług hotelarskich

Zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim stanowi ważny obszar nauk o zarządzaniu, odnoszący się do planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli zasobów materialnych i niematerialnych w warunkach świadczenia usług o wysokim stopniu interakcji z konsumentami. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie w hotelarstwie koncentruje się na koordynacji zasobów ludzkich, finansowych oraz rzeczowych w celu zapewnienia odpowiedniej jakości usług, satysfakcji gości oraz realizacji celów organizacyjnych przy jednoczesnym utrzymaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Brotherton, 1999; Köseoglu et al., 2020). W tym ujęciu zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim obejmuje zarówno wymiar operacyjny, związany z bieżącą realizacją usług, jak i wymiar strategiczny, dotyczący kształtowania oferty, pozycji rynkowej oraz relacji z interesariuszami.

Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim wynika przede wszystkim z usługowego charakteru działalności oraz centralnej roli doświadczenia konsumenta. W odróżnieniu od przedsiębiorstw produkcyjnych, w których wartość tworzona jest głównie w procesach wytwórczych, w hotelarstwie powstaje ona w bezpośredniej interakcji pomiędzy konsumentem a personelem, co nadaje procesowi zarządzania wymiar relacyjny i doświadczeniowy (Filimonau and Brown, 2018; Johnson et al., 2019). Relacyjny i doświadczeniowy charakter działalności hotelarskiej wymaga zatem szczególnego uwzględnienia jakości obsługi, spójności doświadczeń konsumentów oraz zdolności do reagowania na ich indywidualne potrzeby.

Jedną z kluczowych cech zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim jest wysoki stopień współzależności procesów operacyjnych realizowanych w różnych obszarach funkcjonalnych. Skuteczność funkcjonowania obiektu hotelowego uzależniona jest od koordynacji działań front office, housekeeping, gastronomii, działów technicznych oraz sprzedaży, przy czym doświadczenie konsumenta stanowi rezultat integracji tych procesów (Peng et al., 2025). W przeciwieństwie do wielu przedsiębiorstw produkcyjnych, gdzie procesy mają charakter bardziej liniowy, w hotelarstwie występuje równoległość i współzależność działań, wymagająca sprawnego przepływu informacji oraz wysokiego poziomu organizacji pracy.

Ważną częścią zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim pozostaje również rola kapitału ludzkiego. Pracownicy pierwszej linii, w bezpośrednim kontakcie z konsumentem, współtworzą wartość usługi oraz wpływają na jej postrzeganą jakość, co sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie personelu, ma znaczenie kluczowe dla wyników organizacyjnych (Baum, 2019; Hassanein and Özgüt, 2022; Jones et al., 2016).

Wysoka rotacja pracowników, sezonowość zatrudnienia oraz rosnące wymagania konsumentów dodatkowo zwiększają złożoność tego obszaru.

Zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim różni się od zarządzania innymi przedsiębiorstwami również pod względem uwarunkowań strategicznych. W hotelarstwie podstawą budowania przewagi konkurencyjnej jest nie tylko efektywność kosztowa czy cechy produktu, lecz przede wszystkim zdolność do kreowania pozytywnego doświadczenia konsumenta oraz utrzymania wysokiego poziomu jakości usług. W związku z tym strategię rozwoju koncentrują się na personalizacji usług, zarządzaniu doświadczeniem konsumenta oraz ciągłej innowacji w zakresie procesów usługowych (Morawski, 2011; Nogalski et al., 2010).

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim uwzględnia ponadto rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Specyfika działalności hotelowej, związana z intensywnym wykorzystaniem zasobów naturalnych oraz oddziaływaniem na społeczności lokalne, powoduje konieczność integracji celów środowiskowych i społecznych z procesami operacyjnymi i strategicznymi (Ertuna et al., 2019; Jones et al., 2016). Praktyczne wdrażanie tego podejścia wymaga dostosowania rozwiązań do lokalnych uwarunkowań oraz równoważenia oczekiwań różnych grup interesariuszy.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania, zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim można traktować jako proces integrujący zarządzanie zasobami, organizację procesów usługowych oraz kształtowanie relacji z konsumentem i interesariuszami w warunkach wysokiej zmienności otoczenia. Podejście to wpisuje się w szerszy nurt zarządzania usługami, w którym przedsiębiorstwo postrzegane jest jako system współtworzenia wartości, a skuteczność działania zależy od zdolności do koordynacji procesów, adaptacji do zmian oraz zapewnienia spójności doświadczeń konsumentów (Vargo et al., 2008).

Usługi hotelarskie wpisują się w klasyczne ujęcia teorii usług rozwijane w nurcie zarządzania usługami, w których podkreśla się ich niematerialny, procesowy oraz relacyjny charakter. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że usługi są współtworzone w interakcji pomiędzy dostawcą a odbiorcą, a ich jakość oceniana jest w oparciu o percepcję konsumenta. W tym ujęciu świadczenie usług hotelarskich nie stanowi jednorazowego aktu, lecz ciąg powiązanych ze sobą procesów obejmujących projektowanie oferty, realizację kontaktu z konsumentem oraz ocenę rezultatów. Charakter niematerialny usług powoduje, że zarządzanie nimi wymaga szczególnej uwagi w zakresie standaryzacji procedur, kontroli jakości oraz kształtowania doświadczeń w punktach styku z konsumentem (Sadkowski and Sala, 2022). Zakres usług hotelarskich można również analizować w odniesieniu do klasycznych funkcji zarządzania sformułowanych w teorii organizacji. Planowanie obejmuje określanie struktury oferty, segmentów docelowych oraz poziomu standardu usług. Organizowanie obejmuje projektowanie struktury organizacyjnej, podział zadań i odpowiedzialności, kształtowanie procesów operacyjnych oraz alokację zasobów materialnych i

ludzkich niezbędnych do świadczenia usług. Kierowanie odnosi się do koordynowania pracy personelu oraz kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji przyjętych standardów obsługi. Kontrola obejmuje monitorowanie jakości usług, analizowanie opinii konsumentów oraz podejmowanie działań korygujących. Takie ujęcie pozwala traktować sposób organizacji i świadczenia usług hotelarskich jako rezultat świadomych decyzji zarządczych, a nie wyłącznie jako zbiór działań operacyjnych i elementów infrastruktury (Grönroos, 2009; Parasuraman et al., 1988).

Zróżnicowanie podejść teoretycznych do usług hotelarskich znajduje odzwierciedlenie w definicjach formułowanych w literaturze przedmiotu. Wybrane ujęcia omówiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane ujęcia definicyjne usług hotelarskich

Ujęcie definicyjne	Treść definicji
Funkcjonalne	Usługi hotelarskie obejmują świadczenia polegające na czasowym udostępnianiu miejsc noclegowych wraz z usługami towarzyszącymi, w szczególności gastronomicznymi i dodatkowymi, realizowane w obiektach spełniających określone standardy organizacyjne.
Infrastrukturalne	Usługi hotelarskie stanowią zespół materialnych i niematerialnych elementów oferty obiektu hotelowego, obejmujących infrastrukturę, wyposażenie oraz organizację przestrzeni przeznaczonej dla gości.
Marketingowe	Usługi hotelarskie traktowane są jako pakiet korzyści oferowanych konsumentowi, którego wartość kształtowana jest przez postrzeganą jakość, poziom obsługi oraz doświadczenie pobytu.
Procesowe	Usługi hotelarskie mają charakter procesowy i są współtworzone w interakcji między usługodawcą a konsumentem, a ich jakość oceniana jest na podstawie percepcji odbiorcy.
Zarządcze	Usługi hotelarskie stanowią zintegrowany system działań organizacyjnych oparty na konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa hotelowego, podlegający planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Barney and Clark, 2007a; Grönroos, 2009; Kotler et al., 2017; Medlik and Ingram, 2000; Panasiuk and Tokarz-Kocik, 2011)

Przywołane definicje wskazują, że sposób ujmowania usług hotelarskich ewoluował od podejścia skoncentrowanego na katalogu świadczeń do ujęć procesowych i zarządczych, akcentujących konfigurację zasobów oraz sposób organizacji świadczenia usług w przedsiębiorstwie hotelowym.

Usługi hotelarskie stanowią podstawowy obszar działalności przedsiębiorstwa hotelowego i obejmują zespół świadczeń materialnych oraz niematerialnych, których realizacja wpływa na doświadczenie konsumenta oraz postrzeganą wartość oferty. Ich zakres wykracza poza zapewnienie zakwaterowania i obejmuje elementy infrastrukturalne, obsługowe oraz gastronomiczne, które łącznie tworzą system świadczenia usług w obiekcie

hotelowym. Struktura i sposób organizacji tych świadczeń oddziałują na poziom satysfakcji konsumentów oraz pozycję konkurencyjną hotelu. Zakres usług hotelarskich można ujmować w trzech zasadniczych wymiarach: materialnym, relacyjnym oraz gastronomicznym. Wymiar materialny obejmuje infrastrukturę obiektu, w tym pokoje, ich wyposażenie, przestrzenie wspólne oraz zaplecze dodatkowe, takie jak centra fitness, baseny, spa, parkingi czy dostęp do rozwiązań technologicznych, w tym sieci bezprzewodowej, systemów multimedialnych oraz automatyki hotelowej. Stan infrastruktury oraz jej funkcjonalność wpływają na komfort pobytu i ocenę jakości obiektu przez konsumentów. Z perspektywy zarządzania wymiar ten odnosi się do alokacji zasobów materialnych, planowania inwestycji oraz utrzymania standardów operacyjnych. (Zaibaf et al., 2013). Wymiar relacyjny dotyczy jakości obsługi oraz interakcji między gośćmi a personelem. Obejmuje kompetencje pracowników, organizację procesu obsługi, sposób reagowania na zgłaszane potrzeby oraz kształtowanie atmosfery pobytu. Zarządzanie tym obszarem wymaga projektowania standardów obsługi, systemów szkoleniowych oraz mechanizmów monitorowania jakości. W literaturze wskazuje się, że poziom obsługi wpływa na lojalność konsumentów oraz ich ocenę obiektu. Trzeci wymiar obejmuje działalność gastronomiczną realizowaną w ramach restauracji i barów hotelowych. Zakres ten dotyczy różnorodności oferty, jakości produktów, dostosowania menu do preferencji konsumentów oraz organizacji procesu obsługi gastronomicznej. Zarządzanie działalnością gastronomiczną wymaga koordynacji łańcucha dostaw, kontroli jakości surowców oraz integracji oferty gastronomicznej z całościowym modelem operacyjnym hotelu (Akbaba, 2006).

Rozwój technologii informacyjnych wpłynął na sposób organizacji i świadczenia usług hotelarskich. Wdrażanie rozwiązań takich jak cyfrowe recepcje, aplikacje mobilne, systemy inteligentnych pokoi czy roboty usługowe wspiera usprawnienie procesów operacyjnych oraz zarządzanie przepływem informacji. Technologie te oddziałują na efektywność kosztową i organizację pracy, a także umożliwiają standaryzację procedur. Jednocześnie świadczenie usług hotelarskich pozostaje oparte na bezpośrednim kontakcie interpersonalnym, który wpływa na sposób postrzegania jakości obsługi. Zarządzanie procesem świadczenia usług wymaga zatem integracji rozwiązań technologicznych z kompetencjami personelu (Adler and Gordon, 2013; Ivanov et al., 2020).

Zarządzanie jakością usług hotelarskich obejmuje projektowanie, realizację oraz kontrolę procesów świadczenia usług w sposób zapewniający ich spójność i powtarzalność. W literaturze wskazuje się, że na jakość usług wpływają kompetencje personelu, niezawodność realizowanych świadczeń, funkcjonalność infrastruktury oraz zgodność doświadczeń konsumentów z deklarowaną ofertą. Systemowe podejście do jakości obejmuje analizę opinii gości, standaryzację procedur oraz doskonalenie procesów operacyjnych w oparciu o informacje zwrotne (Vukosav et al., 2020). Zakres usług hotelarskich podlega modyfikacjom w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu rynkowym, regulacyjnym oraz technologicznym. Pandemia COVID-19 doprowadziła do wprowadzenia nowych

standardów higieny i bezpieczeństwa oraz do reorganizacji procesów operacyjnych w obiektach hotelowych. Konieczność dostosowania procedur do wymogów sanitarnych oraz oczekiwań konsumentów wiązała się z modyfikacją modeli świadczenia usług oraz inwestycjami w rozwiązania wspierające zarządzanie ryzykiem (J. Chan et al., 2021; Tajeddini, 2011).

Usługi hotelarskie należy traktować jako zintegrowany i zarządzany system procesów usługowych, którego efektywność zależy od sposobu konfiguracji oraz wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, organizacji procesów oraz zdolności adaptacyjnych w warunkach zmienności otoczenia. System ten jest współtworzony w interakcji z konsumentem i ukierunkowany na kreowanie postrzeganej wartości, a jego podstawowymi elementami pozostają infrastruktura, kompetencje personelu, oferta gastronomiczna oraz rozwiązania technologiczne, pozostające ze sobą w relacjach funkcjonalnych i podlegające koordynacji w ramach klasycznych funkcji zarządzania. W tym ujęciu usługi hotelarskie nie stanowią jedynie zbioru świadczeń operacyjnych, lecz są rezultatem świadomego projektowania procesów, alokacji zasobów oraz mechanizmów kontroli jakości, determinujących zdolność przedsiębiorstwa do osiągania przewagi konkurencyjnej oraz funkcjonowania w zmiennym otoczeniu (Mattsson and Orfila-Sintes, 2014). W konsekwencji usługi hotelarskie należy ujmować nie tylko jako kategorię operacyjną, lecz także jako przedmiot zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim. Ich świadczenie wymaga integracji zasobów, procesów oraz relacji z konsumentami w sposób sprzyjający spójności doświadczeń konsumentów oraz trwałości efektów ekonomicznych i organizacyjnych.

2.2. Segmentacja rynku hotelarskiego

Segmentacja rynku w ujęciu strategicznym oznacza proces systematycznego podziału rynku na względnie jednorodne grupy nabywców różniące się potrzebami, preferencjami, zachowaniami zakupowymi lub reakcją na instrumenty marketingowe. W klasycznych koncepcjach zarządzania segmentacja poprzedza wybór rynku docelowego oraz proces pozycjonowania oferty, umożliwiając przedsiębiorstwu koncentrację zasobów na wybranych grupach konsumentów (Kotler and Keller, 2012). W ujęciu strategicznym decyzja o wyborze segmentu wiąże się z określeniem sposobu konkurowania oraz konfiguracji zasobów organizacyjnych, co łączy segmentację z problematyką budowania przewagi konkurencyjnej (Porter, 1989). Segmentacja stanowi zatem element planowania strategicznego wpływający na strukturę oferty, model operacyjny oraz kierunki rozwoju przedsiębiorstwa.

W sektorze hotelarskim segmentacja rynku nabiera szczególnego znaczenia ze względu na zróżnicowany charakter usług noclegowych oraz proces współtworzenia wartości w interakcji z konsumentem. Wybór segmentu determinuje nie tylko poziom cen i standard usług, lecz również sposób organizacji procesów operacyjnych, zakres inwestycji infrastrukturalnych oraz strukturę kompetencji personelu. Segmentacja rynku hotelarskiego powinna być zatem

analizowana jako decyzja o konsekwencjach długookresowych, wpływająca na architekturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wybór segmentu rynku powinien pozostawać spójny z posiadanymi zasobami i kompetencjami przedsiębiorstwa, ponieważ zdolność do skutecznej obsługi określonego segmentu zależy od konfiguracji kapitału materialnego, ludzkiego i organizacyjnego (Barney and Clark, 2007b; Vargo and Lusch, 2004).

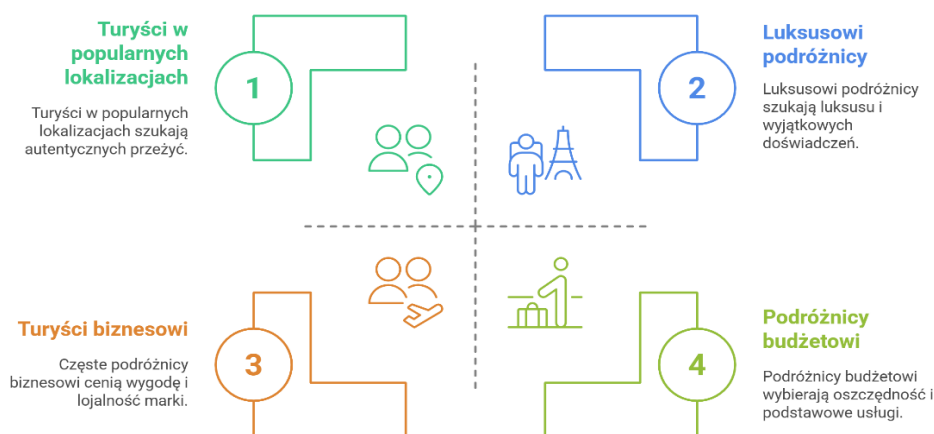
Segmentacja w hotelarstwie ma charakter wielowymiarowy i obejmuje kryteria geograficzne, demograficzne, psychograficzne, behawioralne oraz związane z poszukiwanymi korzyściami (Dolnicar, 2008). Uwzględnienie różnych kryteriów pozwala na dokładniejsze rozpoznanie potrzeb konsumentów oraz dostosowanie do nich oferty hotelowej. Segmentacja oparta wyłącznie na kryteriach demograficznych umożliwia podstawową charakterystykę grup konsumenckich, nie wyjaśnia jednak w pełni zróżnicowania ich preferencji, motywów wyboru i zachowań zakupowych (Dolnicar, 2003; Dolnicar, 2004). Z tego względu zasadne jest uwzględnianie również kryteriów psychograficznych i behawioralnych, pozwalających rozpoznać oczekiwane korzyści oraz sposób podejmowania decyzji przez konsumentów. Kryteria psychograficzne odnoszą się między innymi do stylu życia, systemu wartości, motywów podróży, postaw oraz oczekiwań związanych ze sposobem spędzania czasu. Pozwalają one wyjaśnić, dlaczego konsumenci o zbliżonych cechach demograficznych mogą odmiennie oceniać tę samą ofertę hotelową (Iversen et al., 2016). Kryteria behawioralne dotyczą natomiast sposobu korzystania z usług hotelarskich, w tym częstotliwości pobytów, celu podróży, stopnia lojalności, wybieranych kanałów rezerwacji, wrażliwości cenowej oraz reakcji na poszczególne elementy oferty. Łączne uwzględnienie obu grup kryteriów umożliwia dokładniejsze rozpoznanie mechanizmów kształtujących zachowania konsumentów oraz wyodrębnienie grup różniących się oczekiwaniami wobec usług hotelarskich (Jaremen and Michalska-Dudek, 2023).

Znaczenie segmentacji rynku w hotelarstwie wynika ze specyfiki usług hotelowych, które mają charakter wielowymiarowy i obejmują zarówno elementy funkcjonalne, jak i emocjonalne. Konsumenci mogą odmiennie oceniać znaczenie ceny, jakości usług, lokalizacji obiektu, standardu wyposażenia, opinii innych konsumentów czy działań środowiskowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo hotelarskie. W literaturze podkreśla się, że decyzje konsumentów na rynku hotelarskim wynikają z konieczności dokonywania kompromisów pomiędzy różnymi atrybutami oferty hotelowej, których znaczenie może różnić się w zależności od indywidualnych preferencji konsumentów (Verma, 2002; Viglia et al., 2014). Konsumenci nie tworzą jednorodnej grupy odbiorców, lecz różnią się sposobem oceny poszczególnych elementów oferty oraz wrażliwością na czynniki wpływające na decyzje zakupowe.

Podział rynku hotelarskiego może być dokonywany również według poziomu usług, struktury cenowej oraz typu konsumenta. Wyróżnia się między innymi segment hoteli luksusowych, obiekty ekonomiczne oraz hotele butikowe, które różnią się zakresem świadczeń, modelem operacyjnym oraz sposobem

kształtowania doświadczenia konsumenta (Atbaş and Yıldız, 2024; Feng, 2022). Zróżnicowanie to wpływa na konfigurację kosztów, strukturę zatrudnienia oraz strategię inwestycyjną przedsiębiorstw hotelarskich. Segmentacja pozostaje również powiązana z kształtowaniem strategii cenowych. Zróżnicowanie cen w zależności od charakterystyki segmentu umożliwia dostosowanie poziomu opłat do postrzeganej wartości usługi oraz elastyczności popytu. W warunkach rosnącej roli internetowych kanałów dystrybucji oraz internetowych agencji turystycznych konieczne staje się systematyczne monitorowanie struktury rezerwacji oraz profili konsumentów w celu optymalizacji przychodów (Yelkur and Nêveda DaCosta, 2001).

Rozwój technologii informacyjnych oraz narzędzi analitycznych wpływa na sposób prowadzenia segmentacji rynku hotelarskiego. Preferencje konsumentów wobec technologii samoobsługowych, aplikacji mobilnych czy cyfrowych kanałów komunikacji stanowią dodatkowe kryterium różnicujące segmenty rynku (Victorino et al., 2009). Wprowadzenie analityki dużych zbiorów danych umożliwia identyfikację wzorców zachowań rezerwacyjnych, sezonowości popytu oraz reakcji cenowych, co sprzyja podejmowaniu decyzji opartych na danych (Marandi et al., 2024). Czynniki zewnętrzne, w tym sezonowość, wpływają na strukturę segmentów oraz strategię operacyjną hoteli (Zhang and Xie, 2023). Dostosowanie działań marketingowych i cenowych do okresowych zmian popytu stanowi element zarządzania przychodami oraz planowania zdolności operacyjnej obiektu. Skuteczność segmentacji pozostaje powiązana z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa oraz poziomem lojalności konsumentów (Atbaş and Yıldız, 2024). Wymaga to systematycznej weryfikacji przyjętych kryteriów segmentacyjnych w odpowiedzi na zmiany zachowań konsumentów oraz dynamikę konkurencji (Gul, 2021). Przykładowe segmenty konsumentów, zróżnicowane pod względem celu podróży oraz oczekiwanych cech oferty hotelowej, zaprezentowano na schemacie 1.



Schemat 1. Przykładowe segmenty konsumentów na rynku usług hotelarskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Wskazane na schemacie 1 segmenty konsumentów różnią się celem podróży, charakterem potrzeb oraz oczekiwaniami wobec oferty hotelowej. Zestawienie obrazuje zróżnicowanie rynku i wskazuje na potrzebę dostosowywania zakresu oraz sposobu świadczenia usług do specyfiki poszczególnych grup odbiorców.

Odrębnym kryterium różnicującym konsumentów może być ich stosunek do działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich. Reakcje na komunikację dotyczącą zrównoważonego rozwoju mogą zależeć od indywidualnych wartości, motywów wyboru oraz znaczenia przypisywanego aspektom ekologicznym (Martínez García de Leaniz et al., 2018).

W badaniach dotyczących segmentacji rynku hotelarskiego szczególne znaczenie przypisuje się analizie preferencji konsumentów wobec kluczowych atrybutów usług hotelowych. Do najczęściej wskazywanych determinant wyboru hotelu należą cena usług, jakość obsługi, standard wyposażenia, dostępność dodatkowych udogodnień, lokalizacja obiektu oraz opinie innych użytkowników (Mody et al., 2023; Ulker-Demirel and Ciftci, 2020). Coraz większego znaczenia nabierają również informacje dotyczące reputacji przedsiębiorstwa hotelarskiego, w tym średnia ocen konsumentów, liczba opinii internetowych oraz komunikacja prowadzona w mediach cyfrowych (Viglia et al., 2014). Współczesny konsument podejmuje decyzje zakupowe na podstawie złożonego zestawu informacji, obejmującego zarówno funkcjonalne cechy usług hotelowych, jak i ocenę jakości, wiarygodności oraz zaufania wobec przedsiębiorstwa.

W kontekście rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju szczególnej uwagi wymaga zróżnicowanie preferencji konsumentów wobec działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich. Nie wszyscy konsumenci w jednakowym stopniu uwzględniają aspekty ekologiczne podczas wyboru usług hotelowych. Dla części konsumentów działania związane ze zrównoważonym rozwojem stanowią istotny element wpływający na ocenę jakości usług oraz wiarygodności przedsiębiorstwa, podczas gdy dla innych mają znaczenie drugorzędne wobec ceny, komfortu pobytu lub lokalizacji obiektu. Z tego względu należy identyfikować grupy konsumentów różniące się stopniem zainteresowania działaniami proekologicznymi oraz sposobem interpretowania komunikatów dotyczących działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich (Johann and Bostani, 2024).

W tabeli 3 zawarto najważniejsze kryteria różnicujące preferencje konsumentów wobec usług hotelarskich oraz ich potencjalny wpływ na decyzje zakupowe konsumentów.

Tabela 3. Kryteria różnicujące preferencje konsumentów na rynku usług hotelarskich

Kryterium różnicujące	Charakterystyka preferencji konsumentów	Potencjalny wpływ na decyzje zakupowe
Cena usług hotelowych	Wysoka wrażliwość na koszty pobytu	Ograniczona akceptacja wyższych cen usług ekologicznych
Jakość i standard usług	Koncentracja na komforcie i jakości obsługi	Większe oczekiwania wobec jakości całego doświadczenia hotelowego
Lokalizacja hotelu	Znaczenie dostępności i atrakcyjności miejsca	Preferowanie praktycznych aspektów oferty
Opinie i oceny konsumentów	Znaczenie rekomendacji oraz reputacji online	Wpływ na poziom zaufania wobec hotelu
Działania proekologiczne	Zainteresowanie odpowiedzialnością środowiskową hotelu	Większa akceptacja działań związanych ze zrównoważonym rozwojem
Certyfikaty i oznaczenia środowiskowe	Znaczenie komunikacji ekologicznej	Wpływ na postrzeganą wiarygodność przedsiębiorstwa
Elastyczność oferty	Znaczenie możliwości zmian rezerwacji i warunków pobytu	Wpływ na postrzeganą wartość usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Dębski and Borkowska-Niszczota, 2020; Filimonau et al., 2022; Kapera and Wszendybył-Skulska, 2017; Masiero et al., 2019; Pawłowski, 2016)

Zestawienie zawarte w tabeli 3 pokazuje, że preferencje konsumentów wobec usług hotelarskich odnoszą się zarówno do funkcjonalnych cech oferty, takich jak cena, jakość, lokalizacja i elastyczność, jak i do opinii innych konsumentów, działań proekologicznych oraz certyfikatów i oznaczeń środowiskowych. Kryteria te mogą różnicować oczekiwania dotyczące jakości, poziom akceptacji ceny, postrzeganą wartość usługi, zaufanie wobec hotelu oraz ocenę wiarygodności przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie preferencji konsumentów uzasadnia dostosowywanie oferty i komunikacji marketingowej do specyfiki poszczególnych grup konsumentów.

Współczesne podejście do segmentacji rynku usług hotelarskich coraz częściej uwzględnia również znaczenie czynników psychologicznych i behawioralnych wpływających na decyzje konsumentów. Konsumenti mogą różnić się poziomem świadomości ekologicznej, sposobem postrzegania ryzyka, poziomem zaufania wobec komunikacji marketingowej czy podatnością na oddziaływanie przekazu wizualnego. Z tego względu w zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelarskim należy uwzględniać nie tylko ekonomiczne i demograficzne uwarunkowania decyzji konsumenckich, lecz także indywidualne sposoby postrzegania oferty oraz emocjonalne aspekty procesu decyzyjnego. W praktyce coraz większego znaczenia nabiera personalizacja komunikacji marketingowej oraz dostosowywanie sposobu prezentowania oferty do oczekiwań różnych grup konsumentów (Feng, 2022).

Z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim segmentacja rynku umożliwia bardziej efektywne projektowanie oferty usługowej, strategii cenowych oraz działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Przedsiębiorstwa hotelarskie mogą dostosowywać sposób komunikowania działań środowiskowych do grup konsumentów wykazujących większe zainteresowanie aspektami ekologicznymi, jednocześnie eksponując inne elementy oferty wobec konsumentów bardziej wrażliwych cenowo lub skoncentrowanych na jakości usług. Skuteczność komunikacji marketingowej dotyczącej działań związanych ze zrównoważonym rozwojem zależy od jej dopasowania do preferencji i oczekiwań poszczególnych grup konsumentów (Navales et al., 2024).

W kontekście niniejszej pracy segmentacja rynku usług hotelarskich ma szczególne znaczenie dla wyjaśnienia zróżnicowania sposobu postrzegania działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich przez konsumentów. Różnice w poziomie świadomości ekologicznej, sposobie interpretowania komunikacji środowiskowej oraz wrażliwości cenowej mogą wpływać na ocenę wiarygodności działań proekologicznych, poziom zaufania wobec przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Segmentacja rynku stanowi zatem istotny element interpretacji zachowań konsumenckich oraz może wspierać projektowanie bardziej efektywnych strategii zarządzania i komunikacji marketingowej w sektorze hotelarskim.

2.3. Kluczowe trendy i wyzwania zarządzania w sektorze hotelarskim

Zmiany zachodzące w sektorze hotelarskim należy analizować jako czynniki oddziałujące na modele zarządzania, konfigurację zasobów oraz zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Współczesne uwarunkowania rynkowe obejmują transformację cyfrową, presję na wdrażanie praktyk zrównoważonego rozwoju, skutki globalnych kryzysów oraz niedobór kapitału ludzkiego. Każdy z tych obszarów wpływa na sposób organizacji procesów operacyjnych oraz kształtowanie strategii rozwoju.

Jednym z najważniejszych kierunków zmian pozostaje transformacja cyfrowa. Wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, aplikacjach mobilnych oraz algorytmach uczenia maszynowego wpływa zarówno na sposób świadczenia usług, jak i na strukturę kosztów oraz organizację pracy (Ndumele et al., 2021). Technologie cyfrowe umożliwiają automatyzację wybranych procesów, standaryzację obsługi oraz integrację danych pochodzących z różnych punktów styku z konsumentem. Z perspektywy zarządzania zmiana ta polega na uzupełnianiu doświadczenia personelu analizą danych oraz wykorzystaniem systemów informatycznych w procesach decyzyjnych. Rozwój analityki danych sprzyja pogłębionej segmentacji konsumentów oraz optymalizacji zarządzania przychodami. Wykorzystanie systemów analitycznych pozwala na monitorowanie wzorców rezerwacyjnych, historii pobyków oraz poziomu satysfakcji, co umożliwia dostosowanie oferty do preferencji poszczególnych grup odbiorców (Ratajczak et al., 2023; Sadath et al., 2024). Zastosowanie narzędzi analitycznych

wpływa również na strategię cenową i dostępność pokoi, umożliwiając reagowanie na zmiany popytu, sezonowość oraz działania konkurencji. Tym samym transformacja cyfrowa nie ogranicza się do obszaru marketingu, lecz oddziałuje na model operacyjny oraz system podejmowania decyzji (Jackiewicz and Dębski, 2015).

Drugim istotnym obszarem zmian jest implementacja zasad zrównoważonego rozwoju w działalności hotelarskiej. Presja regulacyjna oraz zmiany preferencji konsumentów skłaniają przedsiębiorstwa do modyfikacji procesów operacyjnych i inwestycji infrastrukturalnych (Kapera, 2018). Działania obejmują między innymi wdrażanie energooszczędnych systemów, optymalizację zużycia zasobów oraz reorganizację łańcucha dostaw w kierunku współpracy z lokalnymi dostawcami. Realizacja celów środowiskowych wymaga ich włączenia do planowania finansowego i operacyjnego przedsiębiorstwa hotelarskiego (Shereni and Rogerson, 2023).

Implementacja praktyk zrównoważonego rozwoju wpływa na strukturę kosztów, reputację organizacji oraz relacje z interesariuszami. Działania te oddziałują na sposób komunikacji marki oraz model tworzenia wartości w przedsiębiorstwie hotelarskim. Zrównoważony rozwój przestaje być traktowany jako odrębny obszar działalności, a staje się elementem strategii organizacyjnej oraz czynnikiem różnicującym w konkurencyjnym otoczeniu (Świstak et al., 2016).

Istotnym czynnikiem wpływającym na kształt współczesnego sektora hotelarskiego pozostają skutki pandemii COVID-19. Ograniczenia w podróżowaniu doprowadziły do spadku przychodów, redukcji zatrudnienia oraz konieczności modyfikacji modeli biznesowych. Kryzys ten ujawnił znaczenie zarządzania ryzykiem, elastyczności operacyjnej oraz zdolności do szybkiej rekonfiguracji procesów. W odpowiedzi na zmienione warunki przedsiębiorstwa hotelarskie wdrożyły nowe standardy higieniczne, zintensyfikowały digitalizację procesów obsługi oraz wprowadziły bardziej elastyczne polityki rezerwacyjne (Sala and Sadkowski, 2022). Działania te należy interpretować jako element budowania odporności organizacyjnej oraz zwiększania zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw. Zarządzanie kryzysowe stało się częścią planowania strategicznego, a nie jedynie reakcją na nadzwyczajne zdarzenia (Szczukocka, 2023).

Kolejnym wyzwaniem pozostaje niedobór kapitału ludzkiego. Wzrost rotacji pracowników oraz zmiany oczekiwań zatrudnionych wpłynęły na konieczność modyfikacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Baum and Kokkranikal, 2008; Sadath et al., 2024). Przedsiębiorstwa hotelarskie podejmują działania obejmujące poprawę warunków zatrudnienia, rozwój programów szkoleniowych oraz wprowadzanie elastycznych form organizacji pracy (Ghani et al., 2022; Salem et al., 2024). Jednocześnie obserwuje się rosnącą rolę technologii jako narzędzia częściowej kompensacji niedoboru personelu. Automatyzacja procesów rezerwacyjnych, wdrażanie cyfrowych recepcji oraz zastosowanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji wpływają na reorganizację struktury

zatrudnienia. Proces ten wymaga jednak zachowania równowagi między automatyzacją a utrzymaniem jakości interakcji z konsumentem, która pozostaje istotnym elementem doświadczenia usługowego (Kumar et al., 2022).

W perspektywie długookresowej sektor hotelarski stoi przed koniecznością integracji transformacji cyfrowej, zasad zrównoważonego rozwoju oraz strategii zarządzania kapitałem ludzkim w spójny model zarządzania. Zdolność do rekonfiguracji zasobów, adaptacji procesów operacyjnych oraz wykorzystania technologii stanowi determinantę trwałości organizacyjnej w warunkach zmienności otoczenia (Melián-Alzola et al., 2020). Zdolność tę można interpretować w kategoriach dynamicznych zdolności organizacyjnych, umożliwiających przedsiębiorstwom reagowanie na zmienność otoczenia i utrzymywanie pozycji konkurencyjnej.

2.4. Wpływ ekoinnowacji technologicznych na działalność hoteli

Zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym powodują, że przedsiębiorstwa hotelarskie poszukują nowych modeli rozwoju opartych na wiedzy i innowacyjności. W ujęciu zarządczym zdolność do tworzenia i implementacji innowacji stanowi element budowania przewagi konkurencyjnej oraz trwałości organizacyjnej. Integracja wiedzy organizacyjnej z procesami wdrażania nowych rozwiązań umożliwia dostosowanie działalności hotelarskiej do zmiennych warunków rynkowych (Ashford and Hall, 2011; Backes and Traverso, 2022).

W literaturze rozróżnia się pojęcie innowacji oraz innowacyjności. Innowacje odnoszą się do wdrażania nowych lub znacząco ulepszonych produktów, usług, procesów czy rozwiązań organizacyjnych, natomiast innowacyjność oznacza trwałą zdolność organizacji do ich generowania i upowszechniania. Wybrane definicje zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Definicje pojęcia innowacji i innowacyjności

Pojęcie	Autor/autorzy	Definicja
Innowacje	D. Cavagnoli	Proces twórczego wykorzystania wiedzy i jej transformacji w nowe produkty, usługi lub procesy.
	J. Tidd, J. R. Bessant	Proces, w wyniku którego dostrzeżona okazja staje się nowym pomysłem znajdującym praktyczne zastosowanie.
	A. Sopińska, P. Wachowiak	Rezultat lub proces wdrażania nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań.
Innowacyjność	R. Majkut	Selektywne poszukiwanie i wdrażanie innowacji w warunkach konkurencji rynkowej.
	J. E. Perry-Smith, P. Vittorio Mannucci	Zdolność do poszukiwania, kreowania, wdrażania i upowszechniania nowych rozwiązań.
	M. Golińska-Pieszyńska	Zdolność do stałego poszukiwania i implementacji innowacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Banerjee, 2001; Betiuk et al., 2021; Bossink, 2013; Burzyńska and Hajdys, 2021; Carayannis et al., 2014; Carrillo-Hermosilla et al., 2010)

Zróżnicowane ujęcia wskazują produktowy, procesowy, organizacyjny, marketingowy oraz technologiczny charakter innowacji. W warunkach rosnącej presji środowiskowej szczególnie znaczenie zyskują ekoinnowacje, definiowane jako rozwiązania prowadzące do ograniczenia zużycia zasobów naturalnych oraz redukcji emisji zanieczyszczeń w całym cyklu życia produktu lub usługi (Cavagnoli, 2011; Chuang et al., 2022). Typologię innowacji zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Rodzaje i charakterystyka innowacji

Rodzaj innowacji	Charakterystyka
Ekologiczne (ekoinnowacje)	Rozwiązania produktowe, procesowe, organizacyjne lub marketingowe prowadzące do zmniejszenia zużycia zasobów naturalnych i emisji zanieczyszczeń.
Produktowe	Wprowadzenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu bądź usługi.
Organizacyjne	Nowe rozwiązania dotyczące sposobów organizacji pracy, zarządzania oraz współpracy z otoczeniem.
Marketingowe	Zmiany w zakresie strategii marketingowej, obejmujące modyfikacje oferty, promocji lub polityki cenowej.
Procesowe	Wdrożenie nowych lub udoskonalonych metod świadczenia usług i dystrybucji.
Technologiczne	Wykorzystanie nowych rozwiązań technologicznych poprawiających efektywność i warunki pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Clarysse et al., 2011; Donis et al., 2021; Etzkowitz and Klofsten, 2005; Gallego-Álvarez et al., 2011; Golińska-Pieszyńska, 2015)

W sektorze hotelarskim procesy innowacyjne mają charakter interaktywny i obejmują współtworzenie wartości w relacji z konsumentem. Wdrożenie nowych rozwiązań wpływa na sposób organizacji procesów operacyjnych, strukturę kosztów oraz konfigurację zasobów. Ekoinnowacje technologiczne należy zatem analizować jako element decyzji strategicznych dotyczących modelu operacyjnego przedsiębiorstwa hotelowego (Kožuch, 2017). Rosnące znaczenie ekoinnowacji w hotelarstwie wynika ze zmian preferencji konsumentów. Turyści coraz częściej wybierają obiekty stosujące rozwiązania proekologiczne, w tym wykorzystujące odnawialne źródła energii oraz systemy recyklingu (Trišić et al., 2021). Wdrażanie ekoinnowacji może wpływać zarówno na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa hotelarskiego, jak i na strukturę popytu na jego usługi. Wdrożenie technologii redukujących ślad środowiskowy, takich jak systemy zarządzania energią, rozwiązania IoT czy inteligentne instalacje HVAC, prowadzi do ograniczenia kosztów operacyjnych oraz poprawy doświadczenia gości (Artini et al., 2024; Eskerod et al., 2019). Integracja tych rozwiązań wymaga jednak dostosowania procedur operacyjnych oraz kompetencji personelu. W tym ujęciu ekoinnowacje technologiczne stanowią element rekonfiguracji zasobów organizacyjnych.

Ekoinnowacje w przedsiębiorstwach hotelarskich nie ograniczają się do rozwiązań technologicznych stosowanych wewnątrz obiektu, lecz mogą obejmować również zmiany organizacyjne i procesowe w łańcuchu dostaw. Współpraca z lokalnymi dostawcami oraz stosowanie zrównoważonych praktyk zakupowych mogą przyczyniać się do ograniczania presji środowiskowej i kształtowania reputacji przedsiębiorstwa hotelarskiego (Moise et al., 2021).

Wdrażanie ekoinnowacji wymaga odpowiedniego przygotowania organizacyjnego. Kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zrównoważonemu rozwojowi, szkolenia pracowników oraz systemy motywacyjne zwiększają skuteczność implementacji nowych rozwiązań (Sunhaji et al., 2023). Do barier należą wysokie koszty początkowe, ograniczona świadomość ekologiczna kadry zarządzającej oraz opór wobec zmian (Wiratama et al., 2024). Ekologiczne projektowanie przestrzeni hotelowych, obejmujące zastosowanie energooszczędnych systemów oświetlenia czy inteligentnego zarządzania klimatyzacją, wpływa zarówno na efektywność energetyczną, jak i na postrzeganą jakość usług (El-Sayed and Abed, 2021). Certyfikacja ekologiczna pełni funkcję sygnalizacyjną wobec rynku i wzmacnia reputację obiektu (Lee et al., 2019).

Z perspektywy zarządzania strategicznego ekoinnowacje technologiczne można interpretować jako specyficzne zasoby i kompetencje organizacyjne, które w przypadku spełnienia kryteriów wartości, rzadkości oraz trudności imitacji mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, 1991). Zakres i tempo ich wdrażania powinny pozostawać spójne z potencjałem finansowym, strukturą kosztów oraz przyjętą strategią rynkową przedsiębiorstwa (Leonidou et al., 2013). Ekoinnowacje w hotelarstwie nie stanowią wyłącznie odpowiedzi na presję regulacyjną, lecz element długookresowej strategii integrującej cele ekonomiczne i środowiskowe. Zdolność do ich skutecznej implementacji wpływa na model

tworzenia wartości oraz trwałość organizacyjną przedsiębiorstw działających w sektorze hotelarskim. W tym ujęciu implementacja ekoinnowacji ma charakter programu zmian organizacyjnych, obejmującego inwestycje, dostosowanie procedur oraz rozwój kompetencji (Wang et al., 2020).

2.5. Podsumowanie

Rozdział poświęcono specyfice zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim oraz organizacji świadczenia usług w warunkach zmiennego otoczenia rynkowego. Omówiono pojęcie i zakres usług hotelarskich, uwzględniając ich wymiar materialny, relacyjny oraz gastronomiczny. Zwrócono uwagę na znaczenie infrastruktury, kompetencji personelu, koordynacji działań operacyjnych oraz kontroli jakości dla kształtowania doświadczeń konsumentów i postrzeganej wartości oferty hotelowej.

W dalszej części omówiono segmentację rynku hotelarskiego jako element planowania strategicznego, umożliwiający dostosowanie zakresu usług, poziomu cen oraz komunikacji marketingowej do specyfiki wybranych grup konsumentów. Segmentacja została ujęta jako decyzja o konsekwencjach długookresowych, wpływająca na model operacyjny oraz strukturę zasobów przedsiębiorstwa. Wskazano, że właściwy dobór segmentu rynku determinuje konfigurację procesów, standardów obsługi oraz kierunki inwestycji infrastrukturalnych.

W rozdziale omówiono również współczesne trendy i wyzwania kształtujące funkcjonowanie sektora hotelarskiego, w szczególności transformację cyfrową, rozwój analityki danych, automatyzację wybranych działań oraz rosnące znaczenie praktyk związanych ze zrównoważonym rozwojem. Zwrócono uwagę na wpływ technologii cyfrowych na sposób świadczenia usług, organizację pracy, zarządzanie informacją oraz dostosowywanie oferty do zmian popytu. W odniesieniu do zrównoważonego rozwoju wskazano na działania związane z ograniczaniem zużycia zasobów, inwestycjami infrastrukturalnymi oraz reorganizacją łańcucha dostaw.

W rozdziale uwzględniono również skutki pandemii COVID-19 oraz problem niedoboru kapitału ludzkiego, zwracając uwagę na znaczenie zarządzania ryzykiem, elastyczności operacyjnej, poprawy warunków zatrudnienia, rozwoju kompetencji pracowników oraz stosowania elastycznych form organizacji pracy. Ostatnią część rozdziału poświęcono ekoinnowacjom technologicznym, analizowanym w kontekście decyzji strategicznych, wykorzystania zasobów, dostosowania procesów operacyjnych oraz możliwości kształtowania przewagi konkurencyjnej. Przeprowadzone rozważania wskazują, że zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim wymaga łączenia działań dotyczących jakości usług, segmentacji rynku, wykorzystania technologii, zrównoważonego rozwoju oraz kapitału ludzkiego. Zdolność do dostosowywania zasobów i procesów do zmian zachodzących w otoczeniu, a także do wdrażania innowacji, może wspierać stabilność funkcjonowania i rozwój przedsiębiorstwa hotelarskiego.

3. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw hotelarskich oparta na wartościach zrównoważonego rozwoju

3.1. Pojęcie i znaczenie kultury organizacyjnej w turystyce

Koncepcja kultury organizacyjnej wywodzi się z badań nad organizacją jako systemem społecznym oraz z nurtu antropologii organizacji. W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna definiowana jest jako zbiór wspólnych wartości, norm, przekonań i wzorców interpretacyjnych, które kształtują sposób myślenia i działania członków organizacji. Jednym z najbardziej wpływowych ujęć pozostaje koncepcja Edgara H. Scheina, zgodnie z którą kultura organizacyjna stanowi wzorec podstawowych założeń wypracowanych przez grupę w procesie radzenia sobie z problemami adaptacji zewnętrznej i integracji wewnętrznej. Założenia te, uznane za skuteczne, przekazywane są nowym członkom organizacji jako właściwy sposób postrzegania i reagowania w określonych sytuacjach. Edgar H. Schein wyróżnia trzy poziomy kultury: artefakty, wartości deklarowane oraz podstawowe założenia, podkreślając ich wzajemne powiązania oraz znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Schein, 2010).

Wczesne badania nad kulturą organizacyjną wskazywały na jej związek z efektywnością i spójnością działania. Deal i Kennedy (1982) podkreślali rolę dominujących wartości, rytuałów i symboli w kształtowaniu zachowań pracowników, natomiast Peters i Waterman (1982) wskazywali, że silna kultura organizacyjna sprzyja konsekwencji strategicznej i stabilności działań. Z kolei Hofstede (1991) zwrócił uwagę na relacje między kulturą narodową a kulturą organizacyjną, dowodząc, że organizacje funkcjonują w określonym kontekście społeczno-kulturowym, który wpływa na styl przywództwa, komunikację oraz stosunek do hierarchii i niepewności. W środowisku międzynarodowym kultura organizacyjna stanowi zatem przestrzeń integracji zróżnicowanych systemów wartości (Gorden et al., 1984; Hofstede et al., 2010; Peters and Waterman Jr., 1982).

Rozwinięciem klasycznych ujęć stały się modele typologiczne, umożliwiające identyfikację dominujących orientacji kulturowych w organizacjach. Model konkurujących wartości Camerona i Quinna (1999) wyróżnia cztery typy kultur: klanową, adhokrację, rynkową i hierarchiczną, różniące się poziomem elastyczności, stopniem formalizacji oraz orientacją na otoczenie. Typologie te pozwalają analizować zależności między kulturą organizacyjną a innowacyjnością, efektywnością operacyjną oraz zdolnością adaptacji (Cameron and Quinn, 2006). W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji kultury organizacyjnej, odwołujących się do różnych tradycji teoretycznych oraz poziomów analizy. Wybrane ujęcia klasyczne i współczesne, które wywarły znaczący wpływ na rozwój badań nad kulturą organizacyjną, omówiono w tabeli 6. Zestawienie to ukazuje ewolucję sposobu rozumienia kultury organizacyjnej od ujęć normatywnych i antropologicznych, poprzez modele typologiczne, aż po perspektywę zasobową i procesową.

Tabela 6. Wybrane ujęcia kultury organizacyjnej

Autor	Ujęcie teoretyczne	Definicja / sposób rozumienia kultury organizacyjnej
E. H. Schein (1985; 2010)	Ujęcie antropologiczne, poziomowe	Kultura organizacyjna to wzorzec podstawowych założeń wypracowanych przez grupę w procesie adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej, uznanych za skuteczne i przekazywanych nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania i działania.
T. Deal, A. Kennedy (1982)	Ujęcie normatywne	Kultura organizacyjna to system wspólnych wartości, rytuałów, bohaterów i symboli, które kształtują zachowania pracowników i nadają sens działaniom organizacji.
T. Peters, R. Waterman (1982)	Ujęcie efektywnościowe	Silna kultura organizacyjna, oparta na jasno określonych wartościach, sprzyja spójności strategicznej i ponadprzeciętnym wynikom organizacyjnym.
G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov (1991)	Ujęcie międzykulturowe	Kultura organizacyjna stanowi zbiorowe zaprogramowanie umysłu odróżniające członków jednej organizacji od drugiej, osadzone w szerszym kontekście kultury narodowej.
K. Cameron, R. Quinn (1999)	Model konkurujących wartości	Kultura organizacyjna to dominujący zestaw wartości i orientacji organizacyjnych, które można sklasyfikować według osi elastyczność–kontrola oraz orientacja wewnętrzna–zewnętrzna, prowadząc do wyróżnienia kultur: klanowej, adhokracji, rynkowej i hierarchicznej.
J. Barney (1986)	Ujęcie zasobowe	Kultura organizacyjna może stanowić strategiczny zasób przedsiębiorstwa, jeżeli jest wartościowa, rzadka i trudna do imitacji, wpływając na możliwość budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.
M. Hatch (1993)	Ujęcie procesowe	Kultura organizacyjna jest dynamicznym procesem konstruowania znaczeń poprzez interakcje między symbolami, wartościami i założeniami, podlegającym ciągłej reinterpretacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Barney and Clark, 2007a; Cameron and Quinn, 2006; Gorden et al., 1984; Hatch, 1993; Hofstede et al., 2010; Peters and Waterman Jr., 1982; Schein, 2012)

Ujęcia zawarte w tabeli 6 ukazują ewolucję sposobów interpretacji kultury organizacyjnej, od podejść koncentrujących się na systemie wartości i norm regulujących zachowania członków organizacji, poprzez modele typologiczne umożliwiające diagnozę dominujących orientacji kulturowych, aż po perspektywę podkreślającą jej strategiczny i dynamiczny charakter. Zestawienie to pokazuje, że kultura organizacyjna może być analizowana zarówno jako względnie trwała

struktura znaczeń osadzona w organizacji, jak i jako proces podlegający ciągłej rekonstrukcji w odpowiedzi na zmiany otoczenia.

W ujęciach klasycznych akcentowano jej rolę w zapewnianiu spójności działania i stabilności organizacyjnej, natomiast podejścia późniejsze eksponują związek kultury z innowacyjnością, zdolnością adaptacyjną oraz budowaniem przewagi konkurencyjnej. Współczesne interpretacje wskazują również, że kultura może stanowić zasób strategiczny, którego unikatowość i trudność imitacji wpływają na trwałość pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, a jednocześnie pozostaje systemem znaczeń podlegającym ewolucji i reinterpretacji. Takie zróżnicowanie definicyjne potwierdza, że kultura organizacyjna nie stanowi jedynie zestawu deklarowanych wartości, lecz wielowymiarową strukturę znaczeń wpływającą na sposób funkcjonowania organizacji, jej zdolność adaptacyjną oraz relacje z otoczeniem. W sektorze turystyki i hotelarstwa, charakteryzującym się intensywną interakcją z konsumentem oraz zmiennością popytu, znaczenie tych uwarunkowań nabiera szczególnego wymiaru.

Współczesne podejścia akcentują dynamiczny i procesowy charakter kultury organizacyjnej. Jest ona postrzegana jako system znaczeń podlegający ewolucji w odpowiedzi na zmiany otoczenia, transformacje technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania interesariuszy. Kultura wpływa na sposób podejmowania decyzji, komunikację wewnętrzną, poziom zaangażowania pracowników oraz gotowość do wdrażania innowacji (Driscoll and Morris, 2001). W tym ujęciu kultura stanowi czynnik warunkujący zdolność organizacji do uczenia się i rekonfiguracji zasobów.

Kultura sprzyjająca współpracy, zaufaniu i odpowiedzialności zwiększa poziom zaangażowania pracowników oraz jakość świadczonych usług (Ayu Asih Eriani et al., 2023; Gencer et al., 2023). W branży hotelarskiej, charakteryzującej się wysoką rotacją zatrudnienia oraz presją operacyjną, spójność kulturowa wpływa na stabilność zespołów, proces adaptacji nowych pracowników oraz poziom retencji (Kazimi and Khorshid, 2023; Marulanda-Echeverry et al., 2021). Kultura organizacyjna pełni zatem funkcję integrującą oraz stabilizującą w warunkach zmienności otoczenia. W sektorze turystyki i hotelarstwa kultura organizacyjna nabiera szczególnego znaczenia ze względu na usługowy charakter działalności oraz intensywność interakcji z konsumentem. W branży tej kultura oddziałuje bezpośrednio na sposób świadczenia usług, standardy obsługi oraz doświadczenie konsumenta. System wartości i norm obowiązujących w organizacji kształtuje podejście pracowników do gości, sposób reagowania na sytuacje problemowe oraz poziom personalizacji usług (Ntalakos et al., 2022). W warunkach wysokiej rotacji pracowników oraz presji operacyjnej kultura organizacyjna wpływa na procesy rekrutacji, retencji i rozwoju kapitału ludzkiego (Marulanda-Echeverry et al., 2021).

Istotnym aspektem jest również rola kultury w procesach wdrażania technologii oraz realizacji inicjatyw strategicznych. Organizacje o kulturze sprzyjającej uczeniu się i innowacjom szybciej adaptują rozwiązania cyfrowe, systemy zarządzania relacjami z konsumentem czy technologie wspierające

zarządzanie operacyjne (Abo El Nile, 2024). Zgodność kultury organizacyjnej z kierunkami strategicznymi przedsiębiorstwa zwiększa skuteczność implementacji zmian i ogranicza ryzyko oporu wobec nowych rozwiązań (Camisón et al., 2016; Hager and Sung, 2012). Znaczenie kultury organizacyjnej ujawnia się również w procesach wdrażania nowych technologii. Organizacje o kulturze sprzyjającej innowacjom wykazują większą gotowość do implementacji systemów CRM, rozwiązań typu BMS czy aplikacji mobilnych wspierających obsługę konsumenta. Spójność między wartościami organizacyjnymi a inicjatywami strategicznymi zwiększa skuteczność realizacji celów oraz poprawia wyniki operacyjne (Camisón et al., 2016). Istotną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej odgrywa przywództwo, ponieważ sposób oddziaływania liderów na pracowników może sprzyjać utrwalaniu określonych wartości, norm i wzorców zachowań organizacyjnych (Sharma and Aggarwal, 2024).

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w hotelarstwie kultura sprzyjająca współpracy, uczeniu się i dzieleniu się wiedzą przekłada się na wyższą jakość obsługi oraz sprawniejsze funkcjonowanie zespołów. W warunkach rosnącej różnorodności kulturowej zarówno gości, jak i pracowników, organizacje turystyczne muszą uwzględniać odmienne systemy wartości oraz oczekiwania konsumentów, co wymaga kształtowania kultury organizacyjnej opartej na otwartości i inkluzywności. Kultura uwzględniająca różnorodność sprzyja budowaniu pozytywnych doświadczeń konsumentów, wzmacnia reputację organizacji oraz stanowi istotny element rozwijania zdolności adaptacyjnych w środowisku międzynarodowym (Gerhart, 2009). Jednocześnie oddziałuje ona na zdolność przedsiębiorstw turystycznych do reagowania na sezonowość, wahania popytu oraz kryzysy rynkowe (Peng and Terry, 2023; Romero–Medina et al., 2024).

W niniejszej pracy kultura organizacyjna w turystyce definiowana jest jako system wspólnych wartości, norm, przekonań i praktyk, które kształtują sposób działania, komunikacji oraz świadczenia usług w przedsiębiorstwach turystycznych i hotelarskich. Kultura ta wpływa na organizację procesów operacyjnych, jakość obsługi konsumenta, relacje wewnętrzne oraz zdolność do adaptacji w zmiennym otoczeniu. Stanowi zatem element infrastruktury niematerialnej przedsiębiorstwa, oddziałujący na jego model operacyjny oraz potencjał budowania przewagi konkurencyjnej.

W kontekście niniejszej rozprawy szczególne znaczenie przypisano kulturze środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich, rozumianej jako część kultury organizacyjnej odnosząca się do wartości, norm i praktyk związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz odpowiedzialnością środowiskową. Przedmiotem analizy nie jest jednak kultura organizacyjna ujmowana wyłącznie w perspektywie wewnętrznej, dostępnej członkom organizacji, lecz jej percepcja przez interesariuszy zewnętrznych, w szczególności konsumentów usług hotelarskich. W tym ujęciu postrzegana kultura środowiskowa oznacza sposób, w jaki konsumenci interpretują obserwowalne przejawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, takie jak działania proekologiczne, komunikację organizacyjną, standardy świadczenia

usług, rozwiązania operacyjne czy widoczne praktyki związane ze zrównoważonym rozwojem.

Przyjęto założenie, że kultura organizacyjna ujawnia się interesariuszom zewnętrznym poprzez artefakty organizacyjne oraz doświadczenia związane z korzystaniem z usług hotelowych, a następnie podlega ocenie pod względem autentyczności i wiarygodności. Tym samym postrzegana kultura środowiskowa nie została utożsamiona wyłącznie z komunikacją marketingową ani deklaracjami przedsiębiorstwa, lecz z całościowym sposobem funkcjonowania hotelu widocznym z perspektywy konsumenta. Tak rozumiana kultura środowiskowa wpływa na postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, poziom zaufania konsumentów oraz ich decyzje konsumenckie.

3.2. Wybrane modele kultury organizacyjnej w kontekście zrównoważonego rozwoju

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych i empirycznie zweryfikowanych modeli analizy kultury organizacyjnej jest model konkurujących wartości (Competing Values Framework – CVF) opracowany przez Camerona i Quinna (1999; 2006). Model ten wywodzi się z badań nad kryteriami efektywności organizacyjnej, w których zidentyfikowano dwa podstawowe wymiary różnicujące funkcjonowanie organizacji. Pierwszy z nich odzwierciedla napięcie pomiędzy elastycznością i swobodą działania a stabilnością i kontrolą, drugi natomiast przeciwstawia orientację wewnętrzną, skoncentrowaną na integracji i spójności, orientacji zewnętrznej, ukierunkowanej na konkurencyjność i pozycję rynkową. Przecięcie tych osi prowadzi do wyodrębnienia czterech typów kultur organizacyjnych: klanowej, adhokracji, rynkowej oraz hierarchicznej (Cameron and Quinn, 2006). Model nie zakłada istnienia jednego uniwersalnie optymalnego typu kultury, lecz wskazuje na współwystępowanie konkurujących wartości w różnych proporcjach. W tym sensie CVF umożliwia analizę równowagi pomiędzy formalizacją a elastycznością, kontrolą a partycypacją, stabilnością operacyjną a innowacyjnością. Adekwatność określonej orientacji kulturowej zależy od strategii organizacji, jej pozycji konkurencyjnej oraz specyfiki sektora działalności. Model konkurujących wartości obejmuje sześć wymiarów diagnostycznych wykorzystywanych w narzędziu Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): dominujące cechy organizacji, styl przywództwa, zarządzanie pracownikami, czynniki spajające organizację, priorytety strategiczne oraz kryteria sukcesu. Diagnoza kultury w każdym z tych obszarów pozwala określić zarówno profil aktualny, jak i pożądaný, co ma istotne znaczenie w procesach zmiany organizacyjnej oraz wdrażania nowych strategii (Quinn and Rohrbaugh, 1983).

Kultura klanowa charakteryzuje się orientacją wewnętrzną oraz wysokim poziomem elastyczności. Organizacja funkcjonuje jako wspólnota oparta na zaufaniu, współpracy i silnych relacjach interpersonalnych, a liderzy pełnią rolę mentorów i koordynatorów. W sektorze hotelarskim orientacja klanowa sprzyja budowaniu zaangażowania pracowników, poprawie jakości obsługi oraz ograniczaniu rotacji personelu. Badania prowadzone w hotelach

pięciogwiazdkowych wskazują, że dominacja kultury klanowej koreluje z wyższą satysfakcją pracowników oraz lepszymi ocenami jakości usług przez gości (Pokharel and Pokharel, 2019). W kontekście zrównoważonego rozwoju kultura ta sprzyja partycypacyjnemu wdrażaniu inicjatyw środowiskowych, ponieważ pracownicy identyfikują się z wartościami organizacji i wykazują większą gotowość do angażowania się w działania proekologiczne (Sánchez-Báez et al., 2020; Soares et al., 2018).

Kultura adhokracji łączy orientację zewnętrzną z wysokim poziomem elastyczności. Jej podstawą jest przedsiębiorczość, innowacyjność oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Przywództwo ma charakter wizjonerski, a sukces definiowany jest poprzez zdolność do kreowania nowych usług i przewagi konkurencyjnej. W hotelarstwie kultura adhokracji sprzyja wdrażaniu technologii cyfrowych, personalizacji oferty oraz szybkiemu reagowaniu na zmiany popytu. Badania prowadzone w hotelach w Turcji wskazują, że orientacja adhokracyjna zwiększa zdolność adaptacyjną organizacji oraz wspiera jej pozycję rynkową (OZ et al., 2015). W obszarze zrównoważonego rozwoju kultura ta ułatwia implementację ekoinnowacji, w tym technologii ograniczających zużycie energii czy rozwiązań opartych na koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego (Dani et al., 2006).

Kultura rynkowa opiera się na orientacji zewnętrznej oraz wysokim poziomie kontroli. Organizacja funkcjonuje jako podmiot konkurujący, skoncentrowany na realizacji mierzalnych celów i osiąganiu wyników finansowych. W hotelarstwie orientacja ta wiąże się z naciskiem na wskaźniki takie jak obłożenie, RevPAR oraz dynamika sprzedaży usług dodatkowych. A. K. Elnager i in. wskazują na dodatnią zależność między nasileniem cech kultury rynkowej a wynikami finansowymi przedsiębiorstw hotelarskich (K. Elnagar et al., 2022). W kontekście zrównoważonego rozwoju kultura rynkowa może stanowić zarówno ograniczenie, jak i impuls do wdrażania praktyk ekologicznych. Jeżeli działania prośrodowiskowe zostaną włączone w logikę budowania przewagi konkurencyjnej, stają się elementem strategii wzrostu i różnicowania oferty (Kulović et al., 2022; Twati and Gammack, 2006).

Kultura hierarchiczna łączy orientację wewnętrzną z wysokim poziomem formalizacji i kontroli. Jej podstawą jest standaryzacja procedur, stabilność procesów oraz jasno określona struktura organizacyjna. W sektorze hotelarskim orientacja ta sprzyja utrzymaniu jednolitych standardów obsługi, kontroli jakości oraz efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu, zwłaszcza w dużych sieciach hotelowych. Jednocześnie nadmierna formalizacja może ograniczać zdolność do szybkiego wdrażania innowacji (Kapetaneas et al., 2015). W obszarze zrównoważonego rozwoju kultura hierarchiczna może wspierać implementację systemów certyfikacyjnych oraz formalnych polityk środowiskowych, o ile zostaną one włączone do struktury zarządzania (Lorincova, 2018).

Zastosowanie modelu konkurujących wartości w analizie hotelarstwa pozwala identyfikować dominujące orientacje kulturowe oraz oceniać ich wpływ na implementację strategii zrównoważonego rozwoju. Badania wskazują, że

organizacje o przewadze kultury klanowej i adhokracji wykazują wyższy poziom zaangażowania w działania proekologiczne niż podmioty z dominującą kulturą rynkową lub hierarchiczną (Soares et al., 2018). Typ kultury organizacyjnej może warunkować zarówno zakres wdrażania ekoinnovacji, jak i stopień integracji celów środowiskowych ze strategią przedsiębiorstwa. Z perspektywy teorii zasobowej kultura organizacyjna, jako względnie trwałe i trudne do imitacji system wartości, norm i praktyk, może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, jeżeli wspiera realizację strategii oraz zdolność organizacji do adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Dominująca orientacja kulturowa wpływa zatem nie tylko na sposób funkcjonowania organizacji, lecz także na konfigurację zasobów, koordynację działań oraz sposób tworzenia wartości (María del Rosario et al., 2017).

Zastosowanie modelu konkurujących wartości (CVF) w sektorze turystycznym, w tym branży hotelarskiej znajduje odzwierciedlenie w licznych badaniach empirycznych analizujących zależności między typem kultury organizacyjnej a innowacyjnością, jakością usług, outsourcingiem czy wynikami zrównoważonego rozwoju. W tabeli 7 zestawiono wybrane opracowania, w których model CVF został wykorzystany jako narzędzie diagnozy kultury organizacyjnej w branży turystycznej oraz do analizy jej wpływu na kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstw.

Tabela 7. Zastosowanie modelu CVF w badaniach empirycznych

Autor/Autorzy	Tytuł artykułu	Główne wnioski
K. S. Cameron, R. E. Quinn (2006)	Diagnosing and Changing Organizational Culture	Opracowanie i operacjonalizacja modelu CVF oraz narzędzia OCAI; wskazanie na związek typu kultury z efektywnością organizacyjną.
M. P. Pokharel, K. Pokhrel (2019)	Corporate Culture in Nepalese Hotel Industry	Badanie wykazało, że dominacja kultury klanowej w hotelach wiąże się z większym naciskiem na współpracę, zaangażowanie pracowników oraz spójność organizacyjną, co sprzyja budowaniu pozytywnego środowiska pracy i wzmacnianiu efektywności funkcjonowania obiektów hotelowych
S. Kariyapperuma (2015)	The Impact of Organizational Culture on Service Innovation: An Empirical Study of Sri Lankan Business Service Organizations	Dominacja kultury adhokracji sprzyja rozwojowi innowacji usługowych, ponieważ orientacja na elastyczność, kreatywność, przedsiębiorczość i gotowość do podejmowania ryzyka tworzy środowisko sprzyjające wprowadzaniu nowych koncepcji usług, modeli biznesowych oraz rozwiązań organizacyjnych
M. Gebril Taha,	The Impact of the Organizational Culture on Hotel	Badanie egipskich hoteli wykazało, że kultura organizacyjna istotnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw

T. F. Espino-Rodríguez (2022)	Outsourcing and Sustainable Performance an Empirical Application in the Egyptian Hotel Sector	hotelarskich, przy czym wszystkie jej typy pozytywnie oddziałują na zrównoważone wyniki (najsilniej kultura rozwojowa), kultura hierarchiczna i rozwojowa ograniczają poziom outsourcingu, a wyższy poziom outsourcingu wiąże się z niższą efektywnością zrównoważoną
D. A. A. Asri, A. M. A. Mohsin, S. Sulaiman, (2024)	Enhancing Hotel Innovation through the Competing Values Framework (CVF) Model in Malaysia	Badanie wykazało, że w malezyjskich hotelach kultura adhokracji i kultura rynkowa istotnie sprzyjają innowacyjności, podczas gdy kultura klanowa oraz hierarchiczna nie wykazują pozytywnego wpływu na rozwój innowacji
M. del R. Reyes-Santiago, P. S. Sánchez-Medina, R. Díaz-Pichardo (2017)	Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry	Badanie wykazało, że w hotelach kultura adhokracji istotnie sprzyja wdrażaniu ekoinnowacji (procesowych, marketingowych i organizacyjnych), podczas gdy kultura hierarchiczna i rynkowa nie wykazują istotnego wpływu na poziom działań prośrodowiskowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Cameron and Quinn, 2006; Gebril Taha and Espino-Rodríguez, 2020; Kariyapperuma, 2015; María del Rosario et al., 2017; Mohd. Asri et al., 2024; Pokharel and Pokhrel, 2019)

Weryfikacja wymienionych badań wskazuje, że model konkurujących wartości znajduje szerokie zastosowanie w empirycznych analizach sektora turystycznego, w tym hoteli. Wyniki sugerują, iż orientacje kulturowe różnicują zdolność organizacji do wdrażania innowacji oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju. W szczególności kultura adhokracji najczęściej koreluje z wyższym poziomem innowacyjności oraz implementacją ekoinnowacji, co można wiązać z jej orientacją na elastyczność, kreatywność i gotowość do podejmowania ryzyka. Kultura klanowa sprzyja natomiast budowaniu zaangażowania pracowników oraz stabilności relacji wewnętrznych, co przekłada się na jakość usług i efektywność operacyjną. Z kolei kultury rynkowa i hierarchiczna wzmacniają kontrolę, orientację wynikową oraz standaryzację procesów, jednak ich wpływ na innowacyjność i działania prośrodowiskowe jest mniej jednoznaczny.

Przegląd literatury wskazuje, że model CVF stanowi użyteczne narzędzie analityczne umożliwiające badanie zależności między kulturą organizacyjną a innowacyjnością, jakością funkcjonowania organizacji oraz realizacją celów związanych ze zrównoważonym rozwojem w hotelarstwie. Model pozwala również identyfikować dominujące orientacje kulturowe i analizować ich związek ze zdolnością przedsiębiorstw hotelarskich do wdrażania innowacji i działań prośrodowiskowych.

W kontekście rosnącej presji regulacyjnej, oczekiwań interesariuszy oraz transformacji modeli biznesowych w kierunku zrównoważonego rozwoju, w literaturze zarządzania wykształciła się koncepcja Green Organizational Culture. Stanowi ona rozwinięcie klasycznych ujęć kultury organizacyjnej poprzez integrację celów środowiskowych z systemem wartości, strukturą procesów oraz logiką tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. W przeciwieństwie do modelu konkurujących wartości, który identyfikuje ogólne orientacje kulturowe, Green Organizational Culture koncentruje się na stopniu internalizacji zasad ochrony środowiska w strategii i praktyce operacyjnej organizacji (Aggarwal and Agarwala, 2025; Rosyanti et al., 2025). Podstaw teoretycznych tej koncepcji należy poszukiwać w nurcie zasobowym oraz w jego rozszerzeniu określanym jako natural resource based view. W ujęciu tym zasoby i zdolności związane z ochroną środowiska mogą stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, o ile są trudne do imitacji, zakorzenione w strukturze organizacyjnej oraz spójne ze strategią przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna pełni w tym kontekście funkcję mechanizmu koordynacyjnego, który umożliwia integrację celów ekonomicznych i środowiskowych w ramach jednego modelu operacyjnego. Internalizacja wartości prośrodowiskowych wpływa na sposób podejmowania decyzji inwestycyjnych, projektowania usług oraz zarządzania relacjami z interesariuszami (Imran and Jingzu, 2022; Vargas-Hernández et al., 2023).

Drugim istotnym nurtem teoretycznym wyjaśniającym rozwój kultury środowiskowej jest teoria instytucjonalna. Organizacje funkcjonujące w sektorze hotelarskim podlegają presji regulacyjnej, normatywnej oraz rynkowej związanej z oczekiwaniami konsumentów, organizacji certyfikujących oraz partnerów biznesowych. Proces dostosowania do tych wymagań może prowadzić do formalnego wdrażania systemów zarządzania środowiskowego, jednak dopiero ich trwałe zakorzenienie w kulturze organizacyjnej umożliwia osiągnięcie spójności pomiędzy deklaracjami strategicznymi a praktyką operacyjną (Moroz and Szymańska, 2025; Zhang et al., 2025).

W literaturze Green Organizational Culture definiowana jest jako zbiorowy system przekonań, norm i wzorców zachowań ukierunkowanych na ochronę środowiska oraz racjonalne wykorzystanie zasobów naturalnych (Aggarwal and Agarwala, 2023). Konstrukcja ta obejmuje zarówno wymiar poznawczy, odnoszący się do postrzegania odpowiedzialności środowiskowej, jak i wymiar behawioralny, przejawiający się w codziennych praktykach operacyjnych. W przeciwieństwie do pojedynczych inicjatyw ekologicznych, kultura środowiskowa ma charakter systemowy i długookresowy.

Analiza badań empirycznych pozwala wyodrębnić kilka powtarzających się komponentów Green Organizational Culture. Pierwszym z nich jest przywództwo ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Kierownictwo organizacji odpowiada za formułowanie celów strategicznych, alokację zasobów oraz ustanawianie standardów postępowania zgodnych z przyjętymi wartościami środowiskowymi. Spójność między deklaracjami strategicznymi a decyzjami operacyjnymi wpływa na stopień internalizacji zasad ekologicznych w całej organizacji. Drugim

komponentem jest zaangażowanie pracowników. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że skuteczność strategii środowiskowych zależy od poziomu identyfikacji personelu z wartościami organizacji oraz od istnienia mechanizmów motywacyjnych wspierających zachowania prośrodowiskowe (Ali et al., 2024). W tym kontekście praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak szkolenia, systemy ocen czy powiązanie wynagrodzenia z realizacją celów środowiskowych, stanowią element infrastruktury kulturowej wspierającej transformację organizacyjną. Trzecim komponentem jest integracja operacyjna celów środowiskowych z procesami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Obejmuje ona włączenie zasad zrównoważonego rozwoju do projektowania usług, zarządzania energią, gospodarki odpadami, zakupów oraz komunikacji marketingowej. Organizacje o rozwiniętej kulturze środowiskowej charakteryzują się większą spójnością między strategią a systemami zarządzania, w tym wdrożeniem standardów takich jak ISO 14001 czy branżowe certyfikaty ekologiczne. Czwartym elementem jest orientacja na innowacje środowiskowe. W literaturze podkreśla się, że kultura sprzyjająca eksperymentowaniu i uczeniu się organizacyjnemu zwiększa zdolność do wdrażania technologii ograniczających zużycie zasobów oraz emisję zanieczyszczeń. W sektorze hotelarskim może to obejmować inwestycje w systemy zarządzania energią, rozwiązania oparte na odnawialnych źródłach energii czy modele biznesowe uwzględniające koncepcję gospodarki obiegu zamkniętego (Ortega et al., 2025).

Można wskazać na dodatnią zależność między poziomem rozwinięcia kultury środowiskowej a wynikami w zakresie efektywności ekologicznej i reputacji rynkowej (Maheshwari et al., 2024). Organizacje, w których wartości prośrodowiskowe są trwale zakorzenione w kulturze, wykazują większą zgodność z regulacjami, niższy poziom zużycia zasobów oraz wyższy poziom legitymizacji społecznej. W sektorze turystycznym wskazuje się również na związek między postawami pracowników wobec zrównoważonego rozwoju a oceną wiarygodności organizacji przez konsumentów (Morrow and Mowatt, 2015).

Wdrażanie Green Organizational Culture wiąże się jednak z barierami organizacyjnymi, takimi jak opór wobec zmian, niedostateczne kompetencje środowiskowe czy brak spójności systemów motywacyjnych. Formalne wprowadzenie polityk środowiskowych bez ich internalizacji może prowadzić do rozbieżności między deklarowaną strategią a rzeczywistą praktyką operacyjną. Z perspektywy zarządzania wymaga to spójnego powiązania strategii środowiskowej ze strukturą organizacyjną oraz praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby wartości środowiskowe znajdowały odzwierciedlenie w codziennym funkcjonowaniu organizacji (Ahmad and Sadiq, 2025; Alrifae, 2026).

Relacja między modelem konkurujących wartości a koncepcją Green Organizational Culture ma charakter komplementarny. CVF identyfikuje dominujące orientacje kulturowe organizacji, natomiast GOC odnosi się do stopnia przenikania wartości środowiskowych przez te orientacje. Kultura klanowa może sprzyjać internalizacji norm odpowiedzialności społecznej poprzez wysoki poziom zaangażowania pracowników. Kultura adhokracji może wspierać wdrażanie

ekoinnowacji dzięki orientacji na elastyczność i eksperymentowanie. Kultura hierarchiczna umożliwia formalizację systemów zarządzania środowiskowego, natomiast kultura rynkowa może integrować działania prośrodowiskowe z logiką budowania przewagi konkurencyjnej. Stopień rozwinięcia Green Organizational Culture zależy zatem od konfiguracji wartości kulturowych oraz ich powiązania ze strategią przedsiębiorstwa (Aichouche et al., 2022; Arise and Muzuva, 2024).

W literaturze przedmiotu koncepcja Green Organizational Culture została rozwinięta zarówno na poziomie teoretycznym, jak i empirycznym. Badania koncentrują się na identyfikacji mechanizmów, poprzez które kultura środowiskowa wpływa na wyniki organizacyjne, poziom innowacyjności ekologicznej oraz efektywność środowiskową przedsiębiorstw. W analizach tych kultura organizacyjna traktowana jest jako zasób strategiczny, który integruje wartości prośrodowiskowe z procesami operacyjnymi oraz systemami zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególne miejsce w tym nurcie zajmują badania prowadzone w sektorze hotelarskim, gdzie presja regulacyjna, oczekiwania konsumentów oraz specyfika usług powodują, że kwestie środowiskowe stają się elementem modelu operacyjnego przedsiębiorstw. Przegląd wybranych badań empirycznych dotyczących Green Organizational Culture wskazano w tabeli 8.

Tabela 8. Zastosowanie koncepcji Green Organizational Culture w badaniach empirycznych

Autor/Autorzy	Tytuł artykułu	Główne wnioski
P. Aggarwal, T. Agarwala (2021)	Green Organizational Culture: Conceptualization and Framework	Opracowanie koncepcyjne Green Organizational Culture jako systemu wartości i norm ukierunkowanych środowiskowo; wskazanie na związek kultury środowiskowej z efektywnością ekologiczną i wynikami organizacyjnymi.
P. Aggarwal, T. Agarwala (2022)	Linking Green HRM and Green Organizational Culture	Badanie empiryczne potwierdziło, że praktyki Green HRM wzmacniają kulturę środowiskową organizacji, co zwiększa poziom zachowań proekologicznych pracowników oraz sprzyja realizacji strategii zrównoważonego rozwoju.
B. Triatmanto, C. S. Widagdo, B. Supriadi, A. Haryono (2022)	Empirical Evidence of Green Organizational Culture and Green Competence on Employee Performance and Organizational Commitment in Star-Rated Hotels that Implement Go Green	Badanie przeprowadzone w hotelach pięciogwiazdkowych wdrażających koncepcję go green wykazało, że Green Organizational Culture, obejmująca innowacyjność, klimat organizacyjny, biurokrację i komunikację, pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników, ich kompetencje środowiskowe oraz wyniki organizacyjne.

M. Imran, G. Jingzu (2022)	Green Organizational Culture, Organizational Performance, Green Innovation, Environmental Performance: A Mediation–Moderation Model	Badanie empiryczne w Malezji potwierdziło dodatni wpływ Green Organizational Culture na wyniki organizacyjne oraz na poziom zielonych innowacji. Wykazano również mediującą rolę green innovation oraz moderującą rolę environmental performance w relacji między kulturą środowiskową a efektywnością organizacyjną.
O. Fatoki, (2021)	Green Organisational Culture and Environmental Performance: The Role of Green Innovation	Badanie przeprowadzone w hotelach w Republice Południowej Afryki wykazało dodatnią zależność między Green Organizational Culture a Environmental Performance. Green Innovation pełni pełną funkcję mediacyjną w tej relacji.
A. Hasanein, A. Metwally (2025)	Hospitality Leading Green for a Sustainable Scene: The Mediating Role of Green Organizational Culture in the Relationship Between Green Servant Leadership and Environmental Performance	Badanie przeprowadzone w hotelach w Arabii Saudyjskiej wykazało, że Green Organizational Culture pełni funkcję mediującą między zielonym przywództwem służebnym a wynikami środowiskowymi przedsiębiorstw hotelarskich.
A. A. Sheikh, A. Shan, N. M., Hassan, S. N. Khan, A. AbdAlatti (2024)	Impact of green human resource management practices on hotels environmental performance: A mediation and moderation analysis	Badanie w hotelach cztero- i pięciogwiazdkowych wykazało, że Green Organizational Culture pozytywnie wpływa na Environmental Performance oraz wzmacnia relacje między praktykami GHRM a zachowaniami prośrodowiskowymi pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Aggarwal and Agarwala, 2025, 2023; Fatoki, 2021; Hasanein and Metwally, 2025; Sheikh et al., 2024; Triatmanto et al., 2022)

Z analizy zaprezentowanych wyników badań wynika kilka powtarzających się wniosków. Po pierwsze, Green Organizational Culture wykazuje dodatni związek z wynikami środowiskowymi oraz szeroko rozumianą efektywnością organizacyjną. Zależność ta bywa bezpośrednia, jak w badaniach Fatoki (2021), lub pośrednia poprzez mechanizmy mediacyjne, takie jak green innovation czy zielone przywództwo. Po drugie, kultura środowiskowa pozostaje w ścisłej relacji z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. Badania P. Aggarwal i in. (2022) oraz A. A. Sheikh i in. (2024) potwierdzają, że systemy Green HRM wzmacniają internalizację wartości prośrodowiskowych i przekładają się na zachowania pracowników oraz wyniki środowiskowe hoteli. Po trzecie, w sektorze hotelarskim Green Organizational Culture pełni funkcję mechanizmu integrującego cele

strategiczne z codzienną praktyką operacyjną, co znajduje potwierdzenie w badaniach prowadzonych w Indonezji, Republice Południowej Afryki, Arabii Saudyjskiej oraz Pakistanie. Zestawienie wyników badań wskazuje, że kultura może być analizowana jako konstrukcja wielowymiarowa, obejmująca elementy przywództwa, systemów motywacyjnych, innowacyjności oraz integracji procesowej. Jednocześnie widoczna jest tendencja do modelowania jej wpływu przy wykorzystaniu narzędzi analizy strukturalnej, co umożliwia identyfikację zależności bezpośrednich, mediacyjnych i moderacyjnych (Aggarwal and Agarwala, 2025; Fatoki, 2021; Hasanein and Metwally, 2025; Sheikh et al., 2024).

3.3. Praktyczne implementacje działań środowiskowych w sektorze hotelarskim

Praktyczne przejawy orientacji środowiskowej w sektorze hotelarskim obejmują wdrażanie proaktywnych strategii środowiskowych, które znajdują odzwierciedlenie w formułowaniu długookresowych celów w zakresie ograniczania zużycia energii, wody oraz emisji zanieczyszczeń, a także w implementacji systemów zarządzania środowiskowego. W praktyce gospodarczej działania te przyjmują formę wdrażania standardów takich jak ISO 14001, programów certyfikacyjnych (np. Green Key) czy wewnętrznych polityk zrównoważonego rozwoju stosowanych przez międzynarodowe sieci hotelowe. W literaturze podkreśla się, że strategie te umożliwiają formułowanie jasno określonych celów środowiskowych oraz ich instytucjonalizację poprzez odpowiednie polityki organizacyjne i budżetowanie działań proekologicznych (Elkhwesky, 2022). W tym ujęciu działania środowiskowe przestają mieć charakter incydentalny i stają się trwałym elementem zarządzania przedsiębiorstwem.

Praktyczne przykłady implementacji strategii środowiskowych obserwowane są w działalności międzynarodowych sieci hotelowych. Przykładowo Marriott International realizuje globalny program „Serve 360”, w ramach którego wyznaczane są mierzalne cele w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych, zużycia wody oraz ograniczania odpadów. Program ten obejmuje wdrażanie standardów operacyjnych dotyczących efektywności energetycznej, certyfikacji obiektów oraz raportowania wyników środowiskowych, co pozwala na instytucjonalizację działań proekologicznych w skali całej organizacji. Tego rodzaju podejście wskazuje na integrację celów środowiskowych z zarządzaniem strategicznym oraz operacyjnym przedsiębiorstwa hotelarskiego (Marriott International Inc, 2026).

W praktyce funkcjonowania hoteli istotne znaczenie mają działania angażujące pracowników w realizację celów środowiskowych, takie jak programy ograniczania zużycia zasobów, inicjatywy redukcji odpadów czy kampanie edukacyjne skierowane do personelu. Wdrażanie procedur ponownego wykorzystania ręczników, optymalizacja zużycia energii w pokojach czy systemy segregacji odpadów wymagają aktywnego udziału pracowników pierwszej linii. W literaturze wskazuje się, że skuteczność takich strategii jest uzależniona od zaangażowania interesariuszy, w szczególności pracowników, a kształtowanie

klimatu sprzyjającego kreatywnym zachowaniom proekologicznym może wzmacniać zarówno efekty środowiskowe, jak i wyniki społeczne organizacji (Murtaza et al., 2024). Ponadto implementacja inicjatyw takich jak programy oszczędności zasobów, wdrażanie ekoetykiet czy podnoszenie efektywności energetycznej może przyczyniać się do poprawy konkurencyjności hoteli (Salem et al., 2023; Singjai et al., 2018).

Rozwiązania środowiskowe wdrażane w hotelarstwie obejmują również zastosowanie technologii wspierających efektywność operacyjną, takich jak systemy zarządzania energią (EMS), inteligentne instalacje HVAC czy rozwiązania oparte na IoT, umożliwiające monitorowanie i optymalizację zużycia zasobów w czasie rzeczywistym. Implementacja tego typu rozwiązań wymaga jednak odpowiednich kompetencji organizacyjnych oraz zdolności do uczenia się i adaptacji. W literaturze podkreśla się, że orientacja na uczenie się oraz innowacyjność zwiększają zdolność przedsiębiorstw do wdrażania rozwiązań środowiskowych (Singjai et al., 2018). Praktyki operacyjne mogą stanowić przejaw głębszych wzorców organizacyjnych, jednak w niniejszej pracy nie są analizowane poprzez bezpośrednią obserwację funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, lecz w zakresie ich deklarowania oraz komunikowania konsumentom.

Podobne działania realizowane były przez Accor w ramach programu „Planet 21”, a następnie „Planet 21 – Acting Here”. Program obejmował działania ukierunkowane na ograniczanie wpływu środowiskowego działalności hotelowej, w tym zarządzanie zużyciem wody i energii, odpowiedzialne zakupy oraz angażowanie pracowników, klientów i partnerów w realizację celów zrównoważonego rozwoju. W ramach kolejnych inicjatyw środowiskowych Accor rozwijał również działania dotyczące eliminacji jednorazowych produktów z tworzyw sztucznych oraz odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw (Accor, 2023). Przykład ten wskazuje na włączanie celów środowiskowych do praktyk operacyjnych przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz angażowanie różnych grup interesariuszy w ich realizację.

Istotnym elementem implementacji działań środowiskowych jest również integracja celów środowiskowych z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce obejmuje to m.in. uwzględnianie aspektów środowiskowych w procesach rekrutacji, szkoleniach pracowników oraz systemach ocen i motywacji. W literaturze wskazuje się, że takie podejście, określane jako Green HRM, wzmacnia skuteczność działań proekologicznych poprzez kształtowanie postaw i kompetencji pracowników (Tanveer et al., 2024).

Przykładem integracji działań środowiskowych z codzienną praktyką operacyjną jest strategia „Travel with Purpose” realizowana przez Hilton. Jej elementem jest system LightStay, wykorzystywany do monitorowania między innymi zużycia energii i wody, wytwarzania odpadów oraz efektów działań służących poprawie efektywności środowiskowej hoteli. Działania obejmują również ograniczanie odpadów żywnościowych oraz rozwój odpowiedzialnego zaopatrzenia, w tym zwiększanie udziału produktów pozyskiwanych zgodnie z

przyjętymi kryteriami środowiskowymi. W realizację strategii włączani są pracownicy różnych obszarów funkcjonalnych hoteli, między innymi gastronomii, służb technicznych, housekeepingu i sprzedaży, którym przypisywane są działania związane z ograniczaniem zużycia zasobów, monitorowaniem danych środowiskowych oraz angażowaniem gości w inicjatywy zrównoważonego rozwoju (Hilton, 2026). Przykład ten wskazuje, że cele środowiskowe są włączane nie tylko do strategii przedsiębiorstwa, lecz także do bieżących praktyk operacyjnych i zakresu odpowiedzialności pracowników.

Pomimo rosnącego znaczenia działań środowiskowych, ich implementacja napotyka na istotne bariery. W praktyce obejmują one ograniczenia finansowe związane z kosztami inwestycji w technologie ekologiczne, niedobór wiedzy specjalistycznej oraz opór wobec zmian organizacyjnych. Dodatkowo specyfika branży hotelarskiej, charakteryzującej się wysoką intensywnością operacyjną oraz koniecznością zapewnienia ciągłości świadczenia usług, może utrudniać integrację celów środowiskowych z bieżącymi procesami operacyjnymi (Khalil et al., 2024).

Jednocześnie należy zauważyć, że skuteczność działań środowiskowych w sektorze hotelarskim nie jest determinowana wyłącznie zakresem ich wdrożenia, lecz w istotnym stopniu zależy od ich spójności, konsekwencji oraz sposobu komunikowania do interesariuszy. Nawet szeroko wdrożone działania prośrodowiskowe mogą nie wywoływać oczekiwanych reakcji konsumentów, jeżeli nie są przez nich dostrzegane lub są interpretowane w sposób odmienny od zamierzonego przez przedsiębiorstwo. Znaczenie ma zatem nie tylko zakres realizowanych działań środowiskowych, lecz również sposób ich postrzegania i interpretowania przez odbiorców. Uzasadnia to przyjęcie w dalszej części pracy perspektywy koncentrującej się na percepcji konsumentów.

3.4. Komunikowanie kultury organizacyjnej w hotelarstwie

Skuteczne komunikowanie kultury organizacyjnej stanowi fundament zapewnienia spójnej jakości usług, dostosowania zachowań pracowników do celów strategicznych organizacji oraz utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze hotelarskim. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kultura organizacyjna jest kształtowana, przyswajana i realizowana zarówno poprzez formalne, jak i nieformalne kanały komunikacji, przy czym menedżerowie odgrywają kluczową rolę w modelowaniu oraz przekazywaniu norm kulturowych pracownikom pierwszej linii (Brownell, 1996, 1991; Davidson, 2003). W kontekście hotelarstwa, w którym jakość usług jest w dużej mierze kształtowana w bezpośrednich interakcjach między personelem a konsumentem, kultura organizacyjna jest komunikowana nie tylko poprzez formalne przekazy przedsiębiorstwa, lecz również poprzez zachowania pracowników, sposób obsługi oraz codzienne praktyki organizacyjne.

Kultura organizacyjna stanowi istotny czynnik determinujący motywację pracowników, ich zaangażowanie oraz sposób świadczenia usług. Liczne badania empiryczne wskazują na jej związek z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, intencjami odejścia z pracy oraz jakością obsługi konsumenta w

sektorze hotelarskim. Szczególnie korzystne efekty przypisuje się kulturom organizacyjnym zorientowanym rynkowo oraz innowacyjnie, które sprzyjają poprawie wyników organizacyjnych i ograniczeniu rotacji pracowników, choć ich oddziaływanie może różnić się w zależności od kontekstu narodowego oraz specyfiki organizacji (Bhardwaj and Kalia, 2021; Nazarian et al., 2021). Komunikacja stanowi podstawowy mechanizm, za pomocą którego kultura organizacyjna jest przekazywana, utrwalana i wzmacniana. Formalne deklaracje wartości, demonstracje przywódcze oraz codzienne interakcje tworzą „historie, rytuały i sieci”, które osadzają kulturę w praktyce organizacyjnej (Brownell, 1996). Jak podkreśla Brownell (1996), liderzy powinni nie tylko komunikować standardy jakości, lecz przede wszystkim demonstrować je w praktyce, aby przełożyć deklarowane wartości na obserwowalne zachowania pracowników. W podobnym duchu inni autorzy wskazują na znaczenie kaskadowego przekazywania informacji poprzez formalne i nieformalne sieci komunikacyjne oraz rolę menedżerów średniego szczebla w procesie interpretacji i implementacji norm kulturowych (Brownell, 1991).

W literaturze przedmiotu kultura organizacyjna jest operacjonalizowana na różne sposoby, między innymi z wykorzystaniem modelu Competing Values Framework (CVF), obejmującego kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii, oraz za pomocą skal odnoszących się do orientacji na konsumenta i zdolności organizacji do kreowania pozytywnych doświadczeń usługowych (Kao et al., 2020). Zastosowanie takich narzędzi umożliwia diagnozę kultury organizacyjnej oraz ocenę skuteczności jej komunikowania w kontekście zarządzania zmianą, orientacji na konsumenta oraz efektywności organizacyjnej.

Komunikowanie kultury organizacyjnej odbywa się za pośrednictwem zróżnicowanych kanałów formalnych i nieformalnych. Do pierwszej grupy zalicza się m.in. szkolenia, procedury operacyjne, spotkania organizacyjne czy programy wdrożeniowe, natomiast kanały nieformalne obejmują codzienne interakcje między pracownikami, mentoring oraz nieformalne rozmowy w miejscu pracy (Cable and Parsons, 2001). W literaturze wskazuje się, że identyfikacja preferowanych przez pracowników kanałów komunikacji sprzyja skuteczniejszemu przekazywaniu wartości kulturowych oraz zwiększa efektywność procesów organizacyjnych. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają liderzy organizacji, w tym dyrektorzy generalni oraz menedżerowie średniego szczebla. Podkreśla się, że bezpośrednie demonstracje wartości organizacyjnych, takich jak orientacja na konsumenta, etyczne postępowanie czy dążenie do wysokiej jakości usług, wywierają większy wpływ na postawy pracowników niż same komunikaty werbalne. Komunikacja przywódcza spójna z wartościami organizacyjnymi wzmacnia ich legitymizację oraz sprzyja internalizacji norm kulturowych przez pracowników (Men, 2015; Welch, 2012).

Istotnym aspektem kultury organizacyjnej w hotelarstwie są również normy związane z zarządzaniem czasem, takie jak tzw. „face time”, które kształtują oczekiwania dotyczące dostępności pracowników oraz ich zaangażowania w życie organizacji. Wskazuje się, że inwestycje czasowe wynikające z kultury

organizacyjnej wpływają na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym menedżerów, co oddziałuje na poziom ich zaangażowania oraz ryzyko rotacji pracowników (O'Neill, 2012). Podkreśla to znaczenie transparentnej komunikacji oczekiwań organizacyjnych oraz modelowania zrównoważonych praktyk przez liderów. Proces komunikowania kultury organizacyjnej nabiera szczególnego znaczenia w sytuacjach zmian organizacyjnych. Skuteczna komunikacja zmian, oparta na autentycznym przywództwie i zrozumiałych przekazach, istotnie wpływa na zaangażowanie pracowników, ich satysfakcję z pracy oraz klimat organizacyjny sprzyjający wysokiej jakości usług (Shulga, 2021). Tym samym komunikacja staje się narzędziem renegotjowania i utrwalania wartości kulturowych w okresach transformacji organizacyjnej.

Efektywne komunikowanie kultury organizacyjnej przekłada się na szereg pozytywnych rezultatów organizacyjnych, w tym wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz ograniczenie ich intencji odejścia z pracy. W literaturze podkreśla się również rolę zaufania interpersonalnego, które w połączeniu z określonymi typami kultury organizacyjnej sprzyja stabilizacji zatrudnienia i wzmacnia trwałość relacji organizacyjnych. Ponadto satysfakcja z pracy może pełnić funkcję mediatora pomiędzy wymiarami kultury organizacyjnej a zaangażowaniem pracowników (Hussien et al., 2021). Kultura organizacyjna, skutecznie komunikowana i realizowana w praktyce, wpływa również na jakość usług oraz doświadczenia konsumentów. W literaturze podkreśla się, że klimat organizacyjny oraz kultura organizacyjna stanowią współzależne determinanty jakości obsługi w hotelach, przy czym zastosowanie specyficznych dla branży narzędzi pomiarowych pozwala na ich precyzyjną analizę. Z kolei rozwój skal zorientowanych na konsumenta, takich jak OCCD (Organizational Culture for Customer Delight), pozwala menedżerom identyfikować i wzmacniać czynniki kulturowe sprzyjające tworzeniu wyjątkowych doświadczeń konsumentów. W literaturze podkreśla się również związek kultury organizacyjnej z wynikami ekonomicznymi i odpornością organizacji. Badania wskazują, że kultura korporacyjna może pozytywnie wpływać na reputację, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz długoterminową stabilność przedsiębiorstw hotelarskich (Siyal et al., 2022). Dodatkowo, wykorzystanie wywiadu konkurencyjnego jako elementu kultury organizacyjnej może wzmacniać efektywność organizacyjną i stanowić mediator w relacji między kulturą a wynikami przedsiębiorstwa (Alkandi and Helmi, 2024).

Należy jednak zauważyć, że wpływ kultury organizacyjnej i jej komunikowania może różnić się w zależności od kontekstu kulturowego, typu hotelu oraz jego pozycji rynkowej. Zróżnicowanie to wskazuje na konieczność dostosowywania strategii komunikacyjnych do specyfiki lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych oraz struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z perspektywy praktyki zarządzania wyniki badań wskazują na potrzebę stosowania zintegrowanych strategii komunikacyjnych, obejmujących demonstrację wartości kulturowych przez liderów, dostosowanie kanałów komunikacji do preferencji pracowników, transparentne komunikowanie zmian organizacyjnych oraz

systematyczne monitorowanie kultury organizacyjnej z wykorzystaniem wystandaryzowanych narzędzi pomiarowych (Kao et al., 2020).

Komunikowanie kultury organizacyjnej w sektorze hotelarskim nie ogranicza się wyłącznie do relacji wewnętrznych, lecz obejmuje również szerokie spektrum interesariuszy zewnętrznych, w szczególności konsumentów, partnerów biznesowych oraz społeczności lokalne. W warunkach wysokiej intensywności kontaktów usługowych wartości organizacyjne są bowiem nie tylko przekazywane pracownikom, ale także manifestowane w bezpośrednich interakcjach z konsumentami oraz komunikowane poprzez działania marketingowe, standardy obsługi i codzienne praktyki operacyjne. Kultura organizacyjna oddziałuje nie tylko na zachowania wewnątrz organizacji, lecz poprzez obserwowalne i komunikowane praktyki może również kształtować sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez konsumentów (Puciato, 2011).

Z perspektywy interesariuszy zewnętrznych szczególne znaczenie ma spójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a ich rzeczywistą realizacją w praktyce operacyjnej. W przypadku przedsiębiorstw hotelarskich, gdzie doświadczenie konsumenta jest bezpośrednio powiązane z jakością interakcji z personelem, wszelkie rozbieżności pomiędzy komunikacją a działaniem mogą prowadzić do obniżenia wiarygodności organizacji oraz osłabienia zaufania. Tym samym kultura organizacyjna staje się elementem budowania reputacji rynkowej, wpływając nie tylko na ocenę jakości usług, lecz także na postrzeganą autentyczność i odpowiedzialność przedsiębiorstwa (Michalak and Kozłowski, 2012).

Ponadto komunikowanie kultury organizacyjnej wobec interesariuszy zewnętrznych odbywa się nie tylko w sposób bezpośredni, lecz również pośrednio – poprzez symbole organizacyjne, narracje marketingowe, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz obecność w przestrzeni cyfrowej. Współczesne przedsiębiorstwa hotelarskie funkcjonują bowiem w środowisku informacyjnym, w którym komunikaty organizacyjne podlegają ciągłej reinterpretacji przez konsumentów i inne grupy interesariuszy. W konsekwencji kultura organizacyjna nie jest jedynie wewnętrzną cechą organizacji, lecz dynamicznym konstruktem społecznym, współtworzonym w procesie interakcji i komunikacji z otoczeniem (Tyszkiewicz and Tyszkiewicz, 2019).

W odniesieniu do komunikowania kultury środowiskowej szczególne znaczenie ma spójność pomiędzy deklarowanymi wartościami a ich obserwowalnymi przejawami w działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego. Konsumentom mogą bowiem kształtować ocenę orientacji środowiskowej hotelu na podstawie komunikowanych działań, stosowanych oznaczeń i certyfikatów oraz innych elementów widocznych w procesie świadczenia usług. Niespójność pomiędzy deklaracjami a obserwowalnymi działaniami może osłabiać wiarygodność przekazu i zaufanie konsumentów. Z tego względu komunikowanie działań środowiskowych stanowi istotny element kształtowania sposobu postrzegania przedsiębiorstwa hotelarskiego przez jego konsumentów.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że komunikowanie kultury organizacyjnej w sektorze hotelarskim stanowi wielowymiarowy proces obejmujący zarówno oddziaływanie wewnętrzne, jak i relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Jego skuteczność zależy od spójności pomiędzy deklarowanymi wartościami a ich rzeczywistą realizacją w praktyce operacyjnej oraz od zdolności organizacji do wykorzystania zróżnicowanych kanałów komunikacji. W warunkach intensywnych interakcji usługowych kultura organizacyjna nie tylko kształtuje zachowania pracowników, lecz także wpływa na sposób postrzegania organizacji przez konsumentów oraz inne grupy interesariuszy.

W tym ujęciu szczególnego znaczenia nabiera wymiar środowiskowy kultury organizacyjnej, który komunikowany zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio może oddziaływać na percepcję wiarygodności organizacji oraz poziom zaufania konsumentów. Przyjęcie perspektywy interesariusza zewnętrznego pozwala analizować kulturę organizacyjną nie tylko jako mechanizm wewnętrzny, lecz jako element procesu kształtowania reakcji rynkowych. Stanowi to podstawę dla dalszych analiz empirycznych, w których badany będzie mechanizm przejścia od percepcji działań organizacyjnych do intencji behawioralnych konsumentów.

3.5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że kultura organizacyjna stanowi kluczowy element determinujący sposób funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, wpływając zarówno na procesy wewnętrzne, jak i relacje z otoczeniem. W ujęciu współczesnym jest ona postrzegana nie tylko jako względnie trwałe system wartości i norm, lecz także jako dynamiczny proces kształtowania znaczeń, podlegający ciągłej reinterpretacji w odpowiedzi na zmiany otoczenia. Szczególne znaczenie tego zjawiska ujawnia się w sektorze hotelarskim, gdzie intensywność interakcji z konsumentem oraz wysoka zmienność warunków rynkowych wymagają spójności kulturowej oraz zdolności adaptacyjnych organizacji.

Przegląd modeli teoretycznych, w tym modelu konkurujących wartości (CVF), wskazuje na zróżnicowanie orientacji kulturowych oraz ich odmienny wpływ na efektywność operacyjną, innowacyjność oraz realizację celów zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie rozwój koncepcji Green Organizational Culture podkreśla znaczenie integracji wartości środowiskowych z systemem zarządzania oraz praktyką operacyjną przedsiębiorstw hotelarskich. W tym ujęciu działania prośrodowiskowe przestają mieć charakter incydentalny, a stają się elementem długookresowej logiki funkcjonowania organizacji.

Analiza literatury oraz przykładów praktycznych implementacji wskazuje, że skuteczność działań środowiskowych zależy nie tylko od zakresu ich wdrożenia, lecz również od stopnia ich zakorzenienia w kulturze organizacyjnej oraz spójności pomiędzy deklaracjami a praktyką operacyjną. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa komunikowanie kultury organizacyjnej, które obejmuje zarówno relacje wewnętrzne, jak i oddziaływanie na interesariuszy zewnętrznych. W warunkach gospodarki usługowej wartości organizacyjne są bowiem nie tylko przekazywane

pracownikom, lecz również manifestowane w kontaktach z konsumentami oraz komunikowane poprzez działania marketingowe i operacyjne, wpływając na sposób postrzegania organizacji.

W tym kontekście kultura organizacyjna, a w szczególności jej wymiar środowiskowy, może być interpretowana jako mechanizm kształtujący percepcję przedsiębiorstwa przez konsumentów oraz ich reakcje rynkowe. Przyjęte w pracy ujęcie kultury środowiskowej jako konstruktu analizowanego z perspektywy interesariusza zewnętrznego pozwala na powiązanie działań organizacji z ich odbiorem rynkowym. Stanowi to podstawę dalszych analiz empirycznych, w których badany będzie mechanizm przejścia od percepcji działań organizacyjnych do intencji behawioralnych konsumentów.

Z punktu widzenia niniejszej rozprawy szczególne znaczenie ma nie tylko rzeczywisty zakres wdrażania wartości środowiskowych w przedsiębiorstwach hotelarskich, lecz także sposób, w jaki działania te są postrzegane przez konsumentów. Kultura organizacyjna oparta na wartościach zrównoważonego rozwoju oddziałuje na rynek przede wszystkim poprzez widoczne praktyki, komunikaty, certyfikaty oraz spójność deklaracji z działaniami. Dlatego w części empirycznej kultura ta została ujęta jako postrzegana kultura środowiskowa hotelu.

4. Zachowania konsumentów a zrównoważona turystyka

4.1. Behawioralne aspekty zachowań konsumentów usług hotelarskich

Zachowania konsumentów stanowią jeden z podstawowych obszarów zainteresowania współczesnych nauk o zarządzaniu, marketingu oraz ekonomii behawioralnej. W literaturze przedmiotu zachowania konsumentów definiowane są jako ogół działań oraz procesów decyzyjnych związanych z poszukiwaniem, wyborem, zakupem, użytkowaniem oraz oceną produktów i usług w celu zaspokojenia określonych potrzeb (Aziewicz, 2024; Rajagopal, 2020). Proces podejmowania decyzji konsumenckich ma charakter złożony i wielowymiarowy, ponieważ jest rezultatem oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych, emocjonalnych oraz psychologicznych. Współczesne podejście behawioralne zakłada, że konsumenci nie podejmują decyzji w sposób całkowicie racjonalny, lecz często kierują się uproszczonymi schematami poznawczymi, emocjami oraz subiektywną interpretacją informacji rynkowych. Szczególnego znaczenia nabiera to w sektorze usług hotelarskich, gdzie proces oceny oferty jest silnie uzależniony od percepcji jakości, doświadczeń konsumentów oraz sposobu komunikowania wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo (Rudzewicz, 2018).

Współczesna branża hotelarska funkcjonuje w złożonym i dynamicznym środowisku rynkowym, w którym decyzje konsumentów są kształtowane przez różnorodne mechanizmy poznawcze oraz czynniki behawioralne. Zastosowanie podejścia behawioralnego w zarządzaniu strategicznym, marketingu oraz zarządzaniu jakością pozwala na głębsze zrozumienie procesów wpływających na wybory konsumentów oraz sposób postrzegania ofert przedsiębiorstw hotelarskich (Zygan, 2013). Wiedza ta umożliwia hotelom lepsze dostosowanie usług do rzeczywistych oczekiwań konsumentów, skuteczniejsze projektowanie komunikacji marketingowej oraz bardziej efektywne budowanie przewagi konkurencyjnej. W warunkach rosnącej konkurencji na rynku hotelarskim umiejętność rozpoznawania mechanizmów wpływających na decyzje konsumentów staje się istotnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem i kształtowania jego pozycji rynkowej (Mruk, 2019).

Podejście behawioralne zakłada, że konsumenci często podejmują decyzje pod wpływem heurystyk, emocji oraz błędów poznawczych, które upraszczają proces oceny ofert rynkowych. Wybory konsumentów na rynku usług hotelarskich są kształtowane nie tylko przez takie cechy oferty jak cena i jakość usług, lecz również przez postrzeganą wartość, wcześniejsze doświadczenia, opinie innych użytkowników oraz sposób prezentacji informacji o ofercie. W literaturze podkreśla się, że konsumenci są szczególnie podatni na efekt zakotwiczenia, efekt ramowania oraz awersję do strat, co może wpływać na sposób interpretacji ofert hotelowych oraz ocenę atrakcyjności usług. Mechanizmy te mają istotne znaczenie zarówno dla projektowania strategii marketingowych, jak i dla zarządzania relacjami z konsumentami. Odpowiednio skonstruowany przekaz marketingowy

może bowiem oddziaływać na emocjonalne aspekty decyzji konsumentów i wzmacniać ich zaangażowanie wobec marki hotelowej (Goryushkina et al., 2019).

W obszarze zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa hotelarskie coraz częściej wykorzystują założenia podejścia behawioralnego w celu lepszego dostosowania oferty do preferencji konsumentów oraz ograniczania ryzyka wynikającego ze zmienności otoczenia rynkowego. Jak wskazują N. Goryushkina i in. (2019), dywersyfikacja usług hotelowych umożliwia bardziej efektywne reagowanie na zmieniające się potrzeby konsumentów, które często są kształtowane przez nieuświadomione mechanizmy decyzyjne. Z perspektywy zarządzania oznacza to konieczność tworzenia elastycznych modeli funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, uwzględniających zróżnicowane oczekiwania poszczególnych grup konsumentów (Goryushkina et al., 2019). S. Lee i in. (2016) podkreślają natomiast, że zrozumienie zachowań konsumentów w okresach kryzysów gospodarczych umożliwia bardziej efektywne kształtowanie polityki cenowej oraz strategii promocyjnych (Lee et al., 2016). Konsumentom często nie oceniają wartości usług wyłącznie w sposób ekonomiczny, lecz pod wpływem subiektywnego postrzegania korzyści oraz ryzyka. Sposób komunikowania ceny może kształtować postrzeganą atrakcyjność oferty hotelowej i stanowić jeden z czynników uwzględnianych przez konsumentów przy podejmowaniu decyzji rezerwacyjnej.

Szkoła behawioralna dostarcza również istotnych wskazówek w zakresie marketingu hotelowego, szczególnie w kontekście budowania wizerunku przedsiębiorstwa oraz kształtowania preferencji konsumentów. Jak wskazują S. Punitha i in. (2015), sposób komunikowania działań proekologicznych ma istotne znaczenie dla sposobu postrzegania hotelu przez konsumentów. Szczególną rolę odgrywa w tym przypadku efekt ramowania, odnoszący się do sposobu prezentowania informacji oraz wpływu komunikatu na interpretację oferty przez odbiorców. Odpowiednio skonstruowane narracje marketingowe przedstawiające hotel jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie i środowiskowo mogą zwiększać zainteresowanie ofertą oraz wpływać na pozytywną ocenę marki. W praktyce oznacza to, że działania z zakresu zrównoważonego rozwoju mogą oddziaływać na decyzje konsumentów nie tylko poprzez ich rzeczywiste wdrażanie, lecz również poprzez sposób ich komunikowania i poziom postrzeganej wiarygodności przedsiębiorstwa (Punitha et al., 2015).

Współczesne przedsiębiorstwa hotelarskie coraz częściej wykorzystują również założenia marketingu doświadczeń, który koncentruje się na tworzeniu emocjonalnie angażujących doznań związanych z korzystaniem z usług hotelowych. Jak zauważają J. S. Horng i in. (2022), pozytywne doświadczenia konsumentów zwiększają prawdopodobieństwo ponownego wyboru hotelu oraz wzmacniają lojalność wobec marki. Podejście to wpisuje się w założenia szkoły behawioralnej, zgodnie z którymi konsumenci podejmują decyzje nie tylko na podstawie cech funkcjonalnych usługi, lecz również pod wpływem emocji oraz subiektywnych odczuć związanych z doświadczeniem konsumpcyjnym (Horng et al., 2022). Odpowiednio zaprojektowane doświadczenia konsumentów mogą

wpływać na postrzeganą wartość usług, poziom satysfakcji oraz skłonność do rekomendowania hotelu innym użytkownikom.

W obszarze zarządzania jakością zastosowanie podejścia behawioralnego umożliwia lepsze dostosowanie usług do oczekiwań konsumentów oraz zwiększenie poziomu ich satysfakcji. Badania F. Leite Pereira i in. (2022) wskazują, że preferencje konsumentów oraz błędy poznawcze związane z percepcją jakości usług mogą istotnie wpływać na ocenę pobytu hotelowego. Szczególne znaczenie mają w tym przypadku elementy oferty, które są łatwo zauważalne i zapamiętywane przez konsumentów. Przykładem mogą być śniadania hotelowe, które mimo że stanowią jedynie część całej usługi, często wywierają istotny wpływ na ogólną ocenę hotelu oraz decyzję o ponownym wyborze obiektu. Wynika to z efektu dostępności, zgodnie z którym konsumenci przypisują większe znaczenie tym elementom doświadczenia, które są najbardziej wyraziste i łatwe do przywołania w pamięci (Leite-Pereira et al., 2022). Podobnie S. A. Way i in. (2024) wskazują, że budowanie pozytywnego środowiska organizacyjnego wpływa na wzrost zaangażowania pracowników, co pośrednio przekłada się na poprawę jakości usług oraz poziomu satysfakcji konsumentów (Way et al., 2024). Przytoczone wyniki wskazują, że postrzegana jakość usług hotelowych może być kształtowana zarówno przez sposób, w jaki konsumenci oceniają i zapamiętują poszczególne elementy doświadczenia hotelowego, jak i przez uwarunkowania organizacyjne oddziałujące na zaangażowanie pracowników i jakość obsługi.

Istotnym elementem współczesnych zachowań konsumenckich w hotelarstwie jest również rosnące znaczenie digitalizacji oraz elektronicznego word of mouth. Opinie i rekomendacje publikowane w Internecie stały się jednym z podstawowych źródeł informacji wykorzystywanych przez konsumentów podczas podejmowania decyzji dotyczących wyboru hotelu. Jak wskazują G. de Blanes Sebastián i in. (2024), jakość oraz wiarygodność treści zamieszczanych online mają istotny wpływ na intencje rezerwacyjne konsumentów. Zjawisko to można wyjaśnić poprzez koncepcję społecznego dowodu słuszności, zgodnie z którą konsumenci chętniej wybierają oferty cieszące się pozytywną oceną innych użytkowników. Zarządzanie reputacją online, monitorowanie opinii konsumentów oraz aktywna komunikacja z użytkownikami należą do działań wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim i kształtowanie sposobu postrzegania jego oferty przez konsumentów (García-de-Blanes-Sebastián et al., 2024).

Coraz większe znaczenie w hotelarstwie zyskują również rozwiązania związane z projektowaniem przestrzeni usługowej oraz kształtowaniem doświadczeń sensorycznych konsumentów. Szczególnym przykładem jest biophilic design, polegający na wykorzystywaniu elementów inspirowanych naturą w projektowaniu przestrzeni hotelowej. Badania wskazują, że obecność naturalnych materiałów, zieleni oraz odpowiedniego oświetlenia może pozytywnie wpływać na percepcję jakości usług oraz poziom satysfakcji konsumentów. Konsumenci często podświadomie kojarzą takie rozwiązania z wysoką jakością, komfortem oraz odpowiedzialnością środowiskową przedsiębiorstwa. Świadome

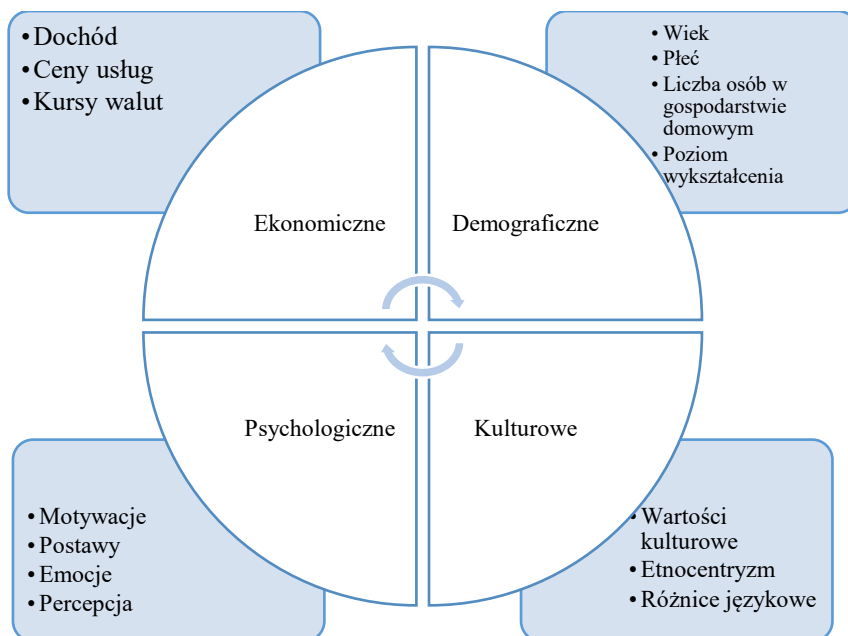
projektowanie przestrzeni hotelowej z uwzględnieniem tych elementów może więc wzmacniać pozytywne doświadczenia konsumentów oraz wpływać na ich lojalność wobec marki hotelowej (Dziedzic, 2016; Liczmańska, 2015).

Z perspektywy behawioralnej szczególnego znaczenia nabiera również zróżnicowanie preferencji konsumentów. Poszczególne grupy konsumentów mogą odmiennie postrzegać wartość usług hotelowych, znaczenie działań środowiskowych czy rolę ceny w procesie podejmowania decyzji. Część konsumentów koncentruje się przede wszystkim na aspektach ekonomicznych i funkcjonalnych, podczas gdy inni przywiązują większą wagę do jakości doświadczeń, komunikacji marketingowej lub działań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim powinno uwzględniać zróżnicowanie sposobów podejmowania decyzji przez poszczególne grupy konsumentów. W kontekście rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju zasadne jest identyfikowanie segmentów konsumentów różniących się poziomem akceptacji działań proekologicznych oraz wagą przypisywaną aspektom środowiskowym przy wyborze hotelu (Morawska, 2021).

4.2. Czynniki wpływające na decyzje konsumentów usług hotelarskich

Decyzje konsumentów na rynku usług hotelarskich są rezultatem oddziaływania wielu zróżnicowanych czynników o charakterze ekonomicznym, demograficznym, kulturowym oraz psychologicznym. Czynniki te wpływają zarówno na możliwości finansowe konsumentów, jak i na ich preferencje, postawy oraz sposób postrzegania ofert przedsiębiorstw hotelarskich. Współczesny konsument funkcjonuje w warunkach wysokiej dostępności informacji oraz dużej konkurencji rynkowej, co powoduje, że proces podejmowania decyzji staje się coraz bardziej złożony i wielowymiarowy. W literaturze podkreśla się, że wybór usług hotelarskich nie jest wyłącznie rezultatem racjonalnej analizy ceny i jakości, lecz pozostaje silnie powiązany z subiektywną oceną wartości, doświadczeń oraz sposobu komunikowania oferty przez przedsiębiorstwo. Z tego względu determinanty decyzji konsumenckich należy rozpatrywać jako system wzajemnie powiązanych czynników wpływających na zachowania konsumentów oraz ich reakcje wobec działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie (Jung and Baloglu, 2025).

Syntetyczne ujęcie najważniejszych determinant decyzji konsumenckich na rynku usług hotelarskich ilustruje schemat 2.



Schemat 2. Czynniki wpływające na decyzje turystów
Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

Zaprezentowane determinanty tworzą złożony układ uwarunkowań wpływających na wybory konsumentów usług hotelarskich. Poszczególne grupy czynników mogą oddziaływać na decyzje jednocześnie, a ich znaczenie jest zróżnicowane w zależności od cech konsumenta oraz kontekstu podejmowanej decyzji. Wybór hotelu może zatem wynikać z łącznego oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych i psychologicznych, których rola może zmieniać się w zależności od doświadczeń konsumenta, celu podróży oraz uwarunkowań sytuacyjnych.

Jednym z podstawowych czynników wpływających na decyzje konsumenckie w hotelarstwie jest dochód rozporządzalny konsumentów. W literaturze naukowej przyjmuje się, że usługi turystyczne i hotelarskie charakteryzują się dodatnią elastycznością dochodową, co oznacza, że wzrost dochodów prowadzi do zwiększenia skłonności do wydatków na podróż, rekreację oraz usługi o wyższym standardzie (Crouch, 1995; Song and Li, 2008). Zależność ta jest szczególnie widoczna w przypadku usług premium oraz hoteli oferujących rozbudowaną infrastrukturę i dodatkowe udogodnienia. Wyższy poziom dochodów zwiększa bowiem możliwości finansowe konsumentów i pozwala na wybór bardziej zróżnicowanych oraz jakościowo zaawansowanych ofert hotelowych. W warunkach pogorszenia sytuacji ekonomicznej konsumentów są natomiast bardziej skłonni do ograniczania wydatków związanych z podróżami, poszukiwania tańszych alternatyw lub rezygnacji z części usług dodatkowych (Tran et al., 2019). Sytuacja ekonomiczna konsumentów może wpływać nie tylko na częstotliwość

podejmowania podróży, lecz także na poziom wydatków turystycznych, wrażliwość cenową oraz wybór standardu usług hotelowych.

Istotną rolę w procesie podejmowania decyzji odgrywają również ceny usług hotelarskich, które wpływają na ocenę atrakcyjności oferty oraz wybór konkretnego obiektu. Elastyczność cenowa popytu wskazuje, że zmiany cen mogą istotnie modyfikować zachowania konsumentów, szczególnie w segmentach charakteryzujących się wysoką wrażliwością cenową. Wzrost kosztów zakwaterowania może prowadzić do spadku zainteresowania określoną ofertą, podczas gdy promocje, programy lojalnościowe oraz oferty specjalne mogą skutecznie stymulować popyt (Herbik, 2024). W przypadku usług hotelarskich cena pełni nie tylko funkcję ekonomiczną, lecz może również stanowić źródło informacji wykorzystywane przez konsumentów przy ocenie oferty. W warunkach niepełnej informacji wyższa cena może być interpretowana jako sygnał wyższej jakości usług, co odpowiada mechanizmowi heurystyki cena–jakość (Chen et al., 2009; Chiu and Chen, 2014; Lee, 2013). Sposób kształtowania polityki cenowej może wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz ocenę wartości oferowanych usług. W warunkach nasilonej konkurencji istotne staje się dostosowywanie poziomu cen do oczekiwań konsumentów dotyczących jakości oraz ich skłonności do ponoszenia określonych kosztów.

W kontekście międzynarodowego rynku turystycznego istotne znaczenie mają również kursy walutowe, które wpływają na opłacalność podróży zagranicznych oraz poziom wydatków ponoszonych przez konsumentów. Osłabienie waluty kraju przyjmującego może zwiększać jego atrakcyjność cenową dla turystów zagranicznych, natomiast jej umocnienie może ograniczać zainteresowanie podróżami międzynarodowymi (Serdar and Demiröz, 2005). Decyzje dotyczące wyboru destynacji oraz standardu usług hotelowych mogą być kształtowane przez sytuację makroekonomiczną oraz zmiany zachodzące w otoczeniu finansowym.

Obok determinant ekonomicznych istotną rolę odgrywają cechy demograficzne konsumentów, które wpływają na preferencje dotyczące destynacji, standardu usług, sposobu podróżowania oraz oczekiwań wobec przedsiębiorstw hotelarskich. Wiek stanowi jeden z najważniejszych czynników różnicujących zachowania konsumentów. Młodszy konsumenci częściej poszukują nowych doświadczeń, aktywnych form wypoczynku oraz nowoczesnych rozwiązań technologicznych, natomiast osoby starsze większą wagę przywiązują do komfortu, bezpieczeństwa oraz przewidywalności usług (Coghlan, 2015). Różnice obserwuje się również w zależności od płci. Mężczyźni częściej wybierają oferty związane z aktywnością fizyczną i wyjazdami o charakterze przygodowym, podczas gdy kobiety częściej preferują oferty nastawione na relaks, regenerację oraz wysoki poziom komfortu (Hsu et al., 2013; Rudnicki, 2012). Istotne znaczenie ma także poziom wykształcenia, który wpływa na sposób postrzegania podróży oraz oczekiwania wobec usług hotelowych. Osoby lepiej wykształcone częściej wybierają usługi związane z turystyką kulturową, poznawczą oraz doświadczeniową (McKercher, 2002). Wielkość gospodarstwa domowego wpływa

natomiast na wybór rodzaju obiektu, zakres usług dodatkowych oraz sposób organizacji podróży (Delekta et al., 2018).

Ważnym elementem kształtującym decyzje konsumentów są również uwarunkowania kulturowe. Kultura narodowa, rozumiana jako system wartości, norm i wzorców zachowań, wpływa na sposób postrzegania podróży oraz oczekiwania wobec jakości usług hotelowych (Hofstede, 2006; Niezgoda, 2012). Konsumenci pochodzący z różnych kręgów kulturowych mogą odmiennie interpretować standard obsługi, znaczenie doświadczeń konsumpcyjnych czy poziom akceptowanego ryzyka. W literaturze podkreśla się także znaczenie etnocentryzmu konsumentckiego, który może wpływać na preferowanie ofert zgodnych z własnym systemem wartości i doświadczeń kulturowych (Shimp and Sharma, 1987). Różnice kulturowe mają również istotne znaczenie w procesie segmentacji rynku hotelarskiego, ponieważ poszczególne grupy konsumentów mogą wykazywać odmiennie oczekiwania wobec jakości usług, sposobu komunikacji marketingowej czy znaczenia działań środowiskowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie (Kowalska, 2017; Reisinger and Turner, 2002).

Decyzje konsumentów na rynku usług hotelarskich są również silnie determinowane przez czynniki psychologiczne odnoszące się do subiektywnego postrzegania ofert oraz doświadczeń związanych z korzystaniem z usług hotelowych. Obejmują one motywacje, postawy, emocje oraz percepcję ryzyka (Nawrocka, 2010; Pearce and Lee, 2005). Motywacje mogą mieć charakter wewnętrzny i wynikać z potrzeby relaksu, odpoczynku, samorealizacji lub poznawania nowych miejsc, albo charakter zewnętrzny związany z wpływem otoczenia społecznego, trendów rynkowych lub komunikacji marketingowej (Kozioł, 2013). Postawy konsumentów wobec przedsiębiorstw hotelarskich są natomiast kształtowane przez wcześniejsze doświadczenia, rekomendacje innych użytkowników oraz sposób komunikowania wartości przez organizację. Szczęólnego znaczenia nabierają emocje, które wpływają na sposób oceny ofert hotelowych oraz podejmowane decyzje zakupowe. Pozytywne emocje związane z marką hotelową mogą wzmacniać lojalność konsumentów i zwiększać skłonność do ponownego wyboru obiektu, podczas gdy poczucie niepewności lub brak zaufania mogą ograniczać zainteresowanie ofertą. Ważnym elementem jest również percepcja ryzyka, która może wpływać na poziom akceptacji określonych form podróżowania oraz skłonność do korzystania z usług hotelowych, szczególnie w sytuacjach kryzysowych (Reisinger and Mavondo, 2005).

Istotnym aspektem analizy determinant decyzji konsumentckich jest ich wzajemne oddziaływanie. Poszczególne grupy czynników nie funkcjonują niezależnie od siebie, lecz tworzą system współzależnych uwarunkowań, w którym zmiana jednego elementu może wpływać na znaczenie pozostałych. Poziom dochodów wyznacza zakres dostępnych opcji rynkowych, jednak ostateczny wybór zależy również od indywidualnych preferencji, doświadczeń oraz wartości konsumenta. Podobnie percepcja ryzyka może być kształtowana zarówno przez czynniki psychologiczne, jak i kontekst kulturowy, sytuację ekonomiczną czy

poziom dostępnych informacji (Alejziak, 2009). Decyzje konsumentów na rynku usług hotelarskich mają złożony charakter i mogą być kształtowane przez współoddziaływanie czynników percepcyjnych, psychologicznych i ekonomicznych, a nie wyłącznie przez pojedyncze bodźce cenowe.

Znaczenie poszczególnych determinant ulega również zmianom w czasie, co wynika z dynamiki otoczenia gospodarczego i społecznego. Kryzysy ekonomiczne, rozwój technologii, zmiany stylu życia oraz rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju wpływają na ewolucję zachowań konsumentów oraz sposób postrzegania usług hotelowych. W takich warunkach rośnie znaczenie czynników związanych z bezpieczeństwem, dostępnością informacji, autentycznością komunikacji oraz elastycznością oferty. Coraz większą rolę odgrywają również działania środowiskowe podejmowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie, które dla części konsumentów stają się dodatkowym kryterium oceny oferty oraz elementem budującym wiarygodność przedsiębiorstwa (Wang et al., 2024).

W kontekście niniejszej pracy uwagę zwrócono również na determinanty odnoszące się do sposobu postrzegania przedsiębiorstw hotelarskich i podejmowanych przez nie działań. Decyzje dotyczące wyboru usług hotelarskich mogą być bowiem kształtowane zarówno przez cechy oferty i uwarunkowania ekonomiczne, jak i przez sposób interpretowania informacji oraz działań przedsiębiorstwa przez konsumentów. W odniesieniu do problematyki zrównoważonej turystyki szczególne znaczenie mają postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstwa hotelarskiego, wiarygodność jego działań proekologicznych oraz zaufanie konsumentów do hotelu.

4.3. Czynniki kształtujące zachowania konsumentów wobec zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie

Rosnące znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju wpływa na sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw hotelarskich oraz na zmiany zachodzące w zachowaniach konsumentów na rynku usług turystycznych i hotelarskich. W ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania działaniami związanymi z ochroną środowiska, odpowiedzialną konsumpcją oraz społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie również w preferencjach części konsumentów korzystających z usług hotelarskich. Konsumenci coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na standard usług, lokalizację czy cenę, lecz również na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich oraz ich wpływ na środowisko naturalne i społeczności lokalne. Zrównoważony rozwój przestaje być wyłącznie elementem strategii wizerunkowej przedsiębiorstw, a staje się jednym z czynników wpływających na postrzeganie jakości usług oraz decyzje konsumenckie. Jednocześnie znaczenie aspektów środowiskowych nie jest jednakowe dla wszystkich grup konsumentów, co powoduje konieczność uwzględniania zróżnicowanych preferencji i oczekiwań konsumentów wobec działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie (Kopera, 2018).

Rosnącą rolę w kształtowaniu współczesnych zachowań konsumenckich odgrywa świadomość ekologiczna konsumentów. Szczególne znaczenie przypisuje się w tym zakresie młodszym grupom konsumentów, zwłaszcza przedstawicielom pokolenia Z, którzy częściej deklarują zainteresowanie odpowiedzialną konsumpcją oraz wyborem usług zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Młodzi konsumenci wykazują większe zainteresowanie destynacjami naturalnymi, czystymi ekologicznie oraz mniej przekształconymi przez działalność człowieka. Preferencje te wpływają również na sposób postrzegania przedsiębiorstw hotelarskich, które wdrażają działania środowiskowe oraz komunikują swoje zaangażowanie w ochronę środowiska. Zjawisko to wpisuje się w szerszy trend zmian społecznych i kulturowych związanych ze wzrostem znaczenia odpowiedzialnej konsumpcji oraz rosnącą świadomością wpływu działalności człowieka na środowisko naturalne (Băltescu, 2019).

Oczekiwania części konsumentów wobec przedsiębiorstw hotelarskich obejmują nie tylko jakość i standard świadczonych usług, lecz również sposób realizowania odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. Uwzględnianie tych oczekiwań może wymagać włączania działań związanych ze zrównoważonym rozwojem do różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa hotelarskiego. Jak wskazują M. Tekalign i in. (2018), rozwój zrównoważonej turystyki powinien uwzględniać zarówno potrzeby turystów, jak i społeczności lokalnych. W odniesieniu do działalności hotelarskiej może to obejmować kształtowanie oferty z uwzględnieniem oczekiwań konsumentów dotyczących aspektów środowiskowych, wspierania społeczności lokalnych oraz ograniczania negatywnego oddziaływania działalności na otoczenie. Preferencje i zachowania konsumentów mogą tym samym stanowić jeden z czynników wpływających na kierunki działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie (Tekalign et al., 2018).

Zmiany zachodzące w zachowaniach konsumentów są widoczne w obszarze rozwoju inteligentnych destynacji turystycznych oraz nowoczesnych rozwiązań technologicznych wspierających zrównoważony rozwój. Konsumenci coraz częściej oczekują, że przedsiębiorstwa turystyczne i hotelarskie będą wykorzystywać innowacyjne rozwiązania umożliwiające ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko. Oczekiwania te obejmują zarówno ekologiczne systemy zarządzania energią i odpadami, jak i rozwiązania zwiększające efektywność wykorzystania zasobów naturalnych. Z perspektywy konsumentów działania takie mogą stanowić dodatkowy element budujący atrakcyjność oferty hotelowej oraz wzmacniający pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa (Aguirre et al., 2023). Jednocześnie wdrażanie rozwiązań technologicznych związanych ze zrównoważonym rozwojem może wpływać na sposób postrzegania jakości usług oraz poziomu nowoczesności przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Istotnym elementem współczesnych zachowań konsumenckich jest również rosnące znaczenie wartości związanych z ochroną środowiska oraz

odpowiedzialnością społeczną. Jak podkreślają P. Passafaro i in. (2015), wartości biosferyczne wpływają na preferencje turystów dotyczące wyboru ekologicznych form wypoczynku oraz środowiskowych miejsc zakwaterowania (Passafaro et al., 2015). Dla części konsumentów działania środowiskowe przedsiębiorstw hotelarskich mogą stanowić jeden z elementów oceny oferty i wpływać na decyzję zakupową. Znaczenie przypisywane tym działaniom jest jednak zróżnicowane i może zależeć od indywidualnych przekonań, poziomu świadomości ekologicznej oraz systemu wartości konsumentów (Fichter et al., 2023). Nie wszyscy konsumenci w jednakowym stopniu uwzględniają aspekty środowiskowe podczas podejmowania decyzji dotyczących wyboru hotelu, co powoduje konieczność uwzględniania zróżnicowanych segmentów rynku oraz odmiennych oczekiwań konsumentów wobec działań proekologicznych przedsiębiorstw hotelarskich.

W literaturze coraz częściej podkreśla się również występowanie zjawiska określanego jako luka pomiędzy deklarowanymi postawami proekologicznymi a rzeczywistymi decyzjami konsumenckimi. Konsumenci często deklarują pozytywny stosunek do idei zrównoważonego rozwoju oraz poparcie dla działań środowiskowych przedsiębiorstw, jednak ich rzeczywiste decyzje zakupowe nadal są w dużym stopniu determinowane przez cenę, lokalizację, jakość usług oraz wygodę użytkowania. Deklarowana świadomość ekologiczna nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w gotowości do ponoszenia wyższych kosztów usług hotelowych lub akceptowania mniej komfortowych rozwiązań przyjaznych środowisku. Rozbieżność ta wskazuje na złożony charakter zachowań konsumenckich i uzasadnia ostrożną interpretację deklarowanych postaw wobec zrównoważonego rozwoju (Bartosik-Purgat, 2011).

W tabeli 9 zestawiono przykładowe przejawy rozbieżności między deklarowanymi postawami proekologicznymi, a sposobem uwzględniania aspektów środowiskowych w decyzjach konsumentów dotyczących usług hotelarskich.

Tabela 9. Przejawy rozbieżności między deklarowanymi postawami proekologicznymi a deklarowanymi decyzjami konsumentów

Deklarowane postawy konsumentów	Przejawy rozbieżności w decyzjach konsumentów
Pozytywny stosunek do ochrony środowiska	Postawy środowiskowe nie zawsze znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w decyzjach podejmowanych podczas podróży
Poparcie dla działań proekologicznych przedsiębiorstw hotelarskich	Ograniczona lub zróżnicowana gotowość do ponoszenia wyższych kosztów pobytu związanych z realizacją działań proekologicznych
Wysoka deklarowana świadomość ekologiczna	Przy wyborze hotelu znaczenie mogą zachowywać również cena, jakość, komfort i inne funkcjonalne cechy oferty
Zainteresowanie odpowiedzialną konsumpcją	Ograniczona skłonność do rezygnacji z części korzyści lub komfortu na rzecz rozwiązań korzystniejszych środowiskowo

Akceptacja idei zrównoważonego rozwoju	Kryteria środowiskowe stanowią jeden z wielu elementów uwzględnianych w procesie wyboru hotelu i nie zawsze mają charakter dominujący
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Chia-Jung and Pei-Chun, 2014; Juvan and Dolnicar, 2014; Kang et al., 2012; Rahman and Reynolds, 2016; Wang et al., 2018)

Zestawienie zawarte w tabeli 9 wskazuje, że pozytywne postawy wobec ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju nie zawsze znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w decyzjach konsumentów dotyczących usług hotelarskich. Przy wyborze hotelu aspekty środowiskowe mogą być uwzględniane równolegle z czynnikami ekonomicznymi i funkcjonalnymi, takimi jak cena, jakość usług, komfort czy lokalizacja. Działania środowiskowe przedsiębiorstw hotelarskich mogą zatem pełnić funkcję uzupełniającą wobec innych kryteriów branych pod uwagę w procesie wyboru hotelu.

W warunkach intensyfikacji działań środowiskowych coraz większego znaczenia nabiera również kwestia postrzeganej wiarygodności komunikacji ekologicznej przedsiębiorstw hotelarskich. Konsumentów coraz częściej analizują nie tylko sam fakt wdrażania praktyk proekologicznych, lecz również sposób ich komunikowania oraz zgodność deklaracji marketingowych z rzeczywistymi działaniami organizacji. Wzrost liczby działań promocyjnych odnoszących się do ochrony środowiska powoduje jednocześnie wzrost sceptycyzmu części konsumentów wobec komunikatów ekologicznych przedsiębiorstw. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera postrzegana wiarygodność działań środowiskowych, która może wpływać na poziom zaufania konsumentów oraz ich skłonność do wyboru określonych usług hotelowych. Konsumentów mogą bowiem negatywnie oceniać działania postrzegane jako powierzchowne lub niespójne z rzeczywistym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Skuteczność działań związanych ze zrównoważonym rozwojem może zależeć nie tylko od zakresu ich wdrażania, lecz również od sposobu ich komunikowania oraz postrzeganej autentyczności i transparentności podejmowanych działań (Majeed and Kim, 2023).

Istotnym czynnikiem wpływającym na zachowania konsumentów wobec działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich jest poziom znajomości koncepcji zrównoważonego rozwoju. Konsument posiadający większą wiedzę dotyczącą problematyki środowiskowej mogą bardziej świadomie oceniać działania podejmowane przez przedsiębiorstwa hotelarskie oraz krytyczniej interpretować komunikaty marketingowe odnoszące się do ekologii. Z kolei konsumenci o niższym poziomie wiedzy mogą opierać swoje decyzje w większym stopniu na ogólnym wizerunku przedsiębiorstwa, certyfikatach środowiskowych lub deklaracjach promocyjnych. Jak wskazują E. Manthé i in. (2025), poziom znajomości koncepcji zrównoważonego rozwoju może wpływać na sposób interpretowania działań środowiskowych oraz poziom zaufania wobec przedsiębiorstw hotelarskich (Manthé et al., 2025).

Rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju wpływa również na rozwój metod pomiaru preferencji konsumentów wobec ekologicznych produktów i usług

turystycznych. Przykładem jest Skala Zrównoważonego Pobytu Turystycznego, której celem jest ocena poziomu akceptacji i oczekiwań konsumentów wobec działań środowiskowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne i hotelarskie. Jak podkreślają A. Fermani i in. (2020), rozwój narzędzi umożliwiających pomiar postaw i preferencji konsumentów wobec zrównoważonego rozwoju ma istotne znaczenie dla lepszego zrozumienia zachowań konsumentów oraz dostosowywania strategii przedsiębiorstw do zmieniających się oczekiwań rynku (Fermani et al., 2020). W zarządzaniu przedsiębiorstwem hotelarskim zasadne jest uwzględnianie nie tylko zakresu wdrażanych działań środowiskowych, lecz również sposobu ich postrzegania przez konsumentów oraz czynników kształtujących decyzje dotyczące wyboru usług hotelarskich.

Tabela 10. Czynniki wpływające na zachowania konsumentów wobec zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie

Obszar	Charakterystyka wpływu na zachowania konsumentów	Potencjalny wpływ na decyzje konsumentów
Świadomość ekologiczna	Wzrost zainteresowania ochroną środowiska i odpowiedzialną konsumpcją	Większe zainteresowanie hotelami wdrażającymi działania proekologiczne
Wartości i postawy konsumentów	Znaczenie wartości biosferycznych oraz odpowiedzialności społecznej	Pozytywna ocena przedsiębiorstw realizujących działania środowiskowe
Cena usług hotelowych	Wysoka wrażliwość cenowa części konsumentów	Ograniczona gotowość do ponoszenia wyższych kosztów usług ekologicznych
Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych	Ocena autentyczności działań środowiskowych przedsiębiorstwa	Wpływ na poziom zaufania oraz skłonność do wyboru hotelu
Komunikacja marketingowa	Sposób prezentowania działań związanych ze zrównoważonym rozwojem	Kształtowanie percepcji przedsiębiorstwa hotelarskiego
Poziom wiedzy dotyczącej zrównoważonego rozwoju	Zdolność konsumentów do interpretowania działań środowiskowych	Zróżnicowanie oceny działań proekologicznych
Segmentacja konsumentów	Różnice w preferencjach i oczekiwaniach konsumentów	Konieczność dostosowania strategii marketingowych i komunikacyjnych
Doświadczenia i percepcja jakości	Wpływ wcześniejszych doświadczeń na ocenę hotelu	Kształtowanie lojalności oraz decyzji zakupowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Chen et al., 2019; Rahman and Reynolds, 2019; Tanford and Malek, 2015; Wang et al., 2018)

Zachowania konsumentów wobec działań związanych ze zrównoważonym rozwojem są rezultatem oddziaływania wielu wzajemnie powiązanych czynników (tabela 10). Szczęólnego znaczenia nabiera w tym przypadku postrzegana wiarygodność działań środowiskowych oraz poziom zaufania wobec przedsiębiorstwa hotelarskiego. Czynniki te mogą wpływać na sposób postrzegania oferty hotelowej, ocenę jakości usług oraz gotowość konsumentów do wyboru przedsiębiorstw wdrażających praktyki zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W kontekście niniejszej pracy szczególnego znaczenia nabiera sposób, w jaki konsumenci postrzegają działania środowiskowe przedsiębiorstw hotelarskich. Decyzje dotyczące wyboru usług hotelarskich mogą być kształtowane nie tylko przez ocenę ceny i jakości usług, lecz również przez postrzeganą wiarygodność działań związanych ze zrównoważonym rozwojem, sposób ich komunikowania oraz zgodność z oczekiwaniami konsumentów. Elementy te mogą wpływać na sposób postrzegania przedsiębiorstwa hotelarskiego, poziom zaufania wobec hotelu oraz decyzje dotyczące wyboru jego usług.

4.4. Rola komunikacji marketingowej w podejmowaniu decyzji konsumenckich w hotelarstwie

Komunikacja marketingowa stanowi jedno ze źródeł informacji wykorzystywanych przez konsumentów podczas oceny ofert hotelowych i podejmowania decyzji dotyczących wyboru miejsca zakwaterowania. W odniesieniu do działań związanych ze zrównoważonym rozwojem jej znaczenie wynika między innymi z ograniczonej możliwości bezpośredniego zweryfikowania przez konsumenta rzeczywistego zaangażowania przedsiębiorstwa hotelarskiego w działania środowiskowe. Informacje dotyczące tych działań mogą być przekazywane za pomocą certyfikatów ekologicznych, oznaczeń środowiskowych, elementów identyfikacji wizualnej, zdjęć, symboli oraz komunikatów marketingowych odnoszących się do odpowiedzialności środowiskowej. Sposób prezentowania takich informacji może wpływać na ich zauważalność, interpretację oraz ocenę oferty przez konsumenta.

Znaczenie komunikacji wizualnej w procesie podejmowania decyzji wynika z charakteru przetwarzania informacji przez konsumentów. Podczas zapoznawania się z ofertą hotelową poszczególne elementy przekazu nie muszą być odbierane z jednakową uwagą, a ocena oferty może być wspomagana przez uproszczone mechanizmy poznawcze. Zdjęcia obiektu, symbole, oznaczenia ekologiczne, kolorystyka oraz sposób rozmieszczenia informacji mogą oddziaływać na pierwsze wrażenie oraz kierunek dalszego przetwarzania treści. Z. O. Rowe i in. (2019) wskazują, że wcześniejsze doświadczenia konsumentów oraz komunikaty przypominające o działaniach środowiskowych mogą wpływać na późniejsze zachowania zakupowe. Elementy wizualne mogą zatem uczestniczyć w procesie kształtowania percepcji oferty, poprzedzając jej bardziej szczegółową ocenę i podjęcie decyzji (Rowe et al., 2019).

W odniesieniu do usług hotelarskich szczególną funkcję informacyjną mogą pełnić certyfikaty ekologiczne i oznaczenia środowiskowe. Konsumentom nie zawsze dysponują możliwością samodzielnego sprawdzenia, w jakim zakresie przedsiębiorstwo rzeczywiście realizuje deklarowane działania proekologiczne, dlatego część ocen może być formułowana na podstawie informacji udostępnianych przez hotel oraz zewnętrznych oznaczeń. J. Thøgersen i in. (2024) wskazują, że ekologiczne etykiety i certyfikaty mogą pełnić funkcję atrybutów wiarygodności odnoszących się do cech produktu lub usługi trudnych do bezpośredniej oceny przed dokonaniem zakupu. Ich obecność może więc ograniczać niepewność informacyjną konsumenta oraz wpływać na sposób oceny wiarygodności deklarowanych działań środowiskowych (Thøgersen et al., 2024).

Odbiór informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju może być zróżnicowany w zależności od cech konsumenta. Poziom świadomości środowiskowej, wcześniejsze doświadczenia, przekonania oraz stosunek do odpowiedzialnej konsumpcji mogą wpływać na znaczenie przypisywane poszczególnym komunikatom. E. Correia i in. (2023) wskazują, że komunikacja dotycząca zrównoważonego rozwoju może oddziaływać na świadomość ekologiczną konsumentów oraz kształtowanie ich postaw. Komunikaty środowiskowe mogą zatem pełnić nie tylko funkcję informacyjną, lecz również uczestniczyć w kształtowaniu sposobu postrzegania działalności przedsiębiorstwa hotelarskiego i podejmowanych przez nie działań (Correia et al., 2023).

Zróżnicowanie reakcji konsumentów dotyczy również marketingu ekologicznego. X. Chen i in. (2022) oraz Yang i Hamid (2024) zwracają uwagę na możliwość oddziaływania komunikacji związanej ze zrównoważonym rozwojem na postawy i zachowania zakupowe konsumentów (Chen et al., 2022; Yang and Hamid, 2024). H. Khuan i in. (2024) wskazują natomiast na zależność pomiędzy strategiami marketingu zrównoważonego a preferencjami konsumentów, podkreślając rolę świadomości ekologicznej w odbiorze tego rodzaju przekazów. Ten sam komunikat może być zatem odmiennie interpretowany przez osoby różniące się poziomem wiedzy, przekonaniami oraz znaczeniem przypisywanym zagadnieniom środowiskowym. Samo udostępnienie informacji o działaniach proekologicznych nie przesądza więc o sposobie jej odbioru ani o późniejszej decyzji konsumenta (Khuan et al., 2024).

W tabeli 11 zestawiono wybrane elementy komunikacji związanej ze zrównoważonym rozwojem oraz ich możliwe znaczenie z perspektywy percepcji i zachowań konsumentów.

Tabela 11. Elementy komunikacji wizualnej i marketingu ekologicznego wpływające na decyzje konsumentów w hotelarstwie

Element komunikacji	Znaczenie informacyjne dla konsumenta	Możliwe znaczenie w procesie decyzyjnym
Certyfikaty ekologiczne i oznaczenia środowiskowe	Dostarczają informacji o cechach i działaniach środowiskowych trudnych do samodzielnej weryfikacji przed zakupem	Ograniczanie niepewności i kształtowanie postrzeganej wiarygodności działań środowiskowych
Wizualna prezentacja działań środowiskowych	Kieruje uwagę na określone elementy oferty i może ułatwiać ich rozpoznanie	Wpływ na pierwsze wrażenie, sposób przetwarzania informacji oraz zainteresowanie ofertą
Komunikaty dotyczące zrównoważonego rozwoju	Dostarczają informacji o podejmowanych działaniach i deklarowanej odpowiedzialności środowiskowej	Kształtowanie świadomości środowiskowej oraz postaw wobec działań przedsiębiorstwa
Marketing ekologiczny i elementy zielonego branding	Akcentują środowiskowe cechy oferty i wartości związane ze zrównoważonym rozwojem	Kształtowanie preferencji oraz postaw konsumentów wobec oferty
Narracja odnosząca się do wartości i zaangażowania przedsiębiorstwa	Umożliwia konsumentowi odnośnienie wartości komunikowanych przez markę do własnych przekonań	Kształtowanie identyfikacji z marką, zaangażowania, zaufania oraz skłonności do ponownego wyboru
Transparentność i precyzja komunikatów środowiskowych	Ułatwiają ocenę zakresu oraz wiarygodności deklarowanych działań	Ograniczanie niepewności interpretacyjnej i sceptycyzmu wobec przekazu środowiskowego

Zródło: opracowanie własne na podstawie: (Chang and Bayardalai, 2024; Chen et al., 2022; Correia et al., 2023; Rowe et al., 2019; Thøgersen et al., 2024; Yang and Hamid, 2024)

Zestawienie zawarte w tabeli 11 wskazuje, że poszczególne elementy komunikacji mogą oddziaływać na różne etapy procesu oceny oferty przez konsumenta. Ich rola może obejmować przyciąganie uwagi, dostarczanie informacji, ograniczanie niepewności, kształtowanie postrzeganej wiarygodności oraz wpływanie na poziom zaufania wobec przedsiębiorstwa hotelarskiego. Oddziaływanie komunikatu nie ma jednak charakteru automatycznego, ponieważ jego znaczenie zależy również od tego, czy informacja zostanie zauważona, w jaki sposób zostanie zinterpretowana oraz jakie znaczenie konsument przypisuje zagadnieniom środowiskowym.

Sposób interpretowania komunikacji ekologicznej może być również związany z oceną jej autentyczności. W tym kontekście znaczenie ma problem greenwashingu, rozumianego jako komunikowanie odpowiedzialności środowiskowej w sposób mogący tworzyć obraz większego zaangażowania niż

wynikałoby to z rzeczywiście podejmowanych działań. M. Faro Ferreira i in. (2024) zwracają uwagę, że brak jednoznaczności terminologii wykorzystywanej w marketingu zrównoważonym może prowadzić do dezorientacji konsumentów i utrudniać ocenę rzeczywistego poziomu zaangażowania przedsiębiorstw hotelarskich w działania środowiskowe. Konsument może mieć wówczas trudności z odróżnieniem działań wynikających z rzeczywistej orientacji środowiskowej przedsiębiorstwa od komunikatów mających przede wszystkim charakter promocyjny. Nieprecyzyjność lub postrzegana niespójność przekazu może w konsekwencji osłabiać wiarygodność komunikowanych działań oraz poziom zaufania (Faro Ferreira and Azevedo-Ramos, 2024).

Oddziaływanie komunikacji marketingowej na zachowania konsumentów nie ogranicza się przy tym wyłącznie do przetwarzania informacji o cechach oferty. Znaczenie mogą mieć również reakcje emocjonalne oraz możliwość identyfikowania się z wartościami komunikowanymi przez markę. J. C. Chang i in. (2024) wskazują, że komunikowanie wartości oraz zaangażowania społecznego i środowiskowego przedsiębiorstwa może pozostawać w związku z lojalnością konsumentów. Identyfikacja z marką może być powiązana z poziomem zaufania, zaangażowaniem oraz skłonnością do ponownego wyboru określonego przedsiębiorstwa. Komunikacja dotycząca zrównoważonego rozwoju może więc oddziaływać na zachowania konsumentów zarówno poprzez komponent poznawczy, związany z oceną informacji, jak i poprzez reakcje emocjonalne wobec marki (Chang and Bayardalai, 2024).

Określenie roli komunikacji wizualnej w procesie decyzyjnym może obejmować również badanie uwagi wzrokowej konsumentów. Metody eyetrackingowe umożliwiają określenie, które elementy oferty przyciągają uwagę odbiorcy, jak szybko zostają zauważone oraz jak długo pozostają przedmiotem koncentracji wzrokowej. Pozwala to rozróżnić samą obecność informacji w przekazie marketingowym od jej rzeczywistego zauważenia przez konsumenta. W odniesieniu do certyfikatów i oznaczeń środowiskowych ma to szczególne znaczenie, ponieważ możliwość wpływu takiego elementu na ocenę oferty jest poprzedzona skierowaniem na niego uwagi i jego przetworzeniem. Badania eyetrackingowe mogą tym samym uzupełniać dane deklaratywne poprzez dostarczanie informacji o sposobie odbioru wizualnych elementów oferty hotelowej (Liu et al., 2024).

Rola komunikacji marketingowej w podejmowaniu decyzji konsumenckich wynika zatem z jej udziału w procesie pozyskiwania, selekcjonowania i interpretowania informacji o przedsiębiorstwie hotelarskim oraz podejmowanych przez nie działaniach środowiskowych. Certyfikaty, oznaczenia, komunikaty tekstowe i elementy wizualne mogą wpływać na uwagę konsumentów, sposób oceny oferty, postrzeganą wiarygodność działań oraz poziom zaufania wobec hotelu. Znaczenie tych elementów jest jednak zróżnicowane i zależy między innymi od sposobu ich zauważenia i interpretacji, poziomu wiedzy oraz wcześniejszych postaw konsumenta. W niniejszej pracy uwagę skoncentrowano w szczególności na relacji pomiędzy postrzeganiem działań środowiskowych

przedsiębiorstwa hotelarskiego, ich wiarygodnością, zaufaniem oraz deklarowanymi decyzjami konsumentów.

4.5. Podsumowanie

Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale wskazują, że zachowania konsumentów na rynku usług hotelarskich mają charakter wielowymiarowy i są kształtowane przez współoddziaływanie czynników ekonomicznych, społecznych, kulturowych i psychologicznych. Decyzje dotyczące wyboru usług hotelarskich nie wynikają wyłącznie z oceny ceny i jakości oferty, lecz mogą być związane również z wcześniejszymi doświadczeniami, emocjami, stosowanymi uproszczeniami poznawczymi oraz sposobem interpretowania dostępnych informacji. W sektorze hotelarskim znaczenie mają zatem zarówno cechy samej oferty, jak i sposób jej postrzegania przez konsumentów, w tym ocena jakości usług, poziom zaufania wobec hotelu oraz odbiór komunikowanych informacji. Omówione ujęcia behawioralne wskazują, że mechanizmy percepcji i przetwarzania informacji stanowią jeden z elementów procesu podejmowania decyzji dotyczących wyboru usług hotelarskich.

Istotnym obszarem rozważań było znaczenie zrównoważonego rozwoju w kształtowaniu zachowań konsumentów na rynku usług hotelarskich. Analiza literatury wskazała na występowanie rozbieżności pomiędzy deklarowanymi postawami proekologicznymi a sposobem uwzględniania aspektów środowiskowych w decyzjach konsumenckich. Pozytywne nastawienie wobec ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju nie zawsze znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w wyborze usług hotelarskich, ponieważ konsumenci uwzględniają jednocześnie inne kryteria, w tym cenę, lokalizację, jakość i komfort. Działania związane ze zrównoważonym rozwojem mogą więc pełnić funkcję uzupełniającą wobec podstawowych determinant wyboru hotelu, a ich znaczenie w procesie decyzyjnym jest zróżnicowane i może zależeć od indywidualnych preferencji konsumentów.

W procesie oceny przedsiębiorstw hotelarskich znaczenie można przypisać postrzeganej wiarygodności działań środowiskowych oraz poziomowi zaufania konsumentów do hotelu. Konsumenci mogą oceniać nie tylko informacje dotyczące wdrażanych praktyk proekologicznych, lecz również postrzeganą autentyczność i transparentność tych działań oraz spójność komunikowanych deklaracji z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Sposób komunikowania działań środowiskowych może zatem kształtować ich wiarygodność w percepcji konsumentów. Postrzegana wiarygodność może z kolei pozostawać w związku z poziomem zaufania do hotelu oraz deklarowaną skłonnością konsumentów do wyboru jego usług.

Znaczenie w procesie podejmowania decyzji konsumenckich może mieć także sposób prezentowania informacji dotyczących oferty oraz działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich. Certyfikaty środowiskowe, oznaczenia ekologiczne, komunikaty tekstowe i inne elementy wizualne mogą oddziaływać na uwagę konsumentów, sposób interpretowania informacji oraz

ocenę wiarygodności przekazu. Elementy komunikacji wizualnej mogą pełnić funkcję informacyjną, a także oddziaływać na reakcje emocjonalne i sposób postrzegania oferty. Szczególne znaczenie ma w tym kontekście możliwość wykorzystania badań eyetrackingowych, które pozwalają analizować, które elementy przekazu wizualnego są zauważane przez konsumentów, jak szybko przyciągają ich uwagę oraz w jakim stopniu pozostają przedmiotem koncentracji wzrokowej podczas zapoznawania się z ofertą hotelową.

Rozważania dotyczące segmentacji wskazują natomiast, że konsumenci usług hotelarskich nie stanowią grupy jednorodnej. Poszczególne segmenty mogą różnić się znaczeniem przypisywanym cenie, jakości usług, lokalizacji, komfortowi, działaniom środowiskowym oraz komunikacji dotyczącej zrównoważonego rozwoju. Uwzględnienie tego zróżnicowania pozwala pełniej interpretować mechanizmy podejmowania decyzji oraz wyjaśniać odmienne reakcje konsumentów na podobne cechy oferty i komunikaty środowiskowe. Segmentacja stanowi tym samym użyteczne podejście do analizy heterogeniczności preferencji i zachowań konsumentów na rynku usług hotelarskich.

Z perspektywy niniejszej pracy szczególne znaczenie ma powiązanie między postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem konsumentów oraz deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Omówione uwarunkowania zachowań konsumentów wskazują, że reakcje wobec działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich mogą być kształtowane przez kilka wzajemnie powiązanych czynników.

5. Metodyka badań własnych

5.1. Problem badawczy, cele, pytania badawcze i hipotezy

Przedmiotem badań są zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Zakres przedmiotowy obejmuje ponadto deklarowaną wiedzę konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenie przypisywane działaniom przedsiębiorstw hotelarskich, pozycję ekologicznych rozwiązań wśród kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz percepcję oznaczeń i certyfikatów prezentowanych w ofertach hotelowych.

Analiza literatury omówiona w teoretycznej części rozprawy wskazała, że relacje pomiędzy zrównoważoną turystyką, kulturą organizacyjną przedsiębiorstw hotelarskich i zachowaniami konsumentów mają charakter wielowymiarowy. Obejmują one między innymi poziom wiedzy konsumentów, ocenę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie wobec hotelu, znaczenie rozwiązań ekologicznych w procesie wyboru miejsca zakwaterowania oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.

Zidentyfikowana luka badawcza dotyczy niedostatecznego łącznego rozpoznania tych zależności z perspektywy konsumentów usług hotelarskich. Dotychczasowe ujęcia nie pozwalają w pełni wyjaśnić, w jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstwa hotelarskiego wiąże się z oceną wiarygodności jego działań proekologicznych i zaufaniem wobec hotelu, a następnie z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Rozpoznanie wymaga również znaczenie praktycznych działań podejmowanych przez hotele na tle certyfikacji ekologicznej i stosowania standardów jakości, a także pozycja ekologicznych rozwiązań wśród pozostałych czynników uwzględnianych przy wyborze miejsca zakwaterowania.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury oraz zidentyfikowanej luki badawczej sformułowano następujący główny problem badawczy:

Jak kształtują się deklarowana wiedza konsumentów oraz znaczenie przypisywane działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki, a także w jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich i sposób komunikowania działań środowiskowych wpływają na decyzje konsumenckie?

Przyjęta konstrukcja problemu badawczego pozwoliła na wyodrębnienie pięciu uzupełniających się obszarów analizy. Pierwszy dotyczył deklarowanej wiedzy konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce. Drugi obejmował znaczenie przypisywane przez konsumentów działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki. Trzeci koncentrował się na zależnościach pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu oraz gotowością do zapłaty wyższej ceny. Czwarty odnosił się do

znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników wyboru miejsca zakwaterowania. Piąty obszar dotyczył percepcji oznaczeń i certyfikatów wykorzystywanych do komunikowania działań hoteli w zakresie zrównoważonej turystyki, ze szczególnym uwzględnieniem ich zauważalności oraz zdolności do przyciągania uwagi wzrokowej uczestników badania.

Na podstawie głównego problemu badawczego określono cel główny rozprawy. Celem głównym rozprawy jest określenie deklarowanej wiedzy konsumentów oraz znaczenia przypisywanego działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki, a także wyjaśnienie znaczenia postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich i sposobu komunikowania działań środowiskowych dla decyzji konsumenckich.

Realizacja celu głównego wymagała uwzględnienia kilku powiązanych obszarów badawczych, obejmujących deklarowaną wiedzę konsumentów, znaczenie przypisywane działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa hotelarskie, postrzeganą kulturę środowiskową, wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie wobec hotelu, wybór miejsca zakwaterowania, gotowość do zapłaty wyższej ceny oraz percepcję oznaczeń i certyfikatów wykorzystywanych w ofertach hotelowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury oraz zidentyfikowanej luki badawczej sformułowano następującą hipotezę główną:

Konsumenci usług hotelarskich różnicują znaczenie działań związanych ze zrównoważoną turystyką, a postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich wpływa na decyzje konsumenckie.

Hipoteza główna ma charakter syntetyczny i obejmuje ogólny kierunek zależności analizowanych w rozprawie. Jej rozwinięcie stanowi pięć hipotez szczegółowych, odnoszących się do wyodrębnionych obszarów badawczych. Weryfikacja hipotezy głównej została przeprowadzona na podstawie łącznej oceny wyników weryfikacji hipotez szczegółowych H1–H5.

Realizacji celu głównego podporządkowano pięć celów szczegółowych. Dla każdego celu sformułowano odpowiadające mu pytanie badawcze oraz hipotezę szczegółową. Powiązanie obszarów badawczych, pytań badawczych, celów szczegółowych i hipotez zestawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Powiązanie obszarów badawczych, pytań badawczych, celów szczegółowych i hipotez

Obszar badawczy	Pytanie badawcze	Cel szczegółowy	Hipoteza
Deklarowana wiedza konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki	P1: Jak kształtuje się deklarowana wiedza konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki?	C1: Określenie i porównanie poziomu deklarowanej wiedzy konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz	H1: Konsumenci usług hotelarskich deklarują wyższy poziom wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju niż na temat zrównoważonej turystyki.

		zrównoważonej turystyki.	
Znaczenie działań podejmowanych przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki w opinii konsumentów	P2: Które działania podejmowane przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki konsumenci oceniają jako najbardziej i najmniej istotne?	C2: Identyfikacja i ocena znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki z perspektywy konsumenta.	H2: Konsumenci usług hotelarskich przypisują większe znaczenie praktycznym działaniom przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów niż certyfikacji ekologicznej i stosowaniu standardów jakości.
Oddziaływanie postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny	P3: W jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich wpływa na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe?	C3: Wyjaśnienie mechanizmu wpływu postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.	H3: Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich zwiększa gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe, przy czym zależność ta jest pośredniczona przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie do hotelu.
Znaczenie ekologicznych rozwiązań jako elementu kultury środowiskowej hotelu w procesie wyboru miejsca zakwaterowania	P4: Jakie znaczenie mają ekologiczne rozwiązania na tle innych czynników wyboru miejsca zakwaterowania przez konsumentów?	C4: Określenie znaczenia ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania oraz identyfikacja segmentów konsumentów według	H4: Ekologiczne rozwiązania stanowią istotny, lecz mniej znaczący czynnik wyboru miejsca zakwaterowania niż podstawowe cechy oferty hotelowej, przy

		dominujących kryteriów wyboru.	czym wśród konsumentów można wyodrębnić segment, dla którego jest to cecha wyróżniająca.
Komunikowanie kultury środowiskowej w ofertach hotelowych	P5: W jaki sposób oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki są postrzegane przez konsumentów podczas przeglądania ofert hotelowych?	C5: Identyfikacja znaczenia oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki w procesie percepcji ofert hotelowych przez konsumentów.	H5: Komunikowanie działań hoteli w zakresie zrównoważonej turystyki za pomocą oznaczeń i certyfikatów przyciąga uwagę konsumentów podczas przeglądania ofert hotelowych.

Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi na pytania badawcze P1–P4 oraz weryfikację hipotez H1–H4 oparto na danych zgromadzonych w głównym badaniu ankietowym. Odpowiedź na pytanie P5 oraz weryfikację hipotezy H5 oparto na danych uzyskanych w jednym badaniu eyetrackingowym, obejmującym zarówno pomiar okulograficzny, jak i kwestionariusz stanowiący element procedury badawczej. Badanie eyetrackingowe miało charakter uzupełniający i nie obejmowało weryfikacji zależności pomiędzy konstruktami uwzględnionymi w głównym modelu badawczym. Dotyczyło identyfikacji sposobu kierowania uwagi wzrokowej uczestników na wybrane elementy ofert hotelowych, ze szczególnym uwzględnieniem oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki.

5.2. Organizacja i przebieg badań empirycznych

Proces badawczy przeprowadzony dla celów rozprawy miał charakter wieloetapowy. Obejmował analizę literatury przedmiotu, identyfikację luki badawczej, sformułowanie problemu badawczego, określenie celu głównego i celów szczegółowych, opracowanie pytań oraz hipotez badawczych, przygotowanie narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań empirycznych, analizę zgromadzonych danych oraz interpretację uzyskanych wyników. Organizację procesu badawczego podporządkowano celowi głównemu rozprawy oraz potrzebie pozyskania danych umożliwiających weryfikację hipotezy głównej i hipotez szczegółowych H1–H5.

Na etapie rozwijania koncepcji badawczej wykorzystano wyniki wcześniejszego badania o charakterze eksploracyjnym, przeprowadzonego na

próbie 426 osób w wieku od 18 do 30 lat, zamieszkujących województwo kujawsko-pomorskie. Badanie dotyczyło zależności pomiędzy świadomością zrównoważonego rozwoju, postawami konsumentów, postrzeganiem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw turystycznych oraz oceną tych przedsiębiorstw. Jego wyniki dostarczyły wstępnych informacji o analizowanych zależnościach i zostały wykorzystane podczas rozwijania koncepcji badawczej oraz konstruowania narzędzia zastosowanego następnie w ogólnopolskim badaniu ankietowym. Wcześniejsze badanie nie stanowiło jednak pilotażu ostatecznej wersji kwestionariusza, ponieważ zostało przeprowadzone na odmiennej próbie oraz obejmowało częściowo inny zakres zmiennych i hipotez badawczych (Jóźwiak et al., 2026).

Podstawę empiryczną rozprawy stanowiły dwa badania: ogólnopolskie badanie ankietowe oraz badanie eyetrackingowe. Zastosowanie dwóch sposobów pozyskiwania danych umożliwiło analizę deklarowanej wiedzy, ocen, postaw i deklarowanych zachowań konsumentów, a także rejestrację uwagi wzrokowej kierowanej na wybrane elementy ofert hotelowych. Badania miały charakter komplementarny, jednak każde z nich służyło realizacji odrębnej części przyjętych celów badawczych i weryfikacji określonych hipotez.

Pierwszym badaniem było ogólnopolskie badanie ankietowe przeprowadzone metodą CAWI w okresie od czerwca do lipca 2025 roku. Grupę badaną stanowili dorośli mieszkańcy Polski, którzy w ciągu pięciu lat poprzedzających badanie korzystali z usług hotelarskich. Przyjęcie tego kryterium miało zapewnić dobór respondentów posiadających doświadczenie umożliwiające ocenę czynników wyboru miejsca zakwaterowania oraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie.

Respondentów dobierano spośród osób zarejestrowanych w panelu badawczym, które wcześniej wyraziły zgodę na udział w badaniach ankietowych. Zaproszenia do udziału kierowano w sposób losowy, przy jednoczesnym kontrolowaniu struktury próby według wieku i płci. Jako punkt odniesienia wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące struktury dorosłych mieszkańców Polski. Ze względu na brak danych pozwalających dokładnie określić strukturę populacji osób korzystających z usług hotelarskich w ciągu ostatnich pięciu lat, zgodność próby z populacją odnoszono do wieku i płci dorosłych mieszkańców Polski. Szczegółowy sposób doboru próby oraz jej charakterystykę opisano w dalszej części rozdziału.

Przy założeniu poziomu ufności wynoszącego 95%, maksymalnego błędu oszacowania na poziomie 5% oraz udziału badanej cechy w populacji wynoszącego 50%, minimalna liczebność próby dla populacji obejmującej 31 997 578 osób wynosiła 385 respondentów. W przeprowadzonym badaniu uzyskano 1000 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy, a zatem liczebność próby była wyższa od wymaganego minimum.

Przyjęty sposób doboru próby pozwalał uzyskać strukturę respondentów zgodną ze strukturą dorosłych mieszkańców Polski pod względem płci i wieku. W tym sensie próba w głównym badaniu ankietowym miała charakter

reprezentatywny w zakresie podstawowych cech demograficznych objętych kontrolą doboru. Jednocześnie należy zaznaczyć, że kryterium udziału w badaniu stanowiło korzystanie z usług hotelarskich w ciągu pięciu lat poprzedzających badanie, dlatego reprezentatywność próby odnoszono do przyjętych założeń doboru i kontrolowanych cech demograficznych.

Narzędziem zastosowanym w badaniu ankietowym był autorski kwestionariusz opracowany na podstawie analizy literatury oraz wyników wcześniejszego badania eksploracyjnego. Kwestionariusz obejmował pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru, pytania wykorzystujące pięciostopniowe skale odpowiedzi oraz metryczkę społeczno-demograficzną. Jego układ umożliwiał stopniowe przechodzenie od pytań dotyczących doświadczeń związanych z korzystaniem z usług hotelarskich do pytań odnoszących się do zrównoważonego rozwoju, zrównoważonej turystyki oraz oceny działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie.

Pierwsza część kwestionariusza obejmowała pytanie kontrolne dotyczące częstotliwości korzystania z usług hotelarskich, służące dodatkowej weryfikacji spełnienia kryterium kwalifikacyjnego, ocenę znaczenia czynników uwzględnianych przy wyborze miejsca zakwaterowania oraz stwierdzenia dotyczące deklarowanych preferencji i postaw konsumentów wobec ekologicznych rozwiązań stosowanych przez hotele. Respondenci oceniali znaczenie takich czynników, jak cena, lokalizacja, standard, czystość, bezpieczeństwo oraz rozwiązania ekologiczne, a także odnosili się do stwierdzeń dotyczących między innymi preferowania hoteli stosujących rozwiązania ekologiczne, znaczenia ceny i komfortu, wiarygodności praktyk ekologicznych oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. W kolejnych częściach kwestionariusza uwzględniono pytania dotyczące deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenia przypisywanego poszczególnym aspektom obu koncepcji, oceny działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie oraz znajomości certyfikatów i standardów środowiskowych. Kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI) zastosowany w badaniu głównym stanowi załącznik 1 do niniejszej rozprawy.

W kwestionariuszu uwzględniono ponadto pozycje służące pomiarowi postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych, zaufania wobec hotelu oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Zmienne te wykorzystano do analizy mechanizmu przyjętego w modelu badawczym. Szczegółowy sposób ich operacjonalizacji przedstawiono w podrozdziale dotyczącym modelu badawczego i operacjonalizacji zmiennych.

Po zakończeniu gromadzenia danych przeprowadzono kontrolę zgromadzonego materiału. Oceniono kompletność kwestionariuszy, poprawność zapisanych odpowiedzi oraz występowanie schematów mogących wskazywać na brak zaangażowania respondentów. Do dalszych analiz zakwalifikowano 1000 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Udział w badaniu ankietowym był dobrowolny i anonimowy. Przed rozpoczęciem wypełniania kwestionariusza

respondenci zostali poinformowani o celu badania oraz o wykorzystaniu zgromadzonych danych wyłącznie do celów naukowych. Kwestionariusz nie obejmował danych umożliwiających bezpośrednią identyfikację uczestników. Dane uzyskane w badaniu ankietowym wykorzystano do udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze P1–P4 oraz weryfikacji hipotez szczegółowych H1–H4.

Drugim badaniem empirycznym było badanie eyetrackingowe przeprowadzone w czerwcu 2025 roku w warunkach laboratoryjnych, w Pracowni Kognitywnej na Wydziale Zarządzania Politechniki Bydgoskiej. Wszystkie sesje badawcze odbywały się indywidualnie, w tym samym pomieszczeniu oraz przy wykorzystaniu tego samego stanowiska badawczego. Rozwiązanie to pozwalało zachować porównywalne warunki realizacji pomiarów dla wszystkich uczestników.

Badanie eyetrackingowe miało charakter uzupełniający wobec głównego badania ankietowego. Jego celem było rozpoznanie sposobu percepcji ofert hotelowych prezentowanych w serwisie Booking.com, ze szczególnym uwzględnieniem oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki. Badanie nie służyło testowaniu zależności pomiędzy konstruktami głównego modelu badawczego, lecz umożliwiało określenie, czy tego rodzaju oznaczenia były obejmowane wzrokiem uczestników, jak szybko następowała pierwsza fiksacja w ich obrębie oraz jakie było natężenie uwagi wzrokowej w porównaniu z pozostałymi elementami ofert.

W badaniu uczestniczyło 40 osób, w tym 20 kobiet i 20 mężczyzn, w wieku od 18 do 30 lat. Dobór uczestników miał charakter celowy. Do udziału zaproszono osoby chętne, które w części kwalifikacyjnej zadeklarowały znajomość serwisu Booking.com. Kryteriami zakwalifikowania do badania były wiek od 18 do 30 lat oraz zadeklarowana znajomość serwisu Booking.com.

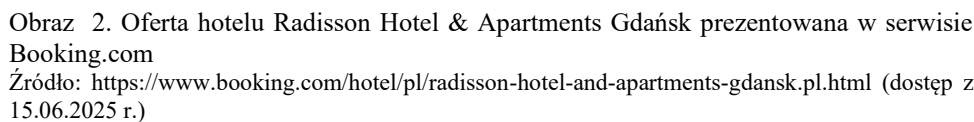
Przed rozpoczęciem eksperymentu uczestników poinformowano o organizacji badania, rodzaju rejestrowanych danych, dobrowolności udziału oraz możliwości jego przerwania na każdym etapie. Przekazano ogólną informację, że badanie dotyczyło sposobu przeglądania i oceny ofert hotelowych. Nie ujawniono szczególnego zainteresowania badacza oznaczeniami i certyfikatami odnoszącymi się do zrównoważonej turystyki, aby nie ukierunkowywać uwagi uczestników na te elementy. Pomiar rozpoczynano po wyrażeniu przez uczestnika świadomej zgody na udział w badaniu.

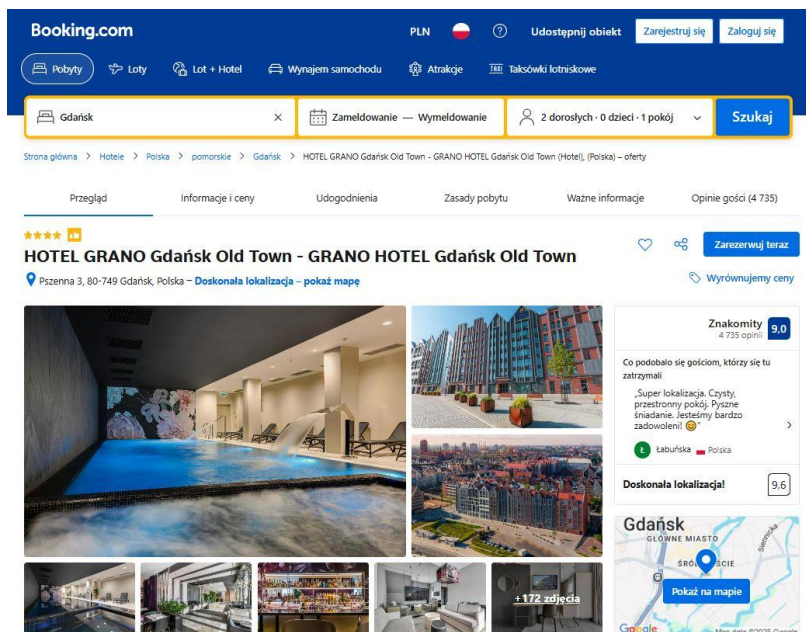
Do rejestracji ruchu gałek ocznych wykorzystano urządzenie Gazepoint GP3 HD o częstotliwości próbkowania wynoszącej 150 Hz. Dane gromadzono i opracowywano przy wykorzystaniu oprogramowania iMotions. Przed rozpoczęciem każdej sesji wykonywano kalibrację urządzenia, której celem było dostosowanie parametrów rejestracji do indywidualnych cech uczestnika. Uzyskanie prawidłowej kalibracji stanowiło warunek rozpoczęcia właściwego pomiaru, ponieważ bez niej nie było możliwe wiarygodne przypisanie rejestrowanego punktu spojrzenia do elementów prezentowanych na ekranie. Wszystkie przeprowadzone pomiary spełniły warunki techniczne i zostały uwzględnione w dalszej analizie.

Materiał badawczy obejmował wcześniej zapisane wersje czterech ofert hoteli zlokalizowanych w Gdańsku, prezentowanych w serwisie Booking.com. W badaniu wykorzystano oferty następujących obiektów: Hilton Gdańsk, Radisson Hotel & Apartments Gdańsk, Radisson Blu Hotel Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town. Oferty Hilton Gdańsk oraz Radisson Hotel & Apartments Gdańsk zawierały oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki, natomiast w ofertach Radisson Blu Hotel Gdańsk i Hotel Grano Gdańsk Old Town tego rodzaju oznaczenia nie występowały.

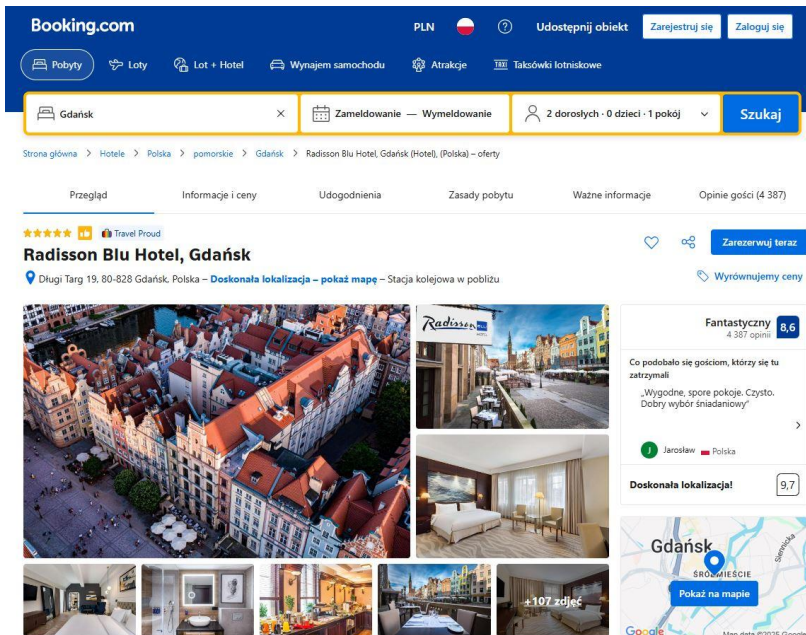
Każdy uczestnik zapoznawał się ze wszystkimi czterema ofertami. Kolejność ich prezentacji była losowana, co miało ograniczyć wpływ kolejności ekspozycji na rozkład uwagi wzrokowej. Uczestnicy mogli swobodnie przewijać prezentowane oferty i zapoznawać się z ich poszczególnymi sekcjami. Materiał badawczy nie miał charakteru aktywnej strony internetowej, lecz wcześniej zapisanej wersji oferty, co pozwalało zachować porównywalność bodźców prezentowanych wszystkim uczestnikom.

Pierwsze widoki ofert hotelowych wykorzystanych w badaniu eyetrackingowym omówiono na obrazach 1-4. Zamieszczenie materiałów w części metodycznej umożliwiło przedstawienie układu bodźców wizualnych, na podstawie których uczestnicy dokonywali oceny ofert. Pozwoliło również określić położenie oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki względem pozostałych elementów oferty, takich jak zdjęcia obiektu, nazwa hotelu, ocena gości, liczba opinii oraz informacje dotyczące warunków rezerwacji.





Obraz 3. Oferta hotelu Hotel Grano Gdańsk Old Town prezentowana w serwisie Booking.com
 Źródło: <https://www.booking.com/hotel/pl/grano.pl.html> (dostęp z 15.06.2025 r.)



Obraz 4. Oferta hotelu Radisson Blu Hotel Gdańsk prezentowana w serwisie Booking.com
 Źródło: <https://www.booking.com/hotel/pl/radisson-blu-gdansk.pl.html> (dostęp z 15.06.2025 r.)

Dwie spośród prezentowanych ofert, dotyczące hoteli Hilton Gdańsk oraz Radisson Hotel & Apartments Gdańsk, zawierały oznaczenia odnoszące się do zrównoważonej turystyki. W widokach ofert hoteli Radisson Blu Hotel Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town oznaczenia tego rodzaju nie występowały. Materiały różniły się także pozostałymi elementami wizualnymi i informacyjnymi, dlatego wyniki badania interpretowano z uwzględnieniem całego układu prezentowanych ofert, a nie wyłącznie obecności oznaczeń środowiskowych.

Przed rozpoczęciem ekspozycji uczestników poproszono o wyobrażenie sobie sytuacji wyboru hotelu bez ograniczeń finansowych oraz ograniczeń związanych z terminem pobytu. Przyjęta instrukcja miała ograniczyć dominujące znaczenie ceny i dostępności obiektu w określonym terminie oraz umożliwić uwzględnienie pozostałych elementów prezentowanych ofert. Zadaniem uczestników było zapoznanie się z czterema ofertami i wskazanie hotelu najlepiej odpowiadającego ich preferencjom. Maksymalny czas realizacji zadania wynosił 10 minut, przy czym uczestnicy mogli zakończyć przeglądanie materiałów wcześniej. W czasie wykonywania zadania urządzenie rejestrowało kierunek i przebieg ich uwagi wzrokowej.

Procedura badania eyetrackingowego obejmowała również kwestionariusz wypełniany przez uczestników przed rozpoczęciem pomiaru i po jego zakończeniu. Narzędzie składało się z trzech części. Przed ekspozycją uczestnicy odpowiadali na pytania dotyczące znajomości serwisu Booking.com, częstotliwości korzystania z niego oraz wcześniejszych doświadczeń związanych z rezerwacją noclegów. Część poprzedzająca eksperyment nie zawierała pytań o oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki, aby nie ukierunkowywać uwagi uczestników na te elementy.

Po zakończeniu ekspozycji uczestnicy wskazywali wybrany hotel, czynniki uwzględniane podczas jego wyboru oraz elementy ofert, które w ich ocenie najbardziej przyciągały uwagę. Odpowiadali również na pytania dotyczące zauważenia oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki, identyfikacji ofert, w których je zauważono, ich widoczności, wiarygodności oraz znaczenia przypisywanego im podczas wyboru hotelu. Trzecią część kwestionariusza stanowiła metryczka obejmująca płeć, wiek, wykształcenie, status zawodowy oraz miejsce zamieszkania. Dane dotyczące płci wykorzystano również do opisowego porównania map cieplnych opracowanych oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. Kwestionariusz stanowiący integralny element procedury badania eyetrackingowego zamieszczono w załączniku 2 do rozprawy.

W ramach badania eyetrackingowego procedura badawcza obejmowała rejestrację danych okulograficznych oraz kwestionariusz wypełniany przez uczestników przed ekspozycją ofert i po jej zakończeniu. W rezultacie zgromadzono dwa uzupełniające się rodzaje danych: dane okulograficzne dotyczące kierowania uwagi wzrokowej oraz dane deklaratywne uzyskane za pomocą kwestionariusza. Po zakończeniu pomiaru oba rodzaje danych zestawiono ze sobą, co umożliwiło porównanie zarejestrowanej uwagi wzrokowej kierowanej na określone elementy ofert z deklarowanym zauważeniem oznaczeń oraz oceną

ich widoczności, wiarygodności i znaczenia. Zarejestrowanie fiksacji na danym elemencie oznaczało skierowanie na niego uwagi wzrokowej, nie przesądzało jednak o jego pozytywnej ocenie ani o wpływie na deklarowaną decyzję konsumenta.

Dane zgromadzone w ramach badania eyetrackingowego wykorzystano do udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze P5 oraz weryfikacji hipotezy szczegółowej H5. Zastosowanie głównego badania ankietowego oraz badania eyetrackingowego pozwoliło na pozyskanie dwóch rodzajów danych: danych deklaracyjnych odnoszących się do wiedzy, ocen, postaw i deklarowanych zachowań konsumentów oraz danych okulograficznych dotyczących uwagi wzrokowej kierowanej na wybrane elementy ofert hotelowych, w tym oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki. Metody analizy zgromadzonych danych omówiono w kolejnym podrozdziale.

5.3. Metody analizy danych

Analizę danych przeprowadzono odrębnie dla materiału pochodzącego z ogólnopolskiego badania ankietowego oraz eksperymentu eyetrackingowego. Dobór metod analitycznych podporządkowano celom rozprawy, pytaniom badawczym, hipotezom H1–H5 oraz rodzajowi zgromadzonych danych. W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$, z wyjątkiem porównań wielokrotnych, dla których zastosowano korektę poziomu istotności. Obliczenia statystyczne wykonano w programie Statistica. Program Microsoft Excel wykorzystano do przygotowania bazy danych, kontroli kodowania odpowiedzi oraz opracowania części zestawień tabelarycznych i graficznych. Dane z eksperymentu eyetrackingowego przetwarzano z wykorzystaniem oprogramowania iMotions.

Przed rozpoczęciem analiz przeprowadzono kontrolę zgromadzonego materiału empirycznego. Obejmowała ona sprawdzenie kompletności kwestionariuszy, poprawności kodowania odpowiedzi, występowania braków danych oraz zgodności kierunku pozycji tworzących poszczególne konstrukty. W przypadku pozycji sformułowanych w kierunku przeciwnym do pozostałych elementów danego konstruktu zastosowano odwrócenie kodowania, tak aby wyższe wartości odpowiadały wyższemu natężeniu mierzonej cechy. Następnie przygotowano zmienne oraz indeksy kompozytowe wykorzystywane w dalszych analizach. W analizie moderacyjnej dodatkowo ujednolicono kierunek wskaźnika deklarowanej wiedzy, tak aby wyższa wartość odpowiadała wyższemu deklarowanemu poziomowi wiedzy.

W pierwszym etapie zastosowano statystyki opisowe. Dla zmiennych nominalnych i porządkowych obliczono liczebności oraz udziały procentowe poszczególnych odpowiedzi. W odniesieniu do pozycji ocenianych za pomocą pięciostopniowych skal obliczono również wartości średnie i odchylenia standardowe, traktując je jako informacje pomocnicze względem analizy rozkładów odpowiedzi. W uzasadnionych przypadkach wyznaczono także mediany. Podstawę interpretacji wyników stanowiły przede wszystkim liczebności

i udziały procentowe poszczególnych kategorii odpowiedzi, natomiast średnie, odchylenia standardowe i mediany wykorzystano do syntetycznego opisu uzyskanych wyników. Takie podejście zastosowano między innymi w analizie deklarowanej wiedzy respondentów, znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie oraz czynników wyboru miejsca zakwaterowania.

Do weryfikacji hipotezy H1 wykorzystano odpowiedzi na pytania dotyczące deklarowanej wiedzy konsumentów o zrównoważonym rozwoju oraz zrównoważonej turystyce. Porównano liczebności i udziały odpowiedzi przypisanych poszczególnym poziomom deklarowanej wiedzy w odniesieniu do obu koncepcji. Analiza opisowa umożliwiła określenie, czy respondenci deklarowali wyższy poziom wiedzy o zrównoważonym rozwoju niż o zrównoważonej turystyce. Ze względu na to, że obie oceny pochodziły od tych samych respondentów i miały charakter porządkowy, różnicę pomiędzy poziomem deklarowanej wiedzy o obu koncepcjach oceniono za pomocą testu kolejności par Wilcozona. Test umożliwił ustalenie, czy rozkłady ocen deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce różniły się w sposób statystycznie istotny.

Analizę pierwszego obszaru badawczego rozszerzono o ocenę znaczenia przypisywanego poszczególnym aspektom zrównoważonego rozwoju i elementom zrównoważonej turystyki oraz o ocenę deklarowanej znajomości wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych stosowanych w hotelarstwie. W odniesieniu do ocen znaczenia wykorzystano rozkłady odpowiedzi, udziały procentowe oraz mediany, natomiast znajomość certyfikatów i standardów określono na podstawie liczebności i udziałów wskazań w pytaniu wielokrotnego wyboru. Analizy te rozszerzały charakterystykę obszaru wiedzy konsumentów, natomiast bezpośrednią podstawę weryfikacji hipotezy H1 stanowiło porównanie deklarowanego poziomu wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce.

Do weryfikacji hipotezy H2 wykorzystano oceny znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki. Podstawę analizy opisowej stanowiły rozkłady odpowiedzi, liczebności i udziały procentowe poszczególnych kategorii ocen, natomiast mediany wykorzystano pomocniczo. W celu sprawdzenia, czy rozkłady ocen wszystkich 19 działań były zróżnicowane, zastosowano test Friedmana dla prób zależnych, a stopień zróżnicowania całego zestawu ocen określono za pomocą współczynnika zgodności Kendalla W. Na potrzeby bezpośredniej weryfikacji H2 wyodrębniono cztery działania odnoszące się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów, zgodnie z zakresem treściowym hipotezy. Oceny każdego z nich porównano z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości za pomocą testu kolejności par Wilcozona. Ze względu na przeprowadzenie czterech porównań zastosowano korektę Bonferroniego, przyjmując skorygowany poziom istotności $\alpha = 0,0125$. Dodatkowo wykorzystano tabele krzyżowe, pozwalające określić sposób współwystępowania ocen praktycznych działań środowiskowych i certyfikacji.

Do weryfikacji hipotezy H3 przeprowadzono analizę zależności pomiędzy konstruktami głównego modelu badawczego: postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu oraz gotowością do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Dla każdego konstruktów utworzono indeks kompozytowy, którego wartość obliczono jako średnią arytmetyczną odpowiedzi na pozycje przypisane do danego konstruktów. Indeksy wykorzystano następnie jako zmienne w analizach korelacyjnych, regresyjnych oraz analizie efektów pośrednich. Szczegółowy sposób operacjonalizacji konstruktów omówiono w podrozdziale 5.4, natomiast ocenę rzetelności i trafności ich pomiaru w podrozdziale 5.5.

Zależności pomiędzy konstruktami oceniono w pierwszej kolejności za pomocą współczynnika korelacji Pearsona. Analizę przeprowadzono na wartościach indeksów kompozytowych utworzonych z pozycji przypisanych do poszczególnych konstruktów. Przed interpretacją współczynników korelacji oceniono liniowość zależności pomiędzy analizowanymi indeksami. Dla wszystkich sześciu par konstruktów przygotowano wykresy rozrzutu z dopasowaną linią regresji liniowej oraz lokalnie ważoną krzywą wygładzającą LOWESS. Oceniano, czy przebieg krzywej LOWESS wskazywał na systematyczne odchylenia od zależności liniowej. Zastosowana procedura umożliwiła ocenę zasadności wykorzystania współczynnika korelacji Pearsona do określenia kierunku i siły liniowych zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem oraz gotowością do zapłaty wyższej ceny. Zidentyfikowanych zależności korelacyjnych nie interpretowano jako dowodu występowania relacji przyczynowo-skutkowych. Dodatkowo oceniono możliwość występowania nieliniowości poprzez porównanie modeli liniowych z modelami rozszerzonymi o składnik kwadratowy. Oceniano zmianę wartości współczynnika determinacji R^2 po uwzględnieniu tego składnika. Analizę tę wykorzystano pomocniczo do określenia, czy ewentualne odstępstwa od liniowego przebiegu zależności miały znaczenie dla dopasowania analizowanych modeli.

W kolejnym etapie przeprowadzono analizy regresji liniowej odpowiadające relacjom uwzględnionym w modelu zależności pośrednich. Najpierw oszacowano całkowitą zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny przed uwzględnieniem zmiennych pośredniczących. Następnie oceniono zależność postrzeganej kultury środowiskowej z postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych. W kolejnym modelu zmienną objaśnianą stanowiło zaufanie wobec hotelu, natomiast zmiennymi objaśniającymi były postrzegana kultura środowiskowa i postrzegana wiarygodność działań proekologicznych. Ostatni model obejmował gotowość do zapłaty wyższej ceny jako zmienną objaśnianą oraz postrzeganą kulturę środowiskową, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie jako zmienne objaśniające.

Poprawność przyjętej postaci funkcjonalnej modeli regresji oceniono pomocniczo za pomocą testu Ramsey RESET. Dla każdego z czterech równań regresji model podstawowy rozszerzono o kwadrat wartości przewidywanych $\hat{Y}^2$,

a znaczenie dodatkowego składnika oceniono za pomocą testu F. Statystycznie istotny wynik testu przy poziomie $\alpha = 0,05$ traktowano jako przesłankę możliwej nieprawidłowości przyjętej postaci funkcjonalnej modelu, wymagającą pogłębionej oceny diagnostycznej, a nie jako samodzielny dowód występowania zależności nieliniowej.

W ocenie modeli uwzględniono niestandardyzowane i standaryzowane współczynniki regresji, błędy standardowe, wartości statystyki t, współczynniki determinacji R^2 , statystyki F oraz poziomy istotności współczynników. Ze względu na wysokie korelacje pomiędzy niektórymi konstruktami sprawdzono również współliniowość predyktorów za pomocą współczynnika VIF.

Formalną ocenę efektów pośrednich przeprowadzono z wykorzystaniem procedury bootstrap obejmującej 5000 prób losowanych ze zwracaniem. Dla każdego efektu pośredniego wyznaczono 95-procentowy percentylowy przedział ufności. Efekt uznawano za statystycznie istotny, jeżeli przedział ufności nie obejmował wartości zero. Analizą objęto trzy szczegółowe ścieżki pośrednie: ścieżkę prowadzącą od postrzeganej kultury środowiskowej do gotowości do zapłaty wyższej ceny poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, ścieżkę przebiegającą poprzez zaufanie oraz ścieżkę sekwencyjną obejmującą kolejno postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie. Określono również łączny efekt pośredni, efekt bezpośredni po uwzględnieniu mediatorów oraz efekt całkowity występujący przed ich wprowadzeniem do modelu.

Wyniki analizy efektów pośrednich interpretowano jako zależności statystyczne zgodne z przyjętym modelem badawczym. Ze względu na przekrojowy charakter badania oraz deklaratywny sposób pomiaru gotowości do zapłaty wyższej ceny nie stanowiły one podstawy do jednoznacznego wnioskowania o relacjach przyczynowo-skutkowych ani o rzeczywistych zachowaniach zakupowych konsumentów.

W celu pogłębienia analizy mechanizmu objętego hipotezą H3 oceniono również moderacyjną rolę deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju. Jej celem było określenie, czy poziom deklarowanej wiedzy zmieniał siłę zależności pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a gotowością do zapłaty wyższej ceny. Przed utworzeniem składnika interakcyjnego wartości zaufania i wiedzy wycelowano względem ich średnich. Następnie zastosowano model regresji obejmujący zaufanie, deklarowaną wiedzę oraz składnik interakcyjny utworzony jako iloczyn wycelowanych wartości obu zmiennych. O występowaniu moderacji wnioskowano na podstawie istotności statystycznej współczynnika przypisanego do składnika interakcyjnego. Wielkość efektu moderacyjnego oceniono pomocniczo na podstawie zmiany wartości współczynnika determinacji R^2 po wprowadzeniu interakcji do modelu. Dla ułatwienia interpretacji obliczono również nachylenia zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty przy niższym, przeciętnym i wyższym poziomie deklarowanej wiedzy, odpowiadającym odpowiednio wartościom jednego odchylenia standardowego poniżej średniej, średniej oraz jednego odchylenia standardowego powyżej

średniej. Analiza moderacji służyła pogłębieniu interpretacji zależności objętych hipotezą H3 i nie stanowiła odrębnej podstawy jej weryfikacji.

Do weryfikacji hipotezy H4 wykorzystano oceny znaczenia czynników uwzględnianych przy wyborze miejsca zakwaterowania. Podstawę analizy opisowej stanowiły rozkłady odpowiedzi na pięciostopniowej skali, udziały ocen wskazujących na duże znaczenie poszczególnych czynników oraz mediany. Średnie arytmetyczne i odchylenia standardowe wykorzystano pomocniczo do syntetycznego opisu uzyskanych wyników. Na podstawie rozkładów odpowiedzi określono pozycję ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników branych pod uwagę podczas wyboru miejsca zakwaterowania.

W celu sprawdzenia, czy oceny poszczególnych czynników wyboru były zróżnicowane, zastosowano test Friedmana, natomiast stopień zróżnicowania całego zestawu ocen określono za pomocą współczynnika zgodności Kendalla W. Znaczenie przypisywane ekologicznym rozwiązaniom oceniono również poprzez porównanie rozkładu odpowiedzi z neutralnym punktem skali równym 3. W tym celu zastosowano test rangowanych znaków Wilcoxona dla jednej próby oraz obliczono wielkość efektu r.

Następnie oceny ekologicznych rozwiązań porównano z ocenami sześciu podstawowych cech oferty hotelowej: ceny, lokalizacji, standardu i wygody, czystości i higieny, bezpieczeństwa oraz elastycznych warunków rezerwacji. Ze względu na zależny charakter pomiarów oraz porządkowy charakter skali zastosowano test kolejności par Wilcoxona. W związku z przeprowadzeniem sześciu porównań zastosowano korektę Bonferroniego i przyjęto skorygowany poziom istotności $\alpha = 0,0083$. Dla poszczególnych porównań określono również wielkość efektu r.

Drugim elementem realizacji celu C4 i weryfikacji hipotezy H4 była analiza segmentacyjna konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. W odniesieniu do drugiej części hipotezy H4 analiza służyła sprawdzeniu, czy wśród badanych można wyodrębnić segment, dla którego ekologiczne rozwiązania stanowią cechę wyróżniającą w strukturze kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Na podstawie ocen czynników wyboru utworzono pięć profili preferencji: pragmatyczny, jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo, relacyjny oparty na doświadczeniach, zrównoważony oraz funkcjonalny z uwzględnieniem technologii. Wartości profili obliczono na podstawie ocen pozycji przypisanych do poszczególnych grup czynników, a następnie wystandaryzowano względem wyników uzyskanych w całej próbie. Respondenta przypisywano do segmentu odpowiadającego profilowi, dla którego uzyskał najwyższą wartość standaryzowaną. Procedura ta miała charakter klasyfikacyjny i nie stanowiła analizy skupień. Nazwy segmentów wskazywały na relatywnie największe znaczenie określonej grupy kryteriów, a nie na wyłącność tych kryteriów w preferencjach respondentów.

Wyodrębnione segmenty scharakteryzowano pod względem stosunku do zrównoważonej turystyki, deklarowanego uwzględniania działań proekologicznych przy wyborze hotelu, zaufania do certyfikatów

środowiskowych, gotowości do zapłaty wyższej ceny oraz wybranych cech społeczno-demograficznych. Do oceny zależności pomiędzy przynależnością do segmentu a zmiennymi kategoryjnymi zastosowano test chi-kwadrat. Siłę stwierdzonych zależności określono za pomocą współczynnika V Craméra. W przypadku stwierdzeń ocenianych na pięciostopniowej skali odpowiedzi połączono w trzy kategorie obejmujące brak zgody, odpowiedź neutralną oraz zgodę. Segmentację konsumentów wykorzystano jako drugi element realizacji celu C4 i weryfikacji hipotezy H4, ponieważ umożliwiła sprawdzenie, czy wśród badanych można wyodrębnić segment, w którym profil ekologiczny zajmuje względnie dominującą pozycję, stanowiąc tym samym cechę wyróżniającą tego segmentu. Dalsza charakterystyka wyodrębnionych segmentów pod względem stosunku do zrównoważonej turystyki, zaufania oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny służyła pogłębieniu interpretacji wyników segmentacji i nie stanowiła odrębnej podstawy weryfikacji hipotezy H4.

Do weryfikacji hipotezy H5 wykorzystano dane uzyskane w ramach badania eyetrackingowego, obejmującego rejestrację danych okulograficznych oraz kwestionariusz stanowiący integralny element procedury badawczej, wypełniany przez uczestników przed ekspozycją materiałów i po jej zakończeniu. Analizę okulograficzną przeprowadzono dla wyznaczonych obszarów zainteresowania AOI, obejmujących między innymi oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki, nazwę hotelu oraz oceny i opinie gości. Mapy cieplne wykorzystano do zobrazowania przestrzennego rozkładu uwagi uczestników. Ilościową charakterystykę obszarów zainteresowania przeprowadzono na podstawie średniej liczby fiksacji oraz średniego czasu do pierwszej fiksacji.

Liczbę fiksacji interpretowano jako wskaźnik częstotliwości zatrzymywania wzroku w określonym obszarze, natomiast czas do pierwszej fiksacji jako miarę szybkości skierowania wzroku na dany element. Niższa wartość czasu do pierwszej fiksacji oznaczała wcześniejsze skierowanie wzroku na analizowany obszar. Wyniki interpretowano z uwzględnieniem wielkości, położenia i zawartości poszczególnych obszarów zainteresowania, ponieważ większa powierzchnia AOI mogła sprzyjać rejestrowaniu większej liczby fiksacji niezależnie od znaczenia prezentowanego elementu.

Dane okulograficzne zestawiono z odpowiedziami dotyczącymi zauważenia oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki, ich widoczności i wiarygodności oraz deklarowanego znaczenia dla wyboru hotelu. Podstawę weryfikacji hipotezy H5 stanowiły dane okulograficzne umożliwiające określenie, czy oznaczenia i certyfikaty przyciągały uwagę uczestników podczas przeglądania ofert hotelowych. Odpowiedzi deklaratywne wykorzystano do pogłębienia interpretacji sposobu percepcji tych elementów. Zarejestrowania fiksacji nie traktowano jako dowodu pozytywnej oceny oznaczenia, uznania go za wiarygodne ani jego rzeczywistego wpływu na zachowanie zakupowe.

Opisowe porównanie map cieplnych opracowanych oddzielnie dla kobiet i mężczyzn miało charakter eksploracyjny. W tej części nie zastosowano testów statystycznych umożliwiających wnioskowanie o występowaniu różnic pomiędzy

grupami ze względu na płeć. Porównanie wykorzystano wyłącznie do wskazania potencjalnego zróżnicowania przestrzennego rozkładu uwagi wzrokowej podczas przeglądania ofert hotelowych.

Hipotezę główną oceniono syntetycznie na podstawie wyników weryfikacji hipotez szczegółowych H1–H5. Nie poddawano jej odrębnemu testowi statystycznemu, ponieważ obejmowała kilka obszarów analizowanych za pomocą odmiennych metod oraz dwóch rodzajów badań.

5.4. Operacjonalizacja modelu oddziaływania kultury środowiskowej na zachowania konsumentów w sektorze hotelarskim

Model badawczy opracowano na podstawie analizy literatury przeprowadzonej w rozdziałach 1–4, sformułowanego problemu badawczego oraz przyjętych celów, pytań badawczych i hipotez. Operacjonalizacja objęła wszystkie obszary ujęte w hipotezach H1–H5, natomiast centralną część modelu stanowił mechanizm opisany w hipotezie H3, odnoszący się do zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.

W rozprawie przyjęto perspektywę konsumenta jako interesariusza zewnętrznego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Przedmiotem pomiaru nie była rzeczywista kultura organizacyjna poszczególnych hoteli, rozpoznawana na podstawie ich wewnętrznych wartości, norm, procedur lub zachowań pracowników. Analizie poddano sposób, w jaki konsumenci reagowali na zewnętrznie dostrzegalne przejawy środowiskowego ukierunkowania przedsiębiorstw hotelarskich, w tym stosowanie i komunikowanie rozwiązań zgodnych z zasadami zrównoważonej turystyki. Z tego względu w modelu zastosowano pojęcie postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstwa hotelarskiego.

Postrzegana kultura środowiskowa nie była mierzona bezpośrednio na podstawie wiedzy respondentów o wewnętrznych uwarunkowaniach funkcjonowania hoteli. Jej operacjonalizację oparto na deklarowanych reakcjach konsumentów na działania i komunikaty wskazujące na środowiskowe ukierunkowanie obiektów hotelowych. Uwzględniono w tym zakresie preferowanie i wybieranie hoteli stosujących lub promujących rozwiązania zgodne z zasadami zrównoważonej turystyki, postrzeganą atrakcyjność takich obiektów oraz znaczenie opinii dotyczących ich praktyk ekologicznych. Konstrukty ten należy zatem interpretować jako wskaźnik odbioru zewnętrznych przejawów kultury środowiskowej przez konsumentów, a nie jako bezpośredni pomiar rzeczywistej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich.

Model odpowiadający hipotezie H3 obejmował cztery konstrukty: postrzeganą kulturę środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, oznaczoną symbolem X, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, oznaczoną symbolem M1, zaufanie wobec hotelu, oznaczone symbolem M2, oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe, oznaczoną symbolem Y.

Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich oznaczała sposób odbioru przez konsumentów działań i komunikatów wskazujących na środowiskowe ukierunkowanie hotelu. Konstrukty ten obejmował deklarowaną preferencję i wybór hoteli stosujących lub promujących rozwiązania zgodne z zasadami zrównoważonej turystyki, ocenę ich atrakcyjności oraz znaczenie opinii dotyczących podejmowanych praktyk ekologicznych.

Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych oznaczała ocenę, czy działania środowiskowe przedsiębiorstwa hotelarskiego były odbierane jako rzetelne, przekonujące i powiązane z rzeczywistym zaangażowaniem hotelu. Konstrukty obejmował również znaczenie transparentnego komunikowania tych działań oraz przekonanie o większej wiarygodności obiektów realizujących zasady zrównoważonej turystyki.

Zaufanie wobec hotelu odnosiło się do zaufania kształtowanego przez sposób komunikowania działań środowiskowych oraz wykorzystywanie certyfikatów ekologicznych. Konstrukty ten nie obejmował ogólnego zaufania do wszystkich obszarów funkcjonowania hotelu, lecz dotyczył zaufania związanego z potwierdzaniem i komunikowaniem jego zaangażowania w realizację zasad zrównoważonej turystyki.

Gotowość do zapłaty wyższej ceny została zdefiniowana jako deklarowana skłonność konsumenta do zaakceptowania wyższego kosztu usługi oferowanej przez hotel działający zgodnie z zasadami zrównoważonej turystyki. Zmienna ta miała charakter deklaracji behawioralnej i nie była utożsamiana z rzeczywiście dokonaną transakcją ani zaobserwowanym zachowaniem zakupowym.

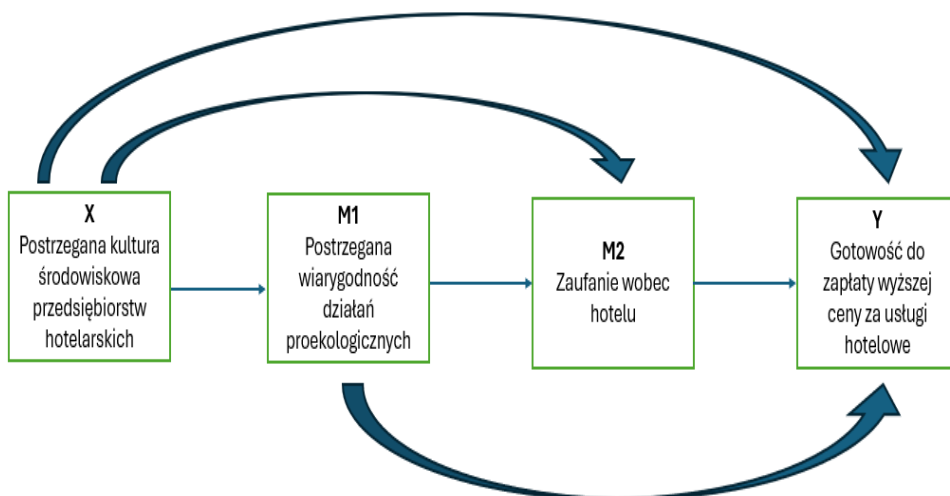
Przyjęty model obejmował zależność bezpośrednią pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny oraz zależnościami pośrednimi przebiegającymi przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie wobec hotelu. Podstawowy mechanizm pośredniczący miał charakter sekwencyjny i został zaprezentowany w układzie:

$$X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y.$$

W modelu uwzględniono również bezpośrednią ścieżkę pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny:

$$X \rightarrow Y.$$

W celu wyodrębnienia poszczególnych efektów pośrednich w modelu analitycznym uwzględniono ponadto ścieżkę łączącą postrzeganą kulturę środowiskową bezpośrednio z zaufaniem oraz ścieżkę prowadzącą od postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych bezpośrednio do gotowości do zapłaty wyższej ceny. Rozwiązanie to umożliwiło analizę efektu pośredniego przebiegającego przez wiarygodność działań proekologicznych, efektu pośredniego przebiegającego przez zaufanie oraz efektu sekwencyjnego obejmującego oba mediatory. Dodatkowe ścieżki stanowiły element specyfikacji modelu analitycznego i nie były traktowane jako odrębne hipotezy badawcze. Graficzne ujęcie przyjętych zależności zamieszczono na schemacie 3.



Schemat 3. Model zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Konstrukty uwzględnione w modelu reprezentowano za pomocą indeksów kompozytowych utworzonych na podstawie odpowiedzi na przypisane do nich pozycje kwestionariusza. Operacjonalizację zmiennych wykorzystanych do weryfikacji hipotezy H3 omówiono w tabeli 13.

Tabela 13. Operacjonalizacja konstrukktów wykorzystanych w modelu badawczym H3

Symbol	Konstruktor	Rola w modelu	Pozycje kwestionariusza	Sposób interpretacji
X	Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich	zmienna niezależna	P3.1, P3.3, P12.1, P12.2	Indeks odbioru zewnętrznych przejawów kultury środowiskowej, obejmujący preferencję, deklarowany wybór i atrakcyjność hoteli zorientowanych środowiskowo
M1	Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych	pierwszy mediator	P3.6, P12.3, P12.4	Indeks wiarygodności i transparentności działań środowiskowych hoteli
M2	Zaufanie wobec hotelu związane z komunikacją	drugi mediator	P10, P12.6	Indeks zaufania kształtowanego przez informacje o certyfikatach oraz

	środowiskową i certyfikacją			zaufania do certyfikatów prezentowanych przez hotel
Y	Gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe	zmienna zależna	P3.9, P12.9	Indeks deklarowanej skłonności do poniesienia wyższego kosztu usługi hotelowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety

Dla każdego z konstruktów modelu utworzono indeks kompozytowy na podstawie pozycji kwestionariusza przyporządkowanych do niego zgodnie z przyjętą operacjonalizacją. Przed agregacją ujednolicono kierunek kodowania pozycji w taki sposób, aby w każdym przypadku wyższa wartość oznaczała wyższe natężenie mierzonego konstruktów; pozycje sformułowane w kierunku przeciwnym poddano odwróceniu kodowania. Następnie dla każdego respondenta wyznaczono wynik danego indeksu jako średnią arytmetyczną wartości pozycji tworzących konstrukt, przyjmując jednakową wagę każdej z nich. Tak obliczona wartość stanowiła syntetyczny wynik konstruktów, a nie średnią wykorzystywaną wyłącznie jako statystykę opisową. Zastosowanie średniej jako sposobu agregacji pozycji pozwoliło zachować pierwotny zakres skali od 1 do 5, dzięki czemu wartości indeksów można było interpretować w odniesieniu do tej samej skali odpowiedzi oraz wykorzystywać w dalszych analizach zależności pomiędzy konstruktami. Szczegółowe przyporządkowanie pozycji do poszczególnych konstruktów przedstawiono w tabeli 13, natomiast ocenę rzetelności i trafności ich pomiaru przeprowadzono w podrozdziale 5.5.

Model obejmujący zmienne X, M1, M2 i Y służył bezpośrednio weryfikacji hipotezy H3. Pozostałe pytania kwestionariusza wykorzystano do weryfikacji hipotez H1, H2 i H4, kontroli kryterium kwalifikacyjnego oraz pogłębienia charakterystyki obszarów objętych poszczególnymi hipotezami. W ramach H4 uwzględniono również segmentację konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Hipoteza H5 była natomiast weryfikowana na podstawie danych uzyskanych w badaniu eyetrackingowym i kwestionariuszu towarzyszącym temu badaniu. Operacjonalizację tych obszarów oraz sposób wykorzystania poszczególnych pytań kwestionariusza zestawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Operacjonalizacja obszarów badawczych oraz wykorzystanie pytań kwestionariusza w analizach empirycznych

Obszar badawczy	Przedmiot pomiaru	Źródło danych	Sposób wykorzystania
	Kontrola kryterium kwalifikacyjnego – wcześniejsze korzystanie z usług hotelarskich	P1	Kontrola spełnienia przez respondentów kryterium wcześniejszego korzystania z usług hotelarskich
H1	Deklarowana wiedza o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce	P4, P6	Dwie zmienne porządkowe obejmujące poziomy deklarowanej wiedzy; ich porównanie wykorzystano jako bezpośrednią podstawę weryfikacji H1
	Znaczenie przypisywane aspektom zrównoważonego rozwoju i elementom zrównoważonej turystyki	P5, P7	Analiza rozkładów odpowiedzi i median, służąca rozszerzeniu charakterystyki sposobu postrzegania obu koncepcji w obszarze objętym H1
	Deklarowana znajomość wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych	P13	Opisowa ocena znajomości poszczególnych certyfikatów i standardów stosowanych w hotelarstwie, rozszerzająca charakterystykę deklarowanej wiedzy konsumentów
H2	Znaczenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki	P11, dodatkowo P8 i P9	Ocena znaczenia działań, porównanie praktycznych działań środowiskowych z certyfikacją oraz analiza deklarowanego uwzględniania działań proekologicznych przy wyborze hotelu
H3	Postrzegana kultura środowiskowa, postrzegana wiarygodność działań proekologicznych,	Wybrane pozycje P3, P10 i P12	Pozycje wykorzystano do utworzenia indeksów X, M1, M2 i Y; ich szczegółowe przyporządkowanie

	zaufanie wobec hotelu oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny – model zależności		zestawiono w tabeli 13. Indeksy wykorzystano w analizach korelacyjnych, regresyjnych oraz analizie efektów pośrednich
	Deklarowana wiedza o zrównoważonym rozwoju jako moderator zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty wyższej ceny	P4	Ocena, czy deklarowany poziom wiedzy różnicował siłę zależności pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a gotowością do zapłaty wyższej ceny; analiza służyła pogłębieniu interpretacji mechanizmu objętego H3
H4	Znaczenie ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania	P2, dodatkowo P3.2 i P3.8	Porównanie znaczenia ekologicznych rozwiązań z pozostałymi cechami oferty oraz ocena znaczenia ceny i komfortu względem ekologicznego podejścia hotelu
	Zróżnicowanie struktury kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania – segmentacja konsumentów	P2	Podstawa utworzenia profili preferencji i przypisania respondentów do segmentów; analizę wykorzystano do sprawdzenia, czy można wyodrębnić segment, dla którego profil ekologiczny stanowi cechę wyróżniającą
	Stosunek do zasad zrównoważonej turystyki, uwzględnianie działań proekologicznych, zaufanie do certyfikatów oraz wybrane postawy i deklaracje – charakterystyka segmentów	P8, P9, P10 oraz wybrane pozycje P12	Charakterystyka wyodrębnionych segmentów i porównanie rozkładów odpowiedzi pomiędzy segmentami, służące pogłębieniu interpretacji zróżnicowania konsumentów

H5	Badanie eyetrackingowe – percepcja oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki	Dane okulograficzne oraz kwestionariusz towarzyszący badaniu eyetrackingowemu	Mapy cieplne, wskaźniki AOI, liczba fiksacji, czas do pierwszej fiksacji oraz deklarowane zauważenie, widoczność, wiarygodność i znaczenie oznaczeń
----	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety

W przypadku hipotezy H1 zastosowane pytania mierzyły samoocenę wiedzy respondentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce oraz deklarowaną znajomość wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych. Wyniki odnosiły się zatem do deklarowanego, a nie obiektywnie zweryfikowanego poziomu wiedzy i znajomości analizowanych zagadnień. Bezpośrednią podstawę weryfikacji H1 stanowiło porównanie deklarowanego poziomu wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce.

W odniesieniu do hipotezy H5 zastosowano dwa rodzaje wskaźników. Dane okulograficzne umożliwiły określenie, czy oraz w jakim zakresie uwaga wzrokowa uczestników była kierowana na oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki. Dane deklaratywne pozyskane za pomocą kwestionariusza ankiety bezpośredniej dotyczyły natomiast zauważenia tych elementów oraz oceny ich widoczności, wiarygodności i znaczenia dla wyboru oferty hotelowej. Zarejestrowanie fiksacji w obszarze oznaczenia wskazywało na skierowanie na nie uwagi wzrokowej, lecz nie przesądzało o jego pozytywnej ocenie ani o rzeczywistym zachowaniu zakupowym konsumenta.

Przyjęta operacjonalizacja umożliwiła przyporządkowanie poszczególnym obszarom badawczym odpowiednich zmiennych, pozycji kwestionariusza oraz wskaźników okulograficznych. W odniesieniu do hipotezy H1 uwzględniono deklarowany poziom wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenie przypisywane elementom obu koncepcji oraz deklarowaną znajomość wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych. W ramach hipotezy H3 wyodrębniono model zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu oraz gotowością do zapłaty wyższej ceny, a także uwzględniono moderacyjną rolę deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju. Dla hipotez H2, H4 i H5 określono zmienne i wskaźniki służące ich weryfikacji, przy czym w ramach H4 wykorzystano również segmentację konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Pozostałe pytania kwestionariusza wykorzystano do kontroli kryterium kwalifikacyjnego oraz pogłębienia charakterystyki obszarów objętych poszczególnymi hipotezami.

5.5. Rzetelność i trafność pomiaru

Rzetelność pomiaru konstruktów wielopozycyjnych oceniono za pomocą współczynnika alfa Cronbacha, określającego stopień spójności wewnętrznej pozycji tworzących poszczególne indeksy. Analizą objęto cztery konstrukty wykorzystane w modelu badawczym odpowiadającym hipotezie H3: postrzeganą kulturę środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie wobec hotelu oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.

Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1, przy czym wyższe wartości wskazują na większą zgodność odpowiedzi na pozycje przypisane do danego konstruktów. W literaturze wartości wynoszące co najmniej 0,70 są zazwyczaj uznawane za wskazujące na odpowiednią spójność wewnętrzną. W przypadku skal obejmujących niewielką liczbę pozycji dopuszcza się ostrożną interpretację wartości przekraczających 0,60, ponieważ wielkość współczynnika pozostaje zależna między innymi od liczby elementów tworzących skalę (Sagan, 2003).

Analizę rzetelności przeprowadzono dla zestawów pozycji przyjętych w operacjonalizacji konstruktów przedstawionej w podrozdziale 5.4. Wyniki zamieszczono w tabeli 15.

Tabela 15. Współczynniki alfa Cronbacha dla konstruktów modelu badawczego

Konstrukt	Liczba pozycji	Alfa Cronbacha
Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich	4	0,745
Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych	3	0,757
Zaufanie wobec hotelu	2	0,865
Gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe	2	0,644

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dla indeksu postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich uzyskano wartość $\alpha = 0,745$, natomiast dla postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych $\alpha = 0,757$. Wartości te wskazywały na odpowiednią spójność wewnętrzną pozycji przypisanych do obu konstruktów.

Najwyższą wartość współczynnika uzyskano dla zaufania wobec hotelu, dla którego α wyniosła 0,865. Wynik wskazywał na wysoką zgodność dwóch pozycji zastosowanych do pomiaru tego konstruktów. Ze względu na dwuitemowy charakter indeksu wartość tę należało jednak interpretować jako ocenę zgodności konkretnej pary pozycji, a nie jako pełną ocenę wielowymiarowej skali zaufania.

Dla gotowości do zapłaty wyższej ceny uzyskano wartość $\alpha = 0,644$. Była ona niższa niż w przypadku pozostałych konstruktów i nie osiągała umownego poziomu 0,70. Przy uwzględnieniu, że indeks obejmował tylko dwie pozycje, wynik uznano za warunkowo akceptowalny do analiz o charakterze

wyjaśniającym. Rezultaty odnoszące się do tego konstruktów wymagały jednak ostrożniejszej interpretacji.

Uzyskane wartości wskazywały, że pozycje przypisane do poszczególnych konstruktów charakteryzowały się spójnością umożliwiającą utworzenie indeksów kompozytowych i ich wykorzystanie w analizach korelacyjnych, regresyjnych i mediacyjnych. Ocena rzetelności dotyczyła wyłącznie konstruktów wielopozycyjnych zastosowanych w modelu H3. Nie przeprowadzono jej dla pojedynczych pytań wykorzystywanych do weryfikacji hipotez H1, H2 i H4, ponieważ współczynnik alfa Cronbacha służy ocenie spójności zestawu co najmniej dwóch pozycji odnoszących się do tego samego konstruktów.

Ocena rzetelności nie obejmowała również wskaźników zastosowanych do weryfikacji hipotezy H5. Dane okulograficzne, takie jak liczba fiksacji i czas do pierwszej fiksacji, nie tworzyły skali psychometrycznej i nie podlegały ocenie za pomocą współczynnika alfa Cronbacha. Podobnie dane deklaratywne pozyskane za pomocą pojedynczych pytań kwestionariusza ankiety bezpośredniej, odnoszące się do zauważenia, widoczności, wiarygodności i deklarowanego znaczenia oznaczeń, analizowano odrębnie.

W ocenie trafności pomiaru skoncentrowano się przede wszystkim na zgodności zastosowanych pozycji z zakresem mierzonych konstruktów. Pozycje kwestionariusza opracowano na podstawie przeglądu literatury dotyczącej zrównoważonej turystyki, kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich, wiarygodności działań proekologicznych, zaufania oraz zachowań konsumentów. Przy ich doborze zachowano zgodność pomiędzy zakresem teoretycznym konstruktów, pytaniami badawczymi, hipotezami oraz sposobem operacjonalizacji zmiennych.

Trafność treściową wspierało przyporządkowanie poszczególnych pozycji do zdefiniowanych konstruktów oraz wyłączenie elementów, które nie odpowiadały bezpośrednio ich zakresowi znaczeniowemu. Dotyczyło to w szczególności konstruktów zaufania wobec hotelu, którego pomiar ograniczono do pozycji odnoszących się do zaufania związanego z komunikowaniem działań środowiskowych i stosowaniem certyfikatów. Rozwiązanie to ograniczało ryzyko łączenia w jednym indeksie stwierdzeń dotyczących odmiennych wymiarów zaufania.

W badaniu nie przeprowadzono analizy czynnikowej ani odrębnej statystycznej oceny trafności zbieżnej i różnicowej. Z tego względu nie formułowano wniosku o pełnym empirycznym potwierdzeniu trafności konstrukcyjnej zastosowanych skal. Można było natomiast stwierdzić, że trafność treściowa pomiaru została wsparta przez teoretyczne osadzenie konstruktów, zgodność treści pozycji z ich definicjami oraz zachowanie powiązania pomiędzy hipotezami, operacjonalizacją i zastosowanymi wskaźnikami.

Przeprowadzona analiza wykazała odpowiednią spójność wewnętrzną indeksów postrzeganej kultury środowiskowej, postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych i zaufania wobec hotelu. Indeks gotowości do zapłaty wyższej ceny osiągnął niższą, lecz warunkowo akceptowalną wartość

współczynnika alfa Cronbacha. Uzyskane wyniki uzasadniały zastosowanie czterech indeksów w dalszych analizach, przy zachowaniu większej ostrożności podczas interpretowania rezultatów dotyczących gotowości do zapłaty wyższej ceny.

5.6. Charakterystyka prób badawczych

Materiał empiryczny wykorzystany w rozprawie pochodził z dwóch niezależnych prób badawczych. Pierwszą stanowiła ogólnopolska próba respondentów uczestniczących w głównym badaniu ankietowym, natomiast drugą próba uczestników eksperymentu eyetrackingowego. Ze względu na odmienny cel, sposób doboru oraz liczebność obu prób ich charakterystykę przedstawiono oddzielnie.

W głównym badaniu ankietowym uczestniczyło 1000 pełnoletnich mieszkańców Polski, którzy w okresie pięciu lat poprzedzających badanie korzystali z usług hotelarskich. Zastosowanie tego kryterium pozwoliło objąć badaniem osoby posiadające doświadczenie związane z wyborem i korzystaniem z miejsc zakwaterowania, a tym samym zdolne do oceny czynników wyboru hotelu oraz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie.

Respondentów pozyskiwano spośród osób zarejestrowanych w panelu badawczym, które wcześniej wyraziły zgodę na udział w badaniach ankietowych. Zaproszenia kierowano losowo do osób spełniających przyjęte kryterium uczestnictwa, przy jednoczesnym kontrolowaniu struktury próby według wieku i płci. Jako punkt odniesienia wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego za 2024 rok dotyczące struktury dorosłych mieszkańców Polski.

Ze względu na brak danych umożliwiających dokładne określenie struktury populacji osób korzystających z usług hotelarskich w ciągu ostatnich pięciu lat zgodność próby z populacją oceniano w odniesieniu do wieku i płci dorosłych mieszkańców Polski. Nie zakładano natomiast reprezentatywności próby pod względem pozostałych cech społeczno-demograficznych ani częstotliwości korzystania z usług hotelarskich.

Zgodność struktury próby ze strukturą populacji zweryfikowano za pomocą testu zgodności chi-kwadrat, przeprowadzonego oddzielnie dla wieku i płci. W analizie wieku uwzględniono pięć kategorii, dlatego liczba stopni swobody wynosiła 4. W przypadku płci porównanie przeprowadzono dla dwóch kategorii, kobiet i mężczyzn, odpowiadających kategoriom dostępnym w danych GUS, dlatego liczba stopni swobody wynosiła 1. Odpowiedzi osób, które wskazały inną odpowiedź lub nie określiły płci, nie uwzględniono w tym porównaniu. W przypadku wieku uzyskano wartość $\chi^2 = 4,984$ przy czterech stopniach swobody i $p = 0,289$. Dla płci wartość statystyki wyniosła $\chi^2 = 2,142$ przy jednym stopniu swobody i $p = 0,143$. W obu przypadkach wartość p przekraczała przyjęty poziom istotności $\alpha = 0,05$, dlatego nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic pomiędzy strukturą próby a strukturą dorosłej populacji Polski w zakresie analizowanych cech.

Uzyskane wyniki pozwalały traktować próbę jako zgodną ze strukturą dorosłych mieszkańców Polski pod względem wieku i płci. Reprezentatywność miała zatem charakter ograniczony do cech objętych kontrolą doboru i nie oznaczała pełnej reprezentatywności względem wszystkich właściwości populacji konsumentów usług hotelarskich.

Przy liczebności próby wynoszącej 1000 osób orientacyjny maksymalny błąd losowy oszacowania proporcji wynosił około $\pm 3,1$ punktu procentowego przy poziomie ufności 95%, przy założeniu losowania prostego i najbardziej niekorzystnej proporcji wynoszącej 50%.

Strukturę próby według wieku i płci wskazano w tabeli 16.

Tabela 16. Porównanie struktury próby ankietowej ze strukturą dorosłej populacji Polski według wieku i płci

Cecha	Kategoria	Liczebność	Udział w próbie (%)
Wiek	18–19 lat	53	5,3
	20–34 lata	204	20,4
	35–49 lat	291	29,1
	50–64 lata	196	19,6
	65 lat i więcej	256	25,6
Płeć	Kobieta	493	49,3
	Mężczyzna	495	49,5
	Inna odpowiedź lub brak określenia płci	12	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W próbie uczestniczyły 493 kobiety, stanowiące 49,3% ogółu respondentów, oraz 495 mężczyzn, których udział wynosił 49,5%. Pozostałych 12 osób, czyli 1,2% próby, wskazało inną odpowiedź lub nie określiło płci.

Najliczniejszą grupę wiekową stanowiły osoby w wieku od 35 do 49 lat. Grupa ta obejmowała 291 respondentów, czyli 29,1% próby. Osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiły 25,6% badanych, osoby w wieku od 20 do 34 lat 20,4%, natomiast respondenci w wieku od 50 do 64 lat 19,6%. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku od 18 do 19 lat, których udział wynosił 5,3%.

Poza wiekiem i płcią w charakterystyce próby uwzględniono wykształcenie, status zawodowy oraz miejsce zamieszkania. Cechy te nie były wykorzystywane do zapewnienia zgodności struktury próby ze strukturą populacji, lecz służyły przedstawieniu społeczno-demograficznego zróżnicowania badanej grupy. Wyniki zestawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Struktura próby ankietowej według wykształcenia, statusu zawodowego i miejsca zamieszkania

Cecha	Kategoria	Liczebność	Udział (%)
Wykształcenie	Podstawowe	19	1,9
	Średnie	528	52,8
	Wyższe	453	45,3
Status zawodowy	Uczeń lub student	69	6,9
	Osoba pracująca	526	52,6
	Osoba prowadząca działalność gospodarczą	56	5,6
	Osoba bezrobotna	56	5,6
	Emeryt lub rencista	283	28,3
	Inny status	10	1,0
Miejsce zamieszkania	Wieś	221	22,1
	Miasto do 20 tys. mieszkańców	105	10,5
	Miasto od 20 do 100 tys. mieszkańców	313	31,3
	Miasto od 100 do 500 tys. mieszkańców	207	20,7
	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	154	15,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Ponad połowę próby stanowiły osoby z wykształceniem średnim, których udział wynosił 52,8%. Wykształcenie wyższe posiadało 45,3% respondentów, natomiast osoby z wykształceniem podstawowym stanowiły 1,9% badanych.

W strukturze statusu zawodowego najliczniejszą grupę tworzyły osoby pracujące, obejmujące 52,6% próby. Drugą pod względem liczebności grupę stanowili emeryci i renciści, których udział wynosił 28,3%. Uczniowie i studenci stanowili 6,9% badanych, natomiast po 5,6% próby obejmowały osoby prowadzące działalność gospodarczą i osoby bezrobotne.

Najwięcej respondentów mieszkało w miastach liczących od 20 do 100 tys. mieszkańców. Grupa ta obejmowała 31,3% badanych. Mieszkańcy wsi stanowili 22,1% próby, mieszkańcy miast liczących od 100 do 500 tys. osób 20,7%, natomiast osoby mieszkające w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców 15,4%. Najmniejszy udział miały osoby zamieszkujące miasta liczące do 20 tys. mieszkańców, stanowiące 10,5% próby.

Drugą próbę stanowiło 40 osób uczestniczących w badaniu eyetrackingowym. Uczestników rekrutowano wśród studentów w wieku od 18 do 30 lat. Warunkiem zakwalifikowania do badania była deklarowana znajomość serwisu Booking.com, określana w części kwalifikacyjnej procedury badawczej. Uczestnicy badania

eyetrackingowego stanowili odrębną grupę od respondentów głównego badania ankietowego. Dobór uczestników miał charakter celowy i został podporządkowany celowi badania eyetrackingowego.

Do udziału zaproszono osoby, które w części kwalifikacyjnej zadeklarowały znajomość serwisu Booking.com. Kryteriami zakwalifikowania do badania były wiek od 18 do 30 lat oraz znajomość internetowego serwisu rezerwacyjnego. Niespełnienie jednego z tych warunków stanowiło kryterium wykluczenia z eksperymentu.

W próbie zachowano równy udział kobiet i mężczyzn. Uczestniczyło w niej 20 kobiet i 20 mężczyzn, co odpowiadało po 50,0% badanej grupy. Wszystkie sesje spełniły wymagania techniczne związane z kalibracją urządzenia, dlatego wyniki wszystkich 40 uczestników zostały uwzględnione w analizie. Podstawową charakterystykę próby zestawiono w tabeli 18.

Tabela 18. Podstawowa charakterystyka próby badania eyetrackingowego

Cecha	Charakterystyka
Liczebność próby	40 osób
Wiek uczestników	18–30 lat
Kobiety	20 osób, 50,0%
Mężczyźni	20 osób, 50,0%
Sposób doboru	Dobór celowy
Kryteria włączenia	Wiek od 18 do 30 lat i znajomość serwisu Booking.com
Kryteria wykluczenia	Wiek poza przyjętym przedziałem lub brak znajomości serwisu Booking.com
Liczba pomiarów uwzględnionych w analizie	40
Charakter próby	Próba niezależna od głównego badania ankietowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dobór uczestników badania eyetrackingowego podporządkowano celowi eksperymentu, którym była analiza uwagi wzrokowej kierowanej na wybrane elementy ofert hotelowych, w szczególności oznaczenia i certyfikaty wykorzystywane do komunikowania działań obiektów hotelowych w zakresie zrównoważonej turystyki.

Równy udział kobiet i mężczyzn umożliwił przygotowanie opisowego porównania map cieplnych dla obu grup. Ograniczenie wieku uczestników do przedziału od 18 do 30 lat zmniejszyło zróżnicowanie próby, ale jednocześnie ograniczyło możliwość odnoszenia wyników do konsumentów należących do innych kategorii wiekowych. Wyników eksperymentu nie należało zatem uogólniać na całą populację konsumentów usług hotelarskich.

6. Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich w kontekście zachowań konsumentów

6.1. Deklarowana wiedza konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyki

Pierwszy obszar analizy obejmował deklarowaną wiedzę konsumentów usług hotelarskich na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki. Porównanie obu zagadnień umożliwiło określenie czy respondenci w podobnym stopniu znali pojęcie o charakterze ogólnym oraz odnoszącą się do sektora turystycznego koncepcję zrównoważonej turystyki. Wyniki dotyczyły samooceny respondentów, a nie poziomu wiedzy zweryfikowanego za pomocą pytań sprawdzających. Rozkład odpowiedzi dotyczących obu analizowanych pojęć omówiono w tabeli 19.

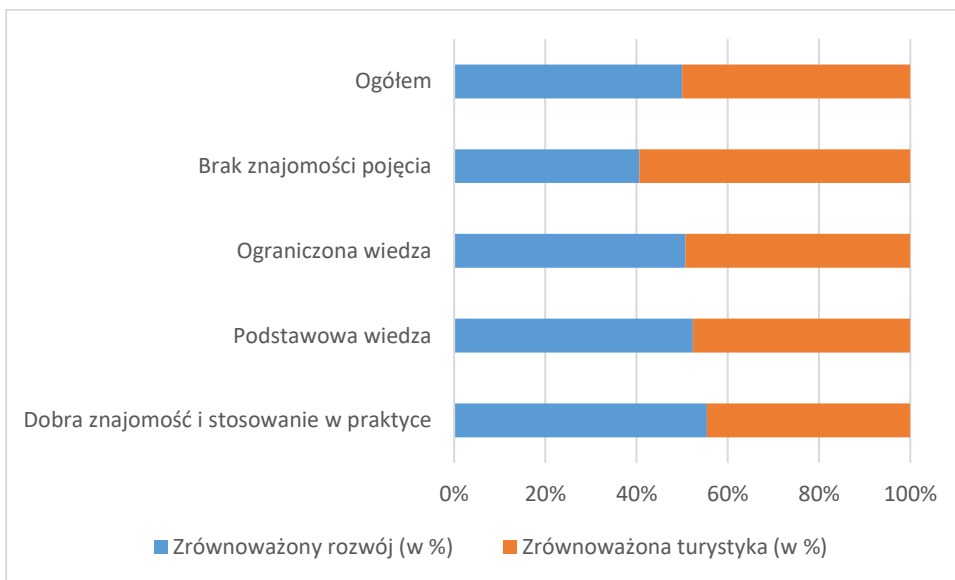
Tabela 19. Deklarowany poziom wiedzy konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki

Deklarowany poziom wiedzy	Zrównoważony rozwój, n	Zrównoważony rozwój (w %)	Zrównoważona turystyka, n	Zrównoważona turystyka (w %)
Dobra znajomość i stosowanie w praktyce	102	10,2	82	8,2
Podstawowa wiedza	401	40,1	365	36,5
Ograniczona wiedza	354	35,4	344	34,4
Brak znajomości pojęcia	143	14,3	209	20,9
Ogółem	1000	100,0	1000	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 19, 503 respondentów, stanowiących 50,3% badanej próby, deklarowało co najmniej podstawową wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju. W odniesieniu do zrównoważonej turystyki analogicznej odpowiedzi udzieliło 447 osób, czyli 44,7% badanych. W obu przypadkach najliczniejszą kategorię tworzyły osoby deklarujące wiedzę podstawową. W przypadku zrównoważonego rozwoju odpowiedź tę wskazało 401 respondentów, natomiast w odniesieniu do zrównoważonej turystyki 365 osób.

Dobłą znajomość pojęcia oraz jego stosowanie w praktyce zadeklarowało odpowiednio 102 i 82 respondentów. Różnica w deklarowanej znajomości obu pojęć była szczególnie widoczna w przypadku odpowiedzi wskazujących na ich nieznajomość. Brak znajomości pojęcia zrównoważonego rozwoju zadeklarowały 143 osoby, co stanowiło 14,3% próby, natomiast pojęcia zrównoważonej turystyki nie znało 209 respondentów, czyli 20,9% badanych. Różnica pomiędzy tymi udziałami wyniosła 6,6 punktu procentowego. Graficzne porównanie rozkładu odpowiedzi zaprezentowano na wykresie 1.



Wykres 1. Struktura deklarowanego poziomu wiedzy konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zestawienie wyników na wykresie 1 wskazuje, że struktura odpowiedzi dotyczących obu pojęć była zbliżona, jednak w przypadku zrównoważonego rozwoju większy był udział osób deklarujących co najmniej podstawową wiedzę. Jednocześnie brak znajomości częściej dotyczył zrównoważonej turystyki.

W celu sprawdzenia, czy zaobserwowane różnice miały charakter statystycznie istotny, zastosowano test kolejności par Wilcoxona. Jego wykorzystanie wynikało z porządkowego charakteru zmiennych oraz z faktu, że obie odpowiedzi pochodziły od tych samych respondentów. Kategorie zakodowano od 1 do 4, przy czym wartość 1 oznaczała najwyższy deklarowany poziom wiedzy, a wartość 4 brak znajomości pojęcia. Niższa wartość wskazywała zatem na wyższy deklarowany poziom wiedzy.

Wyniki statystyk opisowych oraz testu Wilcoxona wskazano w tabeli 20.

Tabela 20. Porównanie deklarowanego poziomu wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki

Obszar wiedzy lub porównanie	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	W	Z	P
Zrównoważony rozwój	2,538	0,860	2			
Zrównoważona turystyka	2,680	0,895	3			
Porównanie obu obszarów				20 053,5	-6,091	<0,001

Skala: 1 oznaczało najwyższy deklarowany poziom wiedzy, natomiast 4 brak znajomości pojęcia
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Niższa wartość średniej oraz mediany dla zrównoważonego rozwoju wskazywała na wyższy deklarowany poziom wiedzy w tym obszarze. Test Wilcoxona wykazał, że różnica pomiędzy odpowiedziami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki była statystycznie istotna, ponieważ uzyskany poziom prawdopodobieństwa był niższy od przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez poszczególnych respondentów wykazała, że 233 osoby zadeklarowały wyższy poziom wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju niż zrównoważonej turystyki. Odwrotną zależność odnotowano w przypadku 117 osób, natomiast u 650 respondentów poziom odpowiedzi w obu pytaniach był taki sam. Przewaga liczby osób deklarujących wyższą wiedzę o zrównoważonym rozwoju była więc zgodna z kierunkiem różnicy stwierdzonej za pomocą testu Wilcoxona.

Na tej podstawie sformułowano odpowiedź na pierwsze pytanie badawcze P1. Deklarowana wiedza konsumentów usług hotelarskich na temat obu analizowanych pojęć była zróżnicowana. W przypadku zrównoważonego rozwoju nieco ponad połowa respondentów deklarowała co najmniej podstawowy poziom wiedzy, natomiast w odniesieniu do zrównoważonej turystyki odsetek ten był niższy. Zrównoważona turystyka częściej pozostawała pojęciem nieznanym respondentom.

Kolejnym elementem analizy pierwszego obszaru badawczego była ocena znaczenia przypisywanego poszczególnym aspektom zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki. Analiza ta miała charakter opisowy i nie stanowiła odrębnej podstawy weryfikacji hipotezy H1. Jej celem było uzupełnienie charakterystyki sposobu postrzegania obu koncepcji przez respondentów poprzez określenie znaczenia przypisywanego ich poszczególnym elementom. Pytania te odnosiły się do ogólnych aspektów zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki, a nie do konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie, które poddano odrębnej ocenie w dalszej części analizy.

Respondenci oceniali 21 aspektów zrównoważonego rozwoju na pięciostopniowej skali, na której wartość 1 oznaczała aspekt zupełnie nieistotny, a

wartość 5 bardzo istotny. Ze względu na porządkowy charakter skali podstawę opisu stanowiły liczebności i udziały odpowiedzi, które na potrzeby interpretacji zestawiono w trzech kategoriach: oceny 1–2, ocenę neutralną 3 oraz oceny 4–5. Mediany wykorzystano uzupełniając. Wyniki zestawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Ocena znaczenia wybranych aspektów zrównoważonego rozwoju

Aspekt zrównoważonego rozwoju	Oceny 1–2 n (%)	Ocena 3 n (%)	Oceny 4–5 n (%)	Mediana
Recykling i gospodarka odpadami	132 (13,2)	232 (23,2)	636 (63,6)	4
Odnawialne źródła energii	187 (18,7)	285 (28,5)	528 (52,8)	4
Ochrona lasów i bioróżnorodności	103 (10,3)	215 (21,5)	682 (68,2)	4
Ograniczenie emisji gazów cieplarnianych	170 (17,0)	272 (27,2)	558 (55,8)	4
Minimalizacja zużycia plastiku	128 (12,8)	239 (23,9)	633 (63,3)	4
Ochrona wód i gospodarka wodna	105 (10,5)	211 (21,1)	684 (68,4)	4
Równość płci i inkluzywność	177 (17,7)	252 (25,2)	571 (57,1)	4
Prawa człowieka	80 (8,0)	198 (19,8)	722 (72,2)	4
Warunki pracy	77 (7,7)	186 (18,6)	737 (73,7)	4
Rozwój lokalnych społeczności	87 (8,7)	247 (24,7)	666 (66,6)	4
Sprawiedliwy handel	104 (10,4)	260 (26,0)	636 (63,6)	4
Ekoprodukty i zrównoważona konsumpcja	139 (13,9)	282 (28,2)	579 (57,9)	4
Gospodarka obiegu zamkniętego	119 (11,9)	279 (27,9)	602 (60,2)	4
Oszczędność zasobów naturalnych	96 (9,6)	214 (21,4)	690 (69,0)	4
Innowacje technologiczne na rzecz zrównoważonego rozwoju	163 (16,3)	284 (28,4)	553 (55,3)	4
Zrównoważony transport	140 (14,0)	287 (28,7)	573 (57,3)	4
Zrównoważone budownictwo	165 (16,5)	325 (32,5)	510 (51,0)	4
Ekoturystyka	145 (14,5)	288 (28,8)	567 (56,7)	4
Wsparcie dla lokalnych społeczności i kultury	97 (9,7)	261 (26,1)	642 (64,2)	4
Zrównoważone zarządzanie zasobami turystycznymi	158 (15,8)	306 (30,6)	536 (53,6)	4

Ograniczenie negatywnego wpływu turystyki na środowisko	109 (10,9)	284 (28,4)	607 (60,7)	4
---	------------	------------	------------	---

Skala: 1 – zupełnie nieistotne, 2 – raczej nieistotne, 3 – neutralne, 4 – raczej istotne, 5 – bardzo istotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W przypadku wszystkich analizowanych aspektów zrównoważonego rozwoju udział ocen 4–5 przekraczał 50%. Najczęściej duże znaczenie przypisywano warunkom pracy. Oceny 4–5 wskazało w tym przypadku 737 respondentów, czyli 73,7% badanych. Prawom człowieka duże znaczenie przypisały 722 osoby, stanowiące 72,2% próby. Wysokie udziały takich ocen odnotowano również w odniesieniu do oszczędności zasobów naturalnych (69,0%), ochrony wód i gospodarki wodnej (68,4%) oraz ochrony lasów i bioróżnorodności (68,2%). Stosunkowo często wysoko oceniano także rozwój lokalnych społeczności (66,6%) oraz wsparcie dla lokalnych społeczności i kultury (64,2%).

Relatywnie najrzadziej oceny 4–5 przypisywano zrównoważonemu budownictwu, dla którego udział takich odpowiedzi wyniósł 51,0%. W przypadku odnawialnych źródeł energii było to 52,8%, a zrównoważonego zarządzania zasobami turystycznymi 53,6%. Niższe na tle pozostałych pozycji udziały ocen wskazujących na duże znaczenie odnotowano również w odniesieniu do innowacji technologicznych na rzecz zrównoważonego rozwoju (55,3%) oraz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych (55,8%). Także w przypadku tych aspektów oceny 4–5 występowały jednak częściej niż oceny 1–2. Mediana dla wszystkich 21 pozycji wyniosła 4, dlatego nie różnicowała ocen poszczególnych aspektów, a podstawę ich porównania stanowiły przede wszystkim rozkłady odpowiedzi.

W dalszej kolejności oceniono znaczenie 13 elementów zrównoważonej turystyki. Respondenci posługiwali się pięciostopniową skalą od 1, oznaczającego element zdecydowanie nieistotny, do 5, oznaczającego element zdecydowanie istotny. Podobnie jak w przypadku aspektów zrównoważonego rozwoju, wyniki zestawiono w trzech kategoriach odpowiedzi, natomiast mediany wykorzystano uzupełniając. Rozkłady odpowiedzi ujęto w tabeli 22.

Tabela 22. Ocena znaczenia wybranych elementów zrównoważonej turystyki

Element zrównoważonej turystyki	Oceny 1–2 n (%)	Ocena 3 n (%)	Oceny 4–5 n (%)	Mediana
Ochrona środowiska i minimalizacja negatywnego wpływu turystyki	187 (18,7)	268 (26,8)	545 (54,5)	4
Wspieranie lokalnych społeczności i kultury	138 (13,8)	239 (23,9)	623 (62,3)	4
Sprawiedliwe wynagrodzenie i etyczne traktowanie pracowników sektora turystycznego	117 (11,7)	221 (22,1)	662 (66,2)	4
Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych	114 (11,4)	233 (23,3)	653 (65,3)	4
Minimalizowanie nadmiernego ruchu turystycznego (overtourism)	142 (14,2)	291 (29,1)	567 (56,7)	4
Zrównoważony transport	148 (14,8)	279 (27,9)	573 (57,3)	4
Zachęcanie do odpowiedzialnych zachowań turystów	107 (10,7)	284 (28,4)	609 (60,9)	4
Rozwój turystyki dostępnej dla wszystkich	119 (11,9)	254 (25,4)	627 (62,7)	4
Wsparcie dla turystyki alternatywnej i slow tourism	145 (14,5)	288 (28,8)	567 (56,7)	4
Certyfikacja i normy jakościowe w turystyce	182 (18,2)	313 (31,3)	505 (50,5)	4
Ograniczenie ilości odpadów i recykling	118 (11,8)	262 (26,2)	620 (62,0)	4
Zachowanie autentyczności destynacji turystycznych	108 (10,8)	262 (26,2)	630 (63,0)	4
Angażowanie turystów w działania ekologiczne i społeczne	163 (16,3)	300 (30,0)	537 (53,7)	4

Skala: 1 – zdecydowanie nieistotne, 2 – raczej nieistotne, 3 – neutralne, 4 – raczej istotne, 5 – zdecydowanie istotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W przypadku każdego z analizowanych elementów zrównoważonej turystyki udział ocen 4–5 przekraczał 50%. Najczęściej duże znaczenie przypisywano sprawiedliwemu wynagrodzeniu i etycznemu traktowaniu pracowników sektora turystycznego. Oceny 4–5 wskazało w odniesieniu do tego elementu 662 respondentów, czyli 66,2% badanych. Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych wysoko oceniły 653 osoby, stanowiące 65,3% próby. Kolejne miejsca pod względem udziału ocen 4–5 zajmowały zachowanie autentyczności destynacji turystycznych (63,0%), rozwój turystyki dostępnej dla wszystkich (62,7%) oraz wspieranie lokalnych społeczności i kultury (62,3%). Zbliżony udział wysokich ocen uzyskano w przypadku ograniczenia ilości odpadów i recyklingu (62,0%).

Relatywnie najrzadziej duże znaczenie przypisywano certyfikacji i normom jakościowym w turystyce. Oceny 4–5 wskazało w tym przypadku 505 respondentów, czyli 50,5% badanych, natomiast 31,3% zajęło stanowisko

neutralne. Angażowaniu turystów w działania ekologiczne i społeczne duże znaczenie przypisało 53,7% respondentów, a ochronie środowiska i minimalizacji negatywnego wpływu turystyki 54,5%. W przypadku minimalizowania nadmiernego ruchu turystycznego oraz wspierania turystyki alternatywnej i slow tourism udział ocen 4–5 wyniósł po 56,7%. Mediana wszystkich analizowanych elementów wyniosła 4, dlatego również w tym przypadku podstawę wskazania zróżnicowania znaczenia poszczególnych elementów stanowiły rozkłady odpowiedzi.

Łączne wyniki obu analiz wskazały, że respondenci różnicowali znaczenie poszczególnych aspektów zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki, mimo jednakowej mediany wynoszącej 4 dla wszystkich analizowanych pozycji. W obu obszarach do elementów relatywnie często ocenianych wysoko należały zarówno kwestie społeczne, związane między innymi z warunkami pracy, prawami człowieka i wspieraniem społeczności lokalnych, jak i aspekty odnoszące się do gospodarowania zasobami oraz ochrony środowiska. Jednocześnie niektórym elementom, w tym certyfikacji, rozwiązaniom technologicznym oraz wybranym formom organizacji zrównoważonej turystyki, duże znaczenie przypisywano rzadziej.

Zakres analizy deklarowanej wiedzy konsumentów rozszerzono o ocenę znajomości wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych stosowanych w działalności hotelarskiej. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź, dlatego liczebności i udziały dotyczące poszczególnych oznaczeń nie sumowały się do liczebności próby ani do 100%. Wyniki zestawiono w tabeli 23.

Tabela 23. Deklarowana znajomość wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych

Certyfikat lub odpowiedź	Liczebność	Udział respondentów
ISO 14001	281	28,1%
EU Ecolabel	176	17,6%
Green Key	154	15,4%
LEED	131	13,1%
Brak znajomości żadnego z wymienionych oznaczeń	483	48,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Spośród uwzględnionych oznaczeń najczęściej deklarowano znajomość standardu ISO 14001, wskazanego przez 281 respondentów, czyli 28,1% próby. Znajomość EU Ecolabel zadeklarowało 176 osób, stanowiących 17,6% badanych, Green Key 154 respondentów, czyli 15,4%, natomiast LEED 131 osób, co odpowiadało 13,1% próby. Jednocześnie 483 respondentów, czyli 48,3% badanych, zadeklarowało brak znajomości któregośkolwiek z wymienionych oznaczeń. Wyniki wskazywały zatem, że deklarowana znajomość konkretnych certyfikatów i standardów środowiskowych nie była powszechna wśród badanych.

Uzyskanych wyników nie utożsamiano z obiektywnie zweryfikowaną wiedzą ani ze zdolnością do prawidłowego rozpoznawania certyfikatów w ofertach hotelowych. Pytanie dotyczyło deklarowanej znajomości nazw poszczególnych oznaczeń. Wyniki rozszerzały charakterystykę deklarowanej wiedzy konsumentów o znajomość konkretnych instrumentów środowiskowych stosowanych w hotelarstwie, a jednocześnie stanowiły kontekst dla analizy percepcji oznaczeń i certyfikatów przeprowadzonej w kolejnym rozdziale.

Łączna interpretacja wyników w pierwszym obszarze badawczym wskazała, że deklarowany poziom wiedzy konsumentów był wyższy w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju niż do zrównoważonej turystyki, a znajomość konkretnych certyfikatów i standardów środowiskowych stosowanych w hotelarstwie była ograniczona. Jednocześnie respondenci różnicowali znaczenie poszczególnych aspektów zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki. Oceny znaczenia tych aspektów nie były utożsamiane z poziomem wiedzy, ponieważ wysoka ocena znaczenia danego elementu nie przesądzała o znajomości jego istoty. Podstawę bezpośredniej weryfikacji hipotezy H1 stanowiło porównanie deklarowanego poziomu wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, natomiast wyniki dotyczące znajomości certyfikatów i standardów oraz znaczenia poszczególnych aspektów rozszerzały charakterystykę badanego obszaru. Uzyskane wyniki pozwoliły zrealizować cel szczegółowy C1 oraz udzielić odpowiedzi na pytanie badawcze P1. Stwierdzona statystycznie istotna różnica w deklarowanym poziomie wiedzy o obu koncepcjach była zgodna z kierunkiem zakładanym w hipotezie H1, dlatego hipotezę tę uznano za potwierdzoną.

6.2. Znaczenie działań podejmowanych przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki

Drugi obszar analizy dotyczył znaczenia przypisywanego przez konsumentów działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki. Respondenci oceniali 19 działań na pięciostopniowej skali, na której wartość 1 oznaczała działanie zdecydowanie nieistotne, a wartość 5 działanie zdecydowanie istotne. Analiza umożliwiła określenie znaczenia przypisywanego poszczególnym działaniom oraz wskazanie tych, którym badani najczęściej i najrzadziej przypisywali duże znaczenie.

Rozkłady odpowiedzi zestawiono w tabeli 24. Podstawę opisu wyników stanowiły liczebności i udziały procentowe poszczególnych kategorii odpowiedzi. Mediany wykorzystano uzupełniając w interpretacji wyników.

Tabela 24. Ocena znaczenia działań przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu zrównoważonej turystyki

Działanie	Zdecydowanie nieistotne n (%)	Raczej nieistotne n (%)	Neutralne n (%)	Raczej istotne n (%)	Zdecydowanie istotne n (%)
Ograniczenie zużycia plastiku i promowanie recyklingu	78 (7,8)	69 (6,9)	248 (24,8)	375 (37,5)	230 (23,0)
Wsparcie dla lokalnych społeczności i gospodarki	42 (4,2)	62 (6,2)	235 (23,5)	393 (39,3)	268 (26,8)
Ograniczenie emisji CO ₂ i stosowanie odnawialnych źródeł energii	79 (7,9)	74 (7,4)	268 (26,8)	368 (36,8)	211 (21,1)
Certyfikaty ekologiczne i standardy jakości w turystyce	89 (8,9)	95 (9,5)	296 (29,6)	330 (33,0)	190 (19,0)
Ochrona przyrody i bioróżnorodności	42 (4,2)	56 (5,6)	240 (24,0)	371 (37,1)	291 (29,1)
Sprawiedliwe wynagrodzenie i warunki pracy dla pracowników	31 (3,1)	43 (4,3)	236 (23,6)	333 (33,3)	357 (35,7)
Edukowanie turystów o odpowiedzialnym podróżowaniu	49 (4,9)	70 (7,0)	309 (30,9)	332 (33,2)	240 (24,0)
Minimalizowanie negatywnego wpływu turystyki na dziedzictwo kulturowe	43 (4,3)	57 (5,7)	258 (25,8)	378 (37,8)	264 (26,4)
Wdrażanie zasad etycznej turystyki i poszanowania praw człowieka	45 (4,5)	47 (4,7)	259 (25,9)	382 (38,2)	267 (26,7)
Promowanie lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów	35 (3,5)	43 (4,3)	231 (23,1)	366 (36,6)	325 (32,5)
Redukcja odpadów spożywczych i zrównoważone zarządzanie zasobami	50 (5,0)	42 (4,2)	270 (27,0)	365 (36,5)	273 (27,3)

Wdrażanie innowacji technologicznych wspierających ekoturystykę	58 (5,8)	63 (6,3)	308 (30,8)	362 (36,2)	209 (20,9)
Zachowanie autentyczności miejsc turystycznych i unikanie komercjalizacji	40 (4,0)	54 (5,4)	254 (25,4)	359 (35,9)	293 (29,3)
Dostosowanie infrastruktury turystycznej do osób z niepełnosprawnościami	38 (3,8)	42 (4,2)	251 (25,1)	392 (39,2)	277 (27,7)
Angażowanie konsumentów w działania ekologiczne i społeczne	71 (7,1)	83 (8,3)	323 (32,3)	334 (33,4)	189 (18,9)
Transparentna komunikacja działań proekologicznych	65 (6,5)	74 (7,4)	340 (34,0)	316 (31,6)	205 (20,5)
Unikanie nadmiernego ruchu turystycznego	63 (6,3)	62 (6,2)	308 (30,8)	360 (36,0)	207 (20,7)
Promowanie transportu ekologicznego	70 (7,0)	74 (7,4)	290 (29,0)	324 (32,4)	242 (24,2)
Rozwój turystyki dostępnej dla wszystkich grup społecznych	41 (4,1)	52 (5,2)	260 (26,0)	361 (36,1)	286 (28,6)

Skala: 1 – zdecydowanie nieistotne, 2 – raczej nieistotne, 3 – neutralne, 4 – raczej istotne, 5 – zdecydowanie istotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W przypadku wszystkich analizowanych działań ponad połowa respondentów wskazała oceny 4 lub 5, oznaczające raczej lub zdecydowanie duże znaczenie. Mediana ocen dla każdej z 19 pozycji wyniosła 4, dlatego nie stanowiła podstawy różnicowania znaczenia poszczególnych działań. Wskazanie działań, którym najczęściej i najrzadziej przypisywano duże znaczenie, oparto zatem na rozkładach odpowiedzi, ze szczególnym uwzględnieniem udziałów ocen 4–5.

Najwyższy udział ocen 4–5 odnotowano w przypadku promowania lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów. Działanie to za raczej lub zdecydowanie istotne uznało 691 respondentów, czyli 69,1% badanych. Zbliżony wynik uzyskano w odniesieniu do zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia i odpowiednich warunków pracy pracownikom, któremu oceny 4–5 przypisało 690 respondentów, stanowiących 69,0% próby. Wysokie udziały odpowiedzi wskazujących na duże znaczenie odnotowano również w przypadku dostosowania infrastruktury turystycznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, które za raczej lub zdecydowanie istotne uznało 669 respondentów, czyli 66,9% badanych.

Ochronie przyrody i bioróżnorodności oceny 4–5 przypisały 662 osoby, stanowiące 66,2% próby, natomiast wspieraniu lokalnych społeczności i gospodarki 661 respondentów, czyli 66,1%. Zbliżone udziały odnotowano w przypadku zachowania autentyczności miejsc turystycznych i unikania komercjalizacji (65,2%) oraz rozwoju turystyki dostępnej dla wszystkich grup społecznych (64,7%).

Najniższy udział ocen 4–5 odnotowano w odniesieniu do certyfikatów ekologicznych i standardów jakości w turystyce. Za raczej lub zdecydowanie istotne uznało je 520 respondentów, stanowiących 52,0% próby. Odpowiedź neutralną wskazało 296 osób, czyli 29,6% badanych, natomiast oceny 1–2 wybrało 184 respondentów, co odpowiadało 18,4% próby. Pomimo najniższego udziału ocen wskazujących na duże znaczenie ponad połowa badanych przypisywała zatem certyfikatom ekologicznym i standardom jakości raczej lub zdecydowanie duże znaczenie. Relatywnie niskie udziały ocen 4–5 odnotowano również w przypadku transparentnej komunikacji działań proekologicznych oraz angażowania konsumentów w działania ekologiczne i społeczne. Za raczej lub zdecydowanie istotne uznało je odpowiednio 52,1% i 52,3% respondentów. Uzyskane wyniki pozwoliły określić znaczenie przypisywane poszczególnym działaniom przez badanych oraz wskazać działania, którym najczęściej i najrzadziej przypisywano oceny świadczące o dużym znaczeniu. Nie stanowiły natomiast podstawy do określenia przyczyn dokonywanych ocen ani sposobu rzeczywistej realizacji analizowanych działań przez przedsiębiorstwa hotelarskie.

Wszystkie 19 działań były oceniane przez tych samych respondentów za pomocą pięciostopniowej skali porządkowej, dlatego do sprawdzenia, czy rozkłady ich ocen były zróżnicowane, zastosowano test Friedmana dla prób zależnych. Uzyskano wynik statystycznie istotny: $\chi^2(18) = 723,598$; $p < 0,001$, co wskazywało na występowanie zróżnicowania ocen w analizowanym zestawie działań. Współczynnik zgodności Kendalla wyniósł $W = 0,040$, co wskazywało na niewielką wielkość efektu. Pomimo statystycznej istotności wyniku zróżnicowanie ocen całego zestawu działań miało zatem niewielkie nasilenie. Interpretacja ta była spójna z wynikami opisowymi, ponieważ mediana dla wszystkich 19 działań wyniosła 4, a udział ocen 4–5 w przypadku każdego z nich przekraczał 50%.

Na potrzeby weryfikacji hipotezy H2 spośród 19 działań ocenianych przez respondentów wyodrębniono 4 działania odnoszące się bezpośrednio do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów: ograniczenie zużycia plastiku i promowanie recyklingu, ograniczenie emisji CO₂ i stosowanie odnawialnych źródeł energii, ochronę przyrody i bioróżnorodności oraz redukcję odpadów spożywczych i zrównoważone zarządzanie zasobami. Dobór tych pozycji wynikał z zakresu treściowego hipotezy H2, odnoszącej się do praktycznych działań środowiskowych, a nie do wszystkich analizowanych wymiarów zrównoważonej turystyki. Oceny tych działań zestawiono z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości w turystyce. Wyniki zestawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Zestawienie ocen praktycznych działań środowiskowych z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości

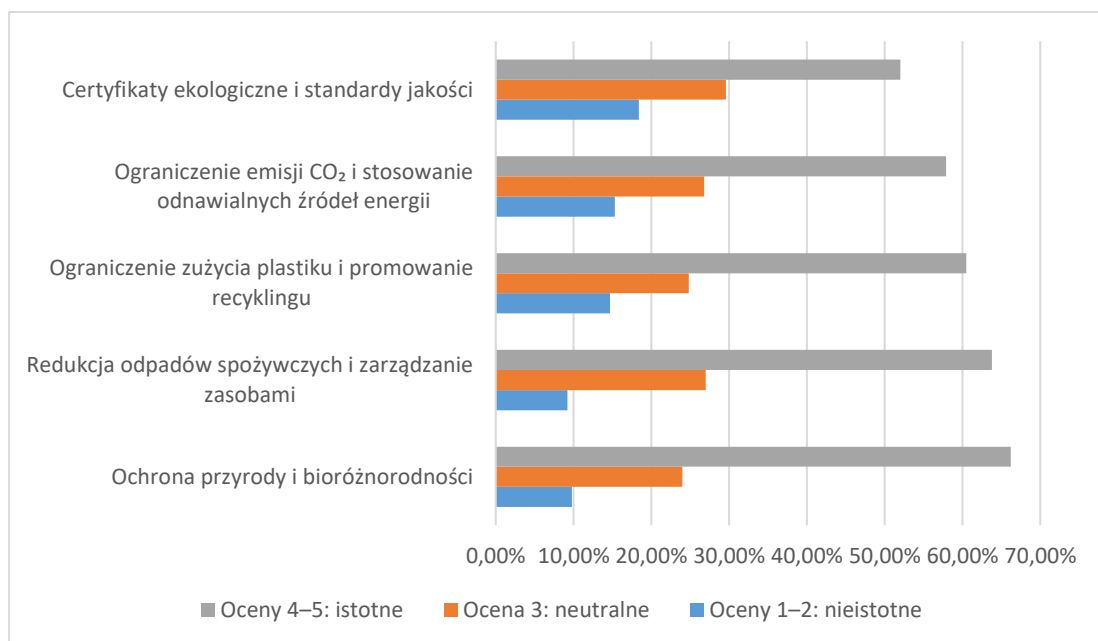
Praktyczne działanie	Ocena działania	Certyfikacja 1–2 n (%)	Certyfikacja 3 n (%)	Certyfikacja 4–5 n (%)	Razem
Ograniczenie zużycia plastiku i promowanie recyklingu	1–2	96 (65,3%)	30 (20,4%)	21 (14,3%)	147
	3	34 (13,7%)	148 (59,7%)	66 (26,6%)	248
	4–5	54 (8,9%)	118 (19,5%)	433 (71,6%)	605
Ograniczenie emisji CO ₂ i stosowanie odnawialnych źródeł energii	1–2	128 (83,7%)	20 (13,1%)	5 (3,3%)	153
	3	32 (11,9%)	180 (67,2%)	56 (20,9%)	268
	4–5	24 (4,1%)	96 (16,6%)	459 (79,3%)	579
Ochrona przyrody i bioróżnorodności	1–2	81 (82,7%)	10 (10,2%)	7 (7,1%)	98
	3	39 (16,2%)	164 (68,3%)	37 (15,4%)	240
	4–5	64 (9,7%)	122 (18,4%)	476 (71,9%)	662
Redukcja odpadów spożywczych i zrównoważone zarządzanie zasobami	1–2	68 (73,9%)	15 (16,3%)	9 (9,8%)	92
	3	55 (20,4%)	157 (58,1%)	58 (21,5%)	270
	4–5	61 (9,6%)	124 (19,4%)	453 (71,0%)	638

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dane zestawione w tabeli 25 wskazały na współwystępowanie wysokich ocen praktycznych działań środowiskowych i certyfikacji ekologicznej oraz standardów jakości. Spośród 605 respondentów, którzy przypisali duże znaczenie ograniczeniu zużycia plastiku i promowaniu recyklingu, 433 osoby, czyli 71,6%, również wysoko oceniły znaczenie certyfikacji. Neutralną ocenę certyfikacji wskazało w tej grupie 19,5% badanych, natomiast 8,9% przypisało jej małe znaczenie. W przypadku ograniczenia emisji CO₂ i stosowania odnawialnych źródeł energii spośród 579 respondentów przypisujących temu działaniu duże znaczenie 459 osób, czyli 79,3%, jednocześnie wysoko oceniło certyfikację. Był to najwyższy udział współwystępujących ocen 4–5 spośród czterech analizowanych działań. Neutralną ocenę certyfikacji wskazało 16,6% respondentów z tej grupy, natomiast małe znaczenie przypisało jej 4,1%. Wśród 662 respondentów wysoko oceniających ochronę przyrody i bioróżnorodności 476 osób, czyli 71,9%, również przypisało duże znaczenie certyfikatом ekologicznym i standardom jakości. W tej grupie 18,4% respondentów zajęło wobec certyfikacji stanowisko neutralne, a 9,7% przypisało jej małe znaczenie. Zbliżony rozkład uzyskano w przypadku redukcji odpadów spożywczych i zrównoważonego zarządzania zasobami. Spośród 638 osób wysoko oceniających to działanie 453 respondentów, czyli 71,0%, jednocześnie wysoko oceniło certyfikację, 19,4% wskazało odpowiedź neutralną, a 9,6% przypisało certyfikacji małe znaczenie. Wyniki tabeli krzyżowej wskazują zatem, że wysokie znaczenie przypisywane praktycznym działaniom

środowiskowym nie wiązało się z niską oceną certyfikacji. Respondenci wysoko oceniający praktyczne działania w większości również wysoko oceniali certyfikaty ekologiczne i standardy jakości. Oceny obu kategorii w znacznej części zatem współwystępowały.

Uzupełnieniem analizy było graficzne zestawienie rozkładów ocen czterech praktycznych działań środowiskowych oraz certyfikatów ekologicznych i standardów jakości, zamieszczone na wykresie 2.



Wykres 2. Ocena znaczenia praktycznych działań środowiskowych oraz certyfikacji ekologicznej i standardów jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wynika z wykresu 2, w przypadku wszystkich pięciu zestawionych pozycji przeważały odpowiedzi 4–5, wskazujące na raczej lub zdecydowanie duże znaczenie. Największy udział takich ocen odnotowano w odniesieniu do ochrony przyrody i bioróżnorodności oraz redukcji odpadów spożywczych i zrównoważonego zarządzania zasobami. Certyfikaty ekologiczne i standardy jakości charakteryzowały się natomiast najniższym udziałem ocen 4–5 spośród pięciu zestawionych pozycji.

Wyniki te pozostawały spójne z rozkładami odpowiedzi zawartymi w tabeli 24. Duże znaczenie ograniczeniu zużycia plastiku i promowaniu recyklingu przypisało 60,5% respondentów, ograniczeniu emisji CO₂ i stosowaniu odnawialnych źródeł energii 57,9%, ochronie przyrody i bioróżnorodności 66,2%, natomiast redukcji odpadów spożywczych i zrównoważonemu zarządzaniu zasobami 63,8%. W przypadku certyfikatów ekologicznych i standardów jakości udział ocen 4–5 wyniósł 52,0%. W przypadku każdego z czterech praktycznych

działań środowiskowych udział ocen 4–5 był więc liczbowo wyższy niż udział takich ocen w odniesieniu do certyfikatów ekologicznych i standardów jakości.

W celu bezpośredniej weryfikacji hipotezy H2 oceny każdego z czterech wyodrębnionych działań porównano z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości w turystyce. Ponieważ porównywane oceny pochodziły od tych samych respondentów i były dokonywane za pomocą pięciostopniowej skali porządkowej, zastosowano test kolejności par Wilcoxona. W związku z przeprowadzeniem czterech porównań zastosowano korektę Bonferroniego i przyjęto skorygowany poziom istotności $\alpha = 0,0125$. Wyniki zestawiono w tabeli 26.

Tabela 26. Porównanie ocen praktycznych działań środowiskowych z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości – wyniki testów kolejności par Wilcoxona

Praktyczne działanie porównywane z certyfikacją	W	Z	p
Ograniczenie zużycia plastiku i promowanie recyklingu	35 766,0	–5,507	<0,001
Ograniczenie emisji CO ₂ i stosowanie odnawialnych źródeł energii	17 946,5	–5,565	<0,001
Ochrona przyrody i bioróżnorodności	15 753,0	–11,927	<0,001
Redukcja odpadów spożywczych i zrównoważone zarządzanie zasobami	23 858,0	–10,009	<0,001

Uwaga: dla czterech porównań zastosowano korektę Bonferroniego; skorygowany poziom istotności wynosił $\alpha = 0,0125$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wyniki testów kolejności par Wilcoxona wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy ocenami każdego z czterech praktycznych działań środowiskowych a oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. We wszystkich przypadkach uzyskany poziom istotności był niższy od skorygowanego poziomu $\alpha = 0,0125$. Kierunek różnic określono na podstawie rozkładów odpowiedzi. Udział ocen 4–5 wynosił 60,5% dla ograniczenia zużycia plastiku i promowania recyklingu, 57,9% dla ograniczenia emisji CO₂ i stosowania odnawialnych źródeł energii, 66,2% dla ochrony przyrody i bioróżnorodności oraz 63,8% dla redukcji odpadów spożywczych i zrównoważonego zarządzania zasobami, wobec 52,0% dla certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. W przypadku każdego z czterech praktycznych działań udział ocen wskazujących na duże znaczenie był zatem wyższy niż w przypadku certyfikacji, a wyniki testów Wilcoxona wykazały, że różnice pomiędzy porównywanymi ocenami były statystycznie istotne.

Wyniki tabel krzyżowych wskazywały jednocześnie, że wysokie oceny praktycznych działań środowiskowych w znacznej części współwystępowały z wysokimi ocenami certyfikacji ekologicznej i standardów jakości. Oznaczało to, że wyższe znaczenie przypisywane działaniom praktycznym nie wiązało się z odrzucaniem znaczenia certyfikacji, lecz wskazywało na relatywnie silniejsze

znaczenie działań bezpośrednio odnoszących się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów.

Na tej podstawie sformułowano odpowiedź na pytanie badawcze P2. Konsumenci najczęściej przypisywali duże znaczenie działaniom dotyczącym promowania lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów, zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia i odpowiednich warunków pracy pracownikom, dostosowania infrastruktury turystycznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, ochrony przyrody i bioróżnorodności oraz wspierania lokalnych społeczności i gospodarki. Najrzadziej oceny 4–5 przypisywano natomiast certyfikatom ekologicznym i standardom jakości, transparentnej komunikacji działań proekologicznych oraz angażowaniu konsumentów w działania ekologiczne i społeczne. Również w odniesieniu do tych pozycji ponad połowa respondentów przypisywała im jednak raczej lub zdecydowanie duże znaczenie.

Zrealizowano tym samym cel szczegółowy C2, polegający na identyfikacji i ocenie znaczenia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki z perspektywy konsumentów. Analiza umożliwiła wskazanie działań, którym respondenci najczęściej i najrzadziej przypisywali duże znaczenie, oraz zestawienie ocen praktycznych działań odnoszących się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów z oceną certyfikacji ekologicznej i standardów jakości.

Uzyskane wyniki były zgodne z kierunkiem przyjętym w hipotezie H2. W przypadku każdego z czterech praktycznych działań środowiskowych udział ocen 4–5 był wyższy niż w przypadku certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. Wyniki testów kolejności par Wilcoxon wykazały, że różnice pomiędzy ocenami każdego z analizowanych działań praktycznych a oceną certyfikacji były statystycznie istotne również po zastosowaniu korekty Bonferroniego. Jednocześnie analiza tabel krzyżowych wykazała, że wysokie oceny praktycznych działań środowiskowych w znacznej części współwystępowały z wysoką oceną certyfikacji. Wyniki nie wskazywały zatem na przeciwstawianie przez respondentów praktycznych działań środowiskowych certyfikacji, lecz na relatywnie większe znaczenie przypisywane działaniom bezpośrednio odnoszącym się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów. Na podstawie łącznej oceny wyników analizy opisowej oraz testów kolejności par Wilcoxon hipotezę H2 uznano za potwierdzoną.

6.3. Mechanizm powiązania postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich z gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny

Trzeci obszar analizy dotyczył zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. W przyjętym modelu uwzględniono dwa konstrukty pełniące funkcję mediatorów: postrzeganą

wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie wobec hotelu związane z komunikacją środowiskową i certyfikacją. Sposób operacjonalizacji konstruktów, przyporządkowanie pozycji kwestionariusza oraz przyjęte ścieżki zależności omówiono w rozdziale 5. Model obejmował cztery indeksy kompozytowe:

- X – postrzeganą kulturę środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich,
- M1 – postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych,
- M2 – zaufanie wobec hotelu związane z komunikacją środowiskową i certyfikacją, określane dalej jako zaufanie,
- Y – gotowość do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe.

Wartości indeksów obliczono jako średnie arytmetyczne odpowiedzi na pozycje przypisane do poszczególnych konstruktów. Zastosowanie średniej służyło agregacji pozycji w ramach indeksów kompozytowych i pozwoliło zachować ich zakres od 1 do 5. Wyższe wartości odpowiadały wyższemu natężeniu mierzonej cechy. Uzyskane wartości indeksów wykorzystano następnie w analizach korelacyjnych, regresyjnych oraz w analizie efektów pośrednich. W przypadku gotowości do zapłaty wyższej ceny wynik interpretowano jako deklarowaną skłonność konsumenta do zaakceptowania wyższego kosztu usługi hotelowej, a nie jako rzeczywiste dokonaną transakcję.

Wartości średnie i odchylenia standardowe potraktowano jako charakterystykę utworzonych indeksów kompozytowych, a nie jako podstawę do hierarchizowania znaczenia poszczególnych konstruktów. Podstawowe statystyki opisowe analizowanych konstruktów zestawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Statystyki opisowe konstruktów uwzględnionych w modelu badawczym

Symbol	Konstrukt	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Minimum	Maksimum
X	Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich	3,164	0,972	3,250	1,000	5,000
M1	Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych	3,351	0,940	3,333	1,000	5,000
M2	Zaufanie związane z działaniami środowiskowymi i certyfikacją	3,272	1,012	3,500	1,000	5,000
Y	Gotowość do zapłaty wyższej	3,001	1,117	3,000	1,000	5,000

	ceny za usługi hotelowe					
--	-------------------------	--	--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wartości minimalne i maksymalne wskazywały, że w przypadku wszystkich czterech indeksów respondenci wykorzystywali pełny zakres skali od 1 do 5. Zróżnicowanie wartości indeksów umożliwiało przeprowadzenie dalszych analiz zależności pomiędzy konstruktami.

Przed zastosowaniem współczynnika korelacji Pearsona oceniono liniowość zależności pomiędzy indeksami X, M1, M2 i Y. W tym celu przeanalizowano wykresy rozrzutu dla sześciu par konstruktów, uzupełnione o linię regresji liniowej oraz krzywą wygładzającą LOWESS. Ocena przebiegu krzywych LOWESS względem dopasowanych linii regresji nie wskazywała na wyraźne zależności krzywoliniowe, które podważałyby zasadność zastosowania współczynnika korelacji Pearsona. Wykresy wykorzystane do oceny liniowości zależności zamieszczono w załącznikach od 3 do 8.

Zgodnie z przyjętą procedurą w pierwszym etapie określono następnie siłę i kierunek liniowych zależności pomiędzy indeksami za pomocą współczynnika korelacji Pearsona. Wyniki zestawiono w tabeli 28.

Tabela 28. Korelacje pomiędzy konstruktami uwzględnionymi w modelu badawczym

Konstrukt	X	M1	M2	Y
X – postrzegana kultura środowiskowa	1,000			
M1 – postrzegana wiarygodność działań proekologicznych	0,839***	1,000		
M2 – Zaufanie związane z działaniami środowiskowymi i certyfikacją	0,702***	0,734***	1,000	
Y – gotowość do zapłaty wyższej ceny	0,780***	0,726***	0,661***	1,000

*** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wszystkie zależności korelacyjne pomiędzy konstruktami były dodatnie i statystycznie istotne. Najwyższy współczynnik odnotowano pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych ($r = 0,839$), co wskazywało, że wyższym wartościom indeksu postrzeganej kultury środowiskowej zazwyczaj towarzyszyły wyższe wartości indeksu wiarygodności. Dodatnią zależność stwierdzono również pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny ($r = 0,780$), postrzeganą wiarygodnością a zaufaniem ($r = 0,734$), postrzeganą wiarygodnością a gotowością do zapłaty wyższej ceny ($r = 0,726$) oraz postrzeganą kulturą środowiskową a zaufaniem ($r = 0,702$). Najniższą spośród analizowanych korelacji odnotowano pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty wyższej ceny ($r = 0,661$), jednak również ta zależność była dodatnia i statystycznie istotna. Uzyskany układ korelacji był zgodny z kierunkiem relacji przyjętym w modelu, przy czym analiza korelacyjna nie pozwalała jeszcze na ocenę efektów pośrednich

ani zależności poszczególnych predyktorów przy jednoczesnym uwzględnieniu pozostałych konstruktów.

W kolejnym etapie oszacowano modele regresji odpowiadające zależnościom uwzględnionym w modelu mediacyjnym. W pierwszej kolejności określono całkowitą zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny, przed uwzględnieniem mediatorów. Następnie oceniono zależność postrzeganej kultury środowiskowej z postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych. W kolejnym modelu zmienną objaśnianą stanowiło zaufanie, natomiast predyktorami były postrzegana kultura środowiskowa oraz postrzegana wiarygodność działań proekologicznych. Ostatni model obejmował gotowość do zapłaty wyższej ceny jako zmienną objaśnianą oraz postrzeganą kulturę środowiskową, postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie jako predyktory. Wyniki zestawiono w tabeli 29.

Tabela 29. Wyniki modeli regresji dla zależności uwzględnionych w modelu mediacyjnym

Zmienna objaśniana	Predyktor	B	SE	β	t	p	R ²
Y – gotowość do zapłaty, efekt całkowity	X – postrzegana kultura środowiskowa	0,897	0,023	0,780	39,396	<0,001	0,609
M1 – postrzegana wiarygodność	X – postrzegana kultura środowiskowa	0,812	0,017	0,839	48,802	<0,001	0,705
M2 – zaufanie	X – postrzegana kultura środowiskowa	0,305	0,040	0,293	7,605	<0,001	0,564
M2 – zaufanie	M1 – postrzegana wiarygodność	0,525	0,041	0,488	12,669	<0,001	
Y – gotowość do zapłaty, efekt bezpośredni	X – postrzegana kultura środowiskowa	0,606	0,041	0,527	14,631	<0,001	0,640
Y – gotowość do zapłaty	M1 – postrzegana wiarygodność	0,180	0,045	0,151	4,015	<0,001	
Y – gotowość do zapłaty	M2 – zaufanie	0,198	0,032	0,180	6,240	<0,001	

B – współczynnik niestandardowy; SE – błąd standardowy; β – współczynnik standaryzowany

*Modele regresji estymowano z wyrazem wolnym. Wartości stałych nie zamieszczono w tabeli, ponieważ zestawienie koncentruje się na współczynnikach ścieżek wykorzystywanych w analizie mediacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Całkowita zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny była dodatnia i statystycznie istotna. Współczynnik niestandardyzowany wyniósł $B = 0,897$, a współczynnik standaryzowany $\beta = 0,780$. Model wyjaśniał 60,9% zmienności deklarowanej gotowości do zapłaty wyższej ceny ($R^2 = 0,609$; $F(1,998) = 1552,012$; $p < 0,001$). Wzrostowi wartości indeksu postrzeganej kultury środowiskowej o jeden punkt towarzyszył zatem przeciętny wzrost wartości indeksu gotowości do zapłaty o 0,897 punktu. Była to zależność całkowita określona przed uwzględnieniem postrzeganej wiarygodności i zaufania. Postrzegana kultura środowiskowa była również dodatnio i statystycznie istotnie związana z postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych ($B = 0,812$; $\beta = 0,839$). Model ten wyjaśniał 70,5% zmienności postrzeganej wiarygodności ($R^2 = 0,705$; $F(1,998) = 2381,653$; $p < 0,001$).

W modelu, w którym zmienną objaśnianą było zaufanie, zarówno postrzegana kultura środowiskowa, jak i postrzegana wiarygodność działań proekologicznych pozostawały dodatnio i statystycznie istotnie powiązane z tym konstruktami. Przy jednoczesnym uwzględnieniu obu predyktorów współczynnik dla postrzeganej kultury środowiskowej wyniósł $B = 0,305$ i $\beta = 0,293$, natomiast dla postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych $B = 0,525$ i $\beta = 0,488$. Wartość współczynnika standaryzowanego wskazywała na silniejsze powiązanie postrzeganej wiarygodności z zaufaniem w tym modelu. Łącznie oba predyktory wyjaśniały 56,4% zmienności zaufania ($R^2 = 0,564$; $F(2,997) = 643,599$; $p < 0,001$).

W ostatnim modelu regresji deklarowaną gotowość do zapłaty wyższej ceny analizowano przy jednoczesnym uwzględnieniu postrzeganej kultury środowiskowej, postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych oraz zaufania. Model wyjaśniał 64,0% zmienności gotowości do zapłaty wyższej ceny ($R^2 = 0,640$). Wszystkie trzy współczynniki regresji były dodatnie i statystycznie istotne. Najwyższą wartość współczynnika standaryzowanego uzyskano dla postrzeganej kultury środowiskowej ($B = 0,606$; $\beta = 0,527$; $p < 0,001$). Dodatnio z gotowością do zapłaty powiązane były również zaufanie ($B = 0,198$; $\beta = 0,180$; $p < 0,001$) oraz postrzegana wiarygodność działań proekologicznych ($B = 0,180$; $\beta = 0,151$; $p < 0,001$). Po uwzględnieniu obu mediatorów współczynnik niestandardyzowany opisujący zależność postrzeganej kultury środowiskowej z gotowością do zapłaty zmniejszył się z $B = 0,897$ do $B = 0,606$, lecz pozostał statystycznie istotny. Taki układ wyników wskazywał na możliwość występowania efektów pośrednich. Przed ich formalną oceną przeprowadzono uzupełniającą diagnostykę modeli regresji wykorzystanych w analizie.

Poprawność przyjętej postaci funkcjonalnej modeli regresji oceniono uzupełniając za pomocą testu Ramsey'a RESET. W trzech spośród czterech analizowanych równań nie stwierdzono statystycznie istotnych przesłanek wskazujących na nieprawidłowość przyjętej postaci funkcjonalnej. Dotyczyło to modelu całkowitej zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny ($F(1,997) = 1,521$; $p = 0,218$), modelu

wyjaśniającego postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych ($F(1,997) = 0,022$; $p = 0,882$) oraz modelu gotowości do zapłaty uwzględniającego postrzeganą kulturę środowiskową, postrzeganą wiarygodność i zaufanie ($F(1,995) = 0,634$; $p = 0,426$).

Odmienny wynik uzyskano dla równania, w którym zmienną objaśnianą było zaufanie, a predyktorami postrzegana kultura środowiskowa i postrzegana wiarygodność działań proekologicznych. Wynik testu Ramsey RESET był w tym przypadku statystycznie istotny ($F(1,996) = 5,652$; $p = 0,018$), co wskazywało na możliwość występowania odstępstwa od przyjętej postaci funkcjonalnej modelu. Wyniku tego nie traktowano jako samodzielnego dowodu występowania zależności nieliniowej. Pomocnicza analiza zależności pomiędzy konstruktami z wykorzystaniem modeli uwzględniających składnik kwadratowy wskazywała na niewielkie przyrosty współczynnika determinacji, nieprzekraczające około 0,003. Łączna ocena wyników graficznej analizy liniowości, modeli pomocniczych oraz testu RESET nie wskazywała na występowanie wyraźnej nieliniowości w relacjach pomiędzy konstruktami, jednak wynik uzyskany dla równania wyjaśniającego zaufanie uwzględniono jako ograniczenie przy interpretacji tego modelu. W dalszej analizie zachowano przyjętą liniową postać modeli regresji.

Ze względu na stosunkowo wysokie korelacje pomiędzy konstruktami sprawdzono również współliniowość predyktorów w modelu wyjaśniającym gotowość do zapłaty wyższej ceny. Wartości współczynnika VIF mieściły się w przedziale od 2,291 do 3,932 i nie wskazywały na poziom współliniowości uniemożliwiający łączną interpretację współczynników regresji. W celu formalnej oceny efektów pośrednich zastosowano procedurę bootstrap obejmującą 5000 prób losowanych ze zwracaniem. Dla każdego efektu pośredniego wyznaczono 95-procentowy percentylowy przedział ufności. Zgodnie z przyjętym kryterium o występowaniu efektu pośredniego w modelu wnioskowano wówczas, gdy wyznaczony przedział ufności nie obejmował wartości zero. Oceniono trzy szczegółowe ścieżki pośrednie: $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$, obejmującą postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$, obejmującą zaufanie, oraz $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$, obejmującą sekwencyjnie postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie. Określono również łączny efekt pośredni oraz efekt bezpośredni po uwzględnieniu mediatorów. Wyniki ujęte zostały w tabeli 30.

Tabela 30. Efekty bezpośrednie i pośrednie w modelu zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny

Rodzaj efektu	Wartość efektu B	Błąd standardowy	Dolna granica 95% PU	Górna granica 95% PU
Efekt całkowity $X \rightarrow Y$	0,897	0,023	0,852	0,941
Efekt bezpośredni $X \rightarrow Y$ po uwzględnieniu mediatorów	0,606	0,041	0,524	0,687
Efekt pośredni $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$	0,146	0,041	0,067	0,227
Efekt pośredni $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0,060	0,015	0,035	0,092
Efekt sekwencyjny $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$	0,085	0,017	0,052	0,119
Łączny efekt pośredni	0,291	0,043	0,210	0,378

Dla efektów pośrednich przedstawiono błędy standardowe i percentylowe przedziały ufności uzyskane metodą bootstrap na podstawie 5000 losowań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

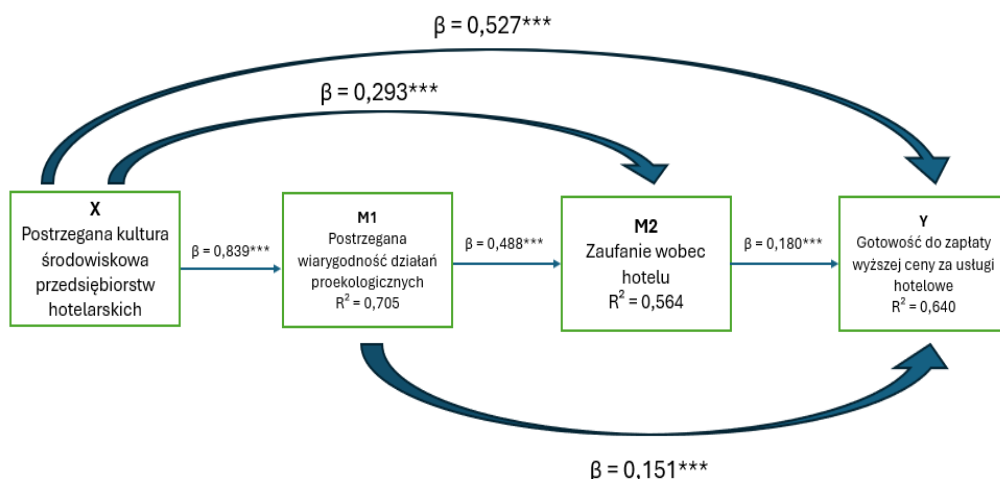
Przedziały ufności wyznaczone dla wszystkich trzech szczegółowych efektów pośrednich nie obejmowały wartości zero, co zgodnie z przyjętym kryterium wskazywało na występowanie każdego z analizowanych efektów pośrednich w modelu. Dla ścieżki przebiegającej przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych $X \rightarrow M1 \rightarrow Y$ efekt pośredni wyniósł $B = 0,146$, a jego 95-procentowy przedział ufności mieścił się w granicach od 0,067 do 0,227. Wynik ten wskazywał, że wyższym wartościom postrzeganej kultury środowiskowej towarzyszyły wyższe wartości postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych, które z kolei były dodatnio powiązane z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny.

Efekt pośredni przebiegający przez zaufanie $X \rightarrow M2 \rightarrow Y$ wyniósł $B = 0,060$, a jego 95-procentowy przedział ufności mieścił się w granicach od 0,035 do 0,092. W modelu występowała zatem również ścieżka, w której postrzegana kultura środowiskowa była powiązana z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny poprzez zaufanie. Sekwencyjny efekt pośredni $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$ wyniósł natomiast $B = 0,085$, przy 95-procentowym przedziale ufności od 0,052 do 0,119. Oznaczało to, że w ramach przyjętego modelu wyższym wartościom postrzeganej kultury środowiskowej towarzyszyły wyższe wartości postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych, wyższa wiarygodność była dodatnio powiązana z zaufaniem, a zaufanie pozostawało dodatnio powiązane z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny.

Łączny efekt pośredni wyniósł $B = 0,291$, a jego 95-procentowy przedział ufności mieścił się w granicach od 0,210 do 0,378. Wartość łącznego efektu pośredniego odpowiadała około 32,5% wartości efektu całkowitego. Jednocześnie efekt bezpośredni postrzeganej kultury środowiskowej na gotowość do zapłaty wyższej ceny po uwzględnieniu mediatorów wyniósł $B = 0,606$ i pozostał

statystycznie istotny. Wyniki wskazywały zatem na mediację częściową: postrzegana wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie wyjaśniały część analizowanej zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny, przy jednoczesnym utrzymaniu dodatniej zależności bezpośredniej pomiędzy X i Y.

Wyniki modeli regresji uwzględnionych w analizie mediacyjnej ujęto graficznie na schemacie 4.



Schemat 4. Model zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny – weryfikacja empiryczna

*** $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Wszystkie zależności ujęte na schemacie 4 były dodatnie i statystycznie istotne. Najwyższą wartość standaryzowanego współczynnika uzyskano dla zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych ($\beta = 0,839$). Postrzegana wiarygodność była następnie dodatnio powiązana z zaufaniem ($\beta = 0,488$), a zaufanie z gotowością do zapłaty wyższej ceny ($\beta = 0,180$). W modelu występowały również dodatnie zależności postrzeganej kultury środowiskowej z zaufaniem ($\beta = 0,293$) oraz postrzeganej wiarygodności z gotowością do zapłaty wyższej ceny ($\beta = 0,151$). Po uwzględnieniu mediatorów bezpośrednia zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny pozostała dodatnia i statystycznie istotna ($\beta = 0,527$). Układ współczynników był zgodny ze strukturą przyjętego modelu mediacyjnego.

W celu pogłębienia interpretacji mechanizmu analizowanego w ramach hipotezy H3 oceniono również moderacyjną rolę deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju. Analiza służyła sprawdzeniu, czy deklarowany poziom wiedzy różnicował siłę zależności pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a

deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Moderacja nie stanowiła odrębnej podstawy weryfikacji hipotezy H3, lecz rozszerzała analizę mechanizmu obejmującego zaufanie oraz gotowość do poniesienia wyższego kosztu usługi hotelowej.

W modelu regresji zmienną objaśnianą była deklarowana gotowość do zapłaty wyższej ceny, natomiast predyktorami były zaufanie wobec hotelu, deklarowana wiedza o zrównoważonym rozwoju oraz składnik interakcyjny zaufania i wiedzy. Kierunek wskaźnika wiedzy ujednolicono w taki sposób, aby wyższa wartość odpowiadała wyższemu deklarowanemu poziomowi wiedzy. Przed utworzeniem składnika interakcyjnego wartości zaufania i wiedzy wycelowano względem ich średnich. Wyniki analizy zestawiono w tabeli 31.

Tabela 31. Wyniki analizy moderacyjnej deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju

Zmienna	B	SE	t	p
Zaufanie wobec hotelu	0,731	0,027	27,480	<0,001
Deklarowana wiedza o zrównoważonym rozwoju	-0,038	0,032	-1,212	0,226
Zaufanie × deklarowana wiedza	0,071	0,029	2,494	0,013

$R^2 = 0,441$; $F(3,996) = 261,487$; $p < 0,001$

B – współczynnik niestandardyzowany; SE – błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Model był statystycznie istotny i wyjaśniał 44,1% zmienności deklarowanej gotowości do zapłaty wyższej ceny. Zaufanie wobec hotelu było dodatnio i statystycznie istotnie związane z gotowością do zapłaty. Przy przeciętnym poziomie deklarowanej wiedzy wzrostowi wartości wskaźnika zaufania o jeden punkt towarzyszył przeciętny wzrost wartości wskaźnika gotowości do zapłaty o 0,731 punktu ($B = 0,731$; $p < 0,001$). Zależność pomiędzy deklarowaną wiedzą a gotowością do zapłaty, przy uwzględnieniu zaufania i składnika interakcyjnego, nie była statystycznie istotna ($B = -0,038$; $p = 0,226$).

Składnik interakcyjny zaufania i deklarowanej wiedzy był dodatni i statystycznie istotny ($B = 0,071$; $p = 0,013$). Wynik wskazywał, że wraz ze wzrostem deklarowanego poziomu wiedzy nieznacznie zwiększała się siła dodatniej zależności pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a gotowością do zapłaty wyższej ceny. W celu dokładniejszej interpretacji efektu interakcyjnego obliczono nachylenia zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty dla niższego, przeciętnego i wyższego poziomu deklarowanej wiedzy. Wyniki zestawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Zależność pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty przy różnych poziomach deklarowanej wiedzy

Poziom deklarowanej wiedzy	B dla zależności zaufanie → gotowość do zapłaty	p
Niższy, 1 SD poniżej średniej	0,670	<0,001
Przeciętny	0,731	<0,001
Wyższy, 1 SD powyżej średniej	0,792	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zależność pomiędzy zaufaniem a deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny była dodatnia i statystycznie istotna na każdym z analizowanych poziomów deklarowanej wiedzy. Wartość współczynnika B zwiększała się od 0,670 przy poziomie wiedzy odpowiadającym jednemu odchyleniu standardowemu poniżej średniej, przez 0,731 przy poziomie przeciętnym, do 0,792 przy poziomie odpowiadającym jednemu odchyleniu standardowemu powyżej średniej.

Pomimo statystycznej istotności składnika interakcyjnego wielkość efektu moderacyjnego była niewielka. Wprowadzenie interakcji zwiększyło wartość współczynnika determinacji o około 0,0035, czyli o 0,35 punktu procentowego. Deklarowana wiedza jedynie w ograniczonym stopniu różnicowała zatem siłę zależności pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a gotowością do zapłaty wyższej ceny. Dodatnia zależność pomiędzy tymi konstruktami występowała zarówno przy niższym, przeciętnym, jak i wyższym poziomie deklarowanej wiedzy. Nie stwierdzono więc, aby znaczenie zaufania dla gotowości do zapłaty dotyczyło wyłącznie respondentów deklarujących wysoki poziom wiedzy.

W interpretacji wyniku uwzględniono deklaracyjny charakter zastosowanej miary wiedzy. Analiza odnosiła się do samooceny respondentów, a nie do obiektywnie zweryfikowanego poziomu znajomości zrównoważonego rozwoju. Szersze ograniczenia wynikające z przyjętego sposobu badania zostaną omówione w zakończeniu rozprawy.

Wynik analizy moderacyjnej wskazywał zatem, że deklarowana wiedza w niewielkim stopniu wzmacniała dodatnią zależność pomiędzy zaufaniem wobec hotelu a deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Efekt ten pogłębiał interpretację mechanizmu analizowanego w ramach H3, nie zmieniając podstawowego rozstrzygnięcia dotyczącego roli postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych i zaufania jako mediatorów zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny.

Na podstawie łącznej oceny wyników przeprowadzonych analiz sformułowano odpowiedź na pytanie badawcze P3. Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich była dodatnio powiązana z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. W przyjętym modelu zależność ta obejmowała zarówno efekt bezpośredni, jak i efekty pośrednie przebiegające przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie, w tym sekwencyjnie przez oba mediatory. Utrzymanie statystycznie istotnego efektu bezpośredniego po ich uwzględnieniu

wskazywało na mediację częściową. Tym samym zrealizowano cel szczegółowy C3, polegający na wyjaśnieniu mechanizmu wpływu postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Analiza umożliwiła określenie struktury zależności pomiędzy czterema konstruktami modelu, w tym efektu bezpośredniego, trzech szczegółowych efektów pośrednich oraz łącznego efektu pośredniego. Uzyskany układ zależności był zgodny z mechanizmem przyjętym w pytaniu badawczym P3, celu szczegółowym C3 oraz hipotezie H3.

Uzyskane wyniki umożliwiły weryfikację hipotezy H3. Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich była dodatnio powiązana z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny, a przedziały ufności wyznaczone metodą bootstrap dla efektów pośrednich przebiegających przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie oraz sekwencyjnie przez oba mediatory nie obejmowały wartości zero. Po uwzględnieniu mediatorów efekt bezpośredni pozostał dodatni i statystycznie istotny, co odpowiadało mediacji częściowej. Analiza moderacyjna wykazała dodatkowo, że deklarowany poziom wiedzy jedynie w niewielkim stopniu różnicował siłę zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty wyższej ceny i nie zmieniał podstawowego rozstrzygnięcia dotyczącego analizowanego mechanizmu. Na podstawie łącznej oceny wyników hipoteza H3 została potwierdzona.

6.4. Znaczenie ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania

Czwarty obszar analizy dotyczył znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników uwzględnianych przez konsumentów przy wyborze miejsca zakwaterowania. Respondenci oceniali 15 czynników za pomocą pięciostopniowej skali, na której wartość 1 oznaczała czynnik zdecydowanie nieistotny, natomiast wartość 5 – zdecydowanie istotny. Analiza umożliwiła określenie znaczenia przypisywanego ekologicznym rozwiązaniom oraz ich pozycji na tle pozostałych czynników wyboru miejsca zakwaterowania, ze szczególnym uwzględnieniem podstawowych cech oferty hotelowej.

Rozkłady odpowiedzi zestawiono w tabeli 33. Dla zwiększenia czytelności odpowiedzi 1 i 2 połączono w kategorię ocen wskazujących na małe znaczenie czynnika, odpowiedź 3 pozostawiono jako kategorię neutralną, natomiast odpowiedzi 4 i 5 połączono w kategorię ocen wskazujących na duże znaczenie. Uzupełniając uwzględniono medianę ocen poszczególnych czynników.

Tabela 33. Znaczenie czynników uwzględnianych przez konsumentów przy wyborze miejsca zakwaterowania

Czynnik	Oceny 1–2, n (%)	Ocena 3, n (%)	Oceny 4–5, n (%)	Mediana
Cena	92 (9,2)	204 (20,4)	704 (70,4)	4
Lokalizacja	87 (8,7)	204 (20,4)	709 (70,9)	4
Standard i wygoda	77 (7,7)	256 (25,6)	667 (66,7)	4
Opinie innych podróżnych	113 (11,3)	259 (25,9)	628 (62,8)	4
Wyżywienie	123 (12,3)	248 (24,8)	629 (62,9)	4
Czystość i higiena	44 (4,4)	153 (15,3)	803 (80,3)	4
Bezpieczeństwo	91 (9,1)	255 (25,5)	654 (65,4)	4
Atmosfera i klimat miejsca	87 (8,7)	218 (21,8)	695 (69,5)	4
Udogodnienia dodatkowe	194 (19,4)	296 (29,6)	510 (51,0)	4
Ekologiczne rozwiązania	281 (28,1)	302 (30,2)	417 (41,7)	3
Dostęp do Internetu	93 (9,3)	224 (22,4)	683 (68,3)	4
Elastyczne warunki rezerwacji	72 (7,2)	220 (22,0)	708 (70,8)	4
Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami	296 (29,6)	283 (28,3)	421 (42,1)	3
Możliwość pobytu ze zwierzętami	306 (30,6)	243 (24,3)	451 (45,1)	3
Rozrywka i atrakcje na miejscu	245 (24,5)	265 (26,5)	490 (49,0)	3

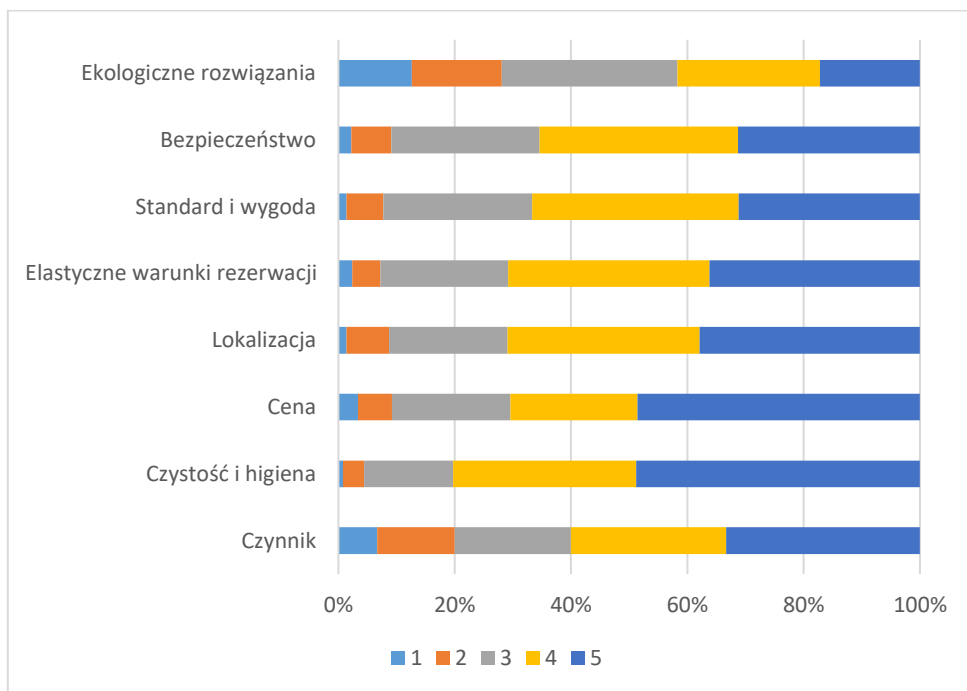
Skala: 1 – zdecydowanie nieistotne, 2 – raczej nieistotne, 3 – neutralne, 4 – raczej istotne, 5 – zdecydowanie istotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najczęściej duże znaczenie przypisywano czystości i higienie. Oceny 4–5 wskazało w tym przypadku 803 respondentów, stanowiących 80,3% próby, natomiast jedynie 44 osoby, czyli 4,4%, przypisały temu czynnikowi małe znaczenie. Wysokie udziały ocen 4–5 odnotowano również w przypadku lokalizacji (70,9%), elastycznych warunków rezerwacji (70,8%), ceny (70,4%), atmosfery i klimatu miejsca (69,5%), dostępu do Internetu (68,3%), standardu i wygody (66,7%) oraz bezpieczeństwa (65,4%). Mediana dla każdego z tych czynników wyniosła 4.

Ekologicznym rozwiązaniom duże znaczenie przypisało 417 respondentów, czyli 41,7% badanych. Odpowiedź neutralną wskazały 302 osoby, stanowiące 30,2% próby, natomiast 281 respondentów, czyli 28,1%, przypisało temu czynnikowi małe znaczenie. Udział ocen 4–5 był więc wyższy od udziału ocen 1–2, jednak różnica pomiędzy tymi kategoriami była mniejsza niż w przypadku większości pozostałych czynników wyboru miejsca zakwaterowania. Mediana ocen ekologicznych rozwiązań wyniosła 3. Spośród wszystkich 15 analizowanych

czynników ekologiczne rozwiązania charakteryzowały się najniższym udziałem ocen 4–5, wynoszącym 41,7%. Nieznacznie wyższy udział takich ocen odnotowano w przypadku dostępności dla osób z niepełnosprawnościami – 42,1%. Graficzne zestawienie rozkładów ocen ekologicznych rozwiązań oraz sześciu podstawowych cech oferty hotelowej zamieszczono na wykresie 3.



Wykres 3. Ocena znaczenia ekologicznych rozwiązań i podstawowych cech oferty hotelowej przy wyborze miejsca zakwaterowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Rozkłady ocen zobrazowane na wykresie 3 wskazują, że w przypadku sześciu podstawowych cech oferty hotelowej dominowały odpowiedzi 4 i 5. W odniesieniu do ekologicznych rozwiązań rozkład odpowiedzi był bardziej wyrównany. Oceny wskazujące na duże znaczenie stanowiły łącznie 41,7% odpowiedzi, ocenę neutralną wskazało 30,2% badanych, natomiast 28,1% respondentów przypisało ekologicznym rozwiązaniom małe znaczenie. Wyniki te wskazywały, że ekologiczne rozwiązania były uwzględniane przez część konsumentów jako kryterium wyboru miejsca zakwaterowania, jednak ich oceny były bardziej zróżnicowane niż w przypadku podstawowych cech oferty.

Wszystkie 15 czynników było ocenianych przez tych samych respondentów za pomocą pięciostopniowej skali porządkowej, dlatego do sprawdzenia, czy rozkłady ich ocen były zróżnicowane, zastosowano test Friedmana dla prób zależnych. Uzyskano wynik statystycznie istotny: $\chi^2(14) = 1565,840$; $p < 0,001$. Współczynnik zgodności Kendalla wyniósł $W = 0,112$, co wskazywało na

niewielką wielkość efektu. Wyniki potwierdziły zatem występowanie zróżnicowania ocen w analizowanym zestawie czynników, przy czym jego nasilenie było niewielkie.

Hipoteza H4 zakładała, że ekologiczne rozwiązania stanowią istotny, lecz mniej znaczący czynnik wyboru miejsca zakwaterowania niż podstawowe cechy oferty hotelowej, przy czym wśród konsumentów można wyodrębnić segment, dla którego jest to cecha wyróżniająca. Weryfikacja hipotezy obejmowała zatem dwa elementy. Pierwszy dotyczył znaczenia ekologicznych rozwiązań oraz ich pozycji względem podstawowych cech oferty hotelowej, natomiast drugi odnosił się do możliwości wyodrębnienia segmentu konsumentów, w którym profil ekologiczny zajmuje względnie dominującą pozycję.

W pierwszej kolejności rozkład ocen ekologicznych rozwiązań odniesiono do neutralnego punktu skali równego 3. Ze względu na porządkowy charakter skali zastosowano test rangowanych znaków Wilcozona dla jednej próby. Uzyskano $W = 143\ 636,5$; $Z = 4,207$; $p < 0,001$, co wskazywało na przesunięcie rozkładu ocen powyżej neutralnego punktu skali. Wielkość efektu była jednak niewielka ($r = 0,159$). Wynik ten, wraz z większym udziałem ocen 4–5 (41,7%) niż ocen 1–2 (28,1%), wskazywał, że ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, choć siła tej różnicy była niewielka.

Następnie oceny ekologicznych rozwiązań zestawiono z ocenami sześciu podstawowych cech oferty hotelowej: ceny, lokalizacji, standardu i wygody, czystości i higieny, bezpieczeństwa oraz elastycznych warunków rezerwacji. Ponieważ porównywane oceny pochodziły od tych samych respondentów i miały charakter porządkowy, zastosowano test kolejności par Wilcozona. W związku z przeprowadzeniem sześciu porównań zastosowano korektę Bonferroniego, przyjmując skorygowany poziom istotności $\alpha = 0,0083$. Wyniki zestawiono w tabeli 34.

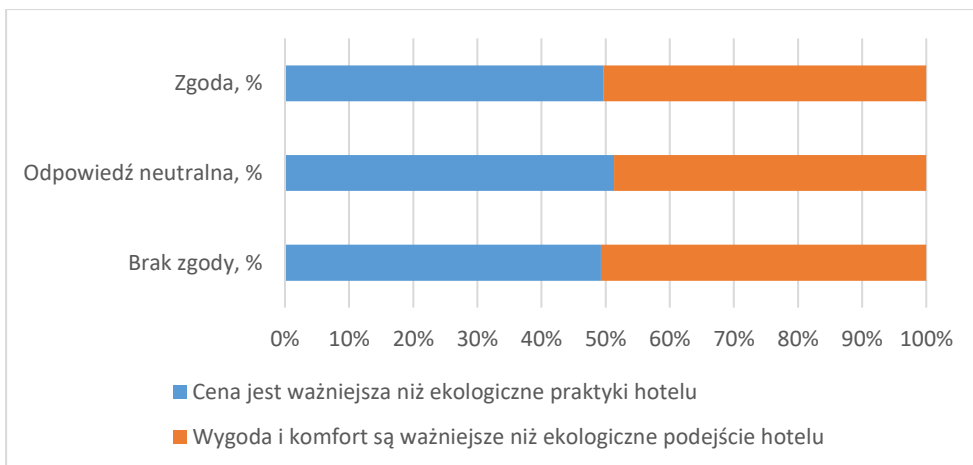
Tabela 34. Porównanie znaczenia ekologicznych rozwiązań z podstawowymi cechami oferty hotelowej

Podstawowa cecha oferty	Średnia cechy	Średnia ekologicznych rozwiązań	Różnica średnich	W	Z	p	r
Cena	4,064	3,182	0,882	40 763,0	-14,932	<0,001	0,571
Lokalizacja	3,987	3,182	0,805	31 693,0	-15,457	<0,001	0,611
Standard i wygoda	3,888	3,182	0,706	32 975,5	-14,851	<0,001	0,592
Czystość i higiena	4,239	3,182	1,057	15 780,5	-19,016	<0,001	0,747
Bezpieczeństwo	3,854	3,182	0,672	24 030,5	-15,304	<0,001	0,635
Elastyczne warunki rezerwacji	3,974	3,182	0,792	23 016,5	-16,708	<0,001	0,673

Wyniki testu kolejności par Wilcozona. Wartość r oznacza wielkość efektu. Wszystkie różnice pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

We wszystkich sześciu porównaniach oceny ekologicznych rozwiązań były statystycznie istotnie niższe niż oceny podstawowych cech oferty hotelowej. Największą bezwzględną wartość statystyki Z oraz najwyższą wartość współczynnika r odnotowano w porównaniu ekologicznych rozwiązań z czystością i higieną ($Z = -19,016$; $r = 0,747$). W przypadku pozostałych cech wartości współczynnika r wynosiły od 0,571 dla ceny do 0,673 dla elastycznych warunków rezerwacji. Wszystkie wyniki pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego.

Uzupełnieniem analizy były odpowiedzi respondentów na dwa stwierdzenia odnoszące się bezpośrednio do pierwszeństwa ceny oraz wygody i komfortu przed ekologicznym podejściem hotelu. Rozkłady odpowiedzi zobrazowano na wykresie 4.



Wykres 4. Zgodność konsumentów ze stwierdzeniami dotyczącymi pierwszeństwa ceny oraz komfortu przed ekologicznym podejściem hotelu

Brak zgody obejmuje odpowiedzi 1–2, odpowiedź neutralna kategorię 3, natomiast zgoda odpowiedzi 4–5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W przypadku pierwszego stwierdzenia 643 respondentów, stanowiących 64,3% próby, zgodziło się, że cena była dla nich ważniejsza niż ekologiczne praktyki hotelu. Brak zgody zadeklarowały 103 osoby, czyli 10,3% badanych, natomiast 254 respondentów, stanowiących 25,4% próby, wskazało odpowiedź neutralną. Zbliżony rozkład uzyskano w odniesieniu do wygody i komfortu. Ich pierwszeństwo przed ekologicznym podejściem hotelu zadeklarowały 653 osoby, czyli 65,3% próby, odpowiedź neutralną wskazało 241 respondentów, stanowiących 24,1% badanych, natomiast brak zgody wyraziło 106 osób, czyli 10,6%.

Wyniki te były spójne z ocenami czynników wyboru miejsca zakwaterowania. Dla większości respondentów cena oraz wygoda i komfort miały większe znaczenie niż ekologiczne aspekty oferty. Nie oznaczało to jednak, że ekologiczne rozwiązania były pomijane przez konsumentów, ponieważ 41,7% badanych przypisało im raczej lub zdecydowanie duże znaczenie. Uzyskany układ odpowiedzi wskazywał zatem, że ekologiczne rozwiązania mogły pełnić funkcję kryterium uzupełniającego w deklarowanym wyborze miejsca zakwaterowania, podczas gdy podstawowe właściwości oferty pozostawały dla większości badanych bardziej znaczące.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano odpowiedź na pytanie badawcze P4. Ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, jednak na tle podstawowych cech oferty hotelowej przypisywano im mniejsze znaczenie. Ich oceny były statystycznie istotnie niższe niż oceny ceny, lokalizacji, standardu i wygody, czystości i higieny, bezpieczeństwa oraz elastycznych warunków rezerwacji. Ekologiczne rozwiązania pełniły zatem przede wszystkim funkcję uzupełniającą w deklarowanym wyborze miejsca zakwaterowania.

Uzyskane wyniki pozwoliły zrealizować pierwszą część celu szczegółowego C4, odnoszącą się do określenia znaczenia ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania. Analiza umożliwiła określenie znaczenia przypisywanego ekologicznym rozwiązaniom oraz ocenę ich pozycji względem podstawowych cech oferty hotelowej.

Wyniki stanowiły również podstawę weryfikacji hipotezy H4. Rozkład ocen ekologicznych rozwiązań był statystycznie istotnie przesunięty powyżej neutralnego punktu skali, przy niewielkiej wielkości efektu, a udział respondentów przypisujących im duże znaczenie wyniósł 41,7% wobec 28,1% przypisujących im małe znaczenie. Jednocześnie oceny ekologicznych rozwiązań były statystycznie istotnie niższe niż oceny każdej z sześciu podstawowych cech oferty hotelowej. Analizę tę uzupełniły deklaracje respondentów, spośród których 64,3% przypisywało większe znaczenie cenie niż ekologicznym praktykom hotelu, natomiast 65,3% większe znaczenie wygodzie i komfortowi niż ekologicznemu podejściu hotelu. Uzyskane wyniki potwierdziły pierwszą część hipotezy H4, odnoszącą się do znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle podstawowych cech oferty hotelowej. Weryfikacja drugiej części hipotezy, dotyczącej możliwości wyodrębnienia segmentu, dla którego ekologiczne rozwiązania stanowią cechę wyróżniającą, została przeprowadzona na podstawie segmentacji konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania.

6.5. Segmentacja konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania

Konsumentów usług hotelarskich różnili się pod względem znaczenia przypisywanego poszczególnym cechom oferty. Przy wyborze miejsca zakwaterowania uwzględniali między innymi cenę, lokalizację, standard i wygodę, czystość i higienę, bezpieczeństwo, opinie innych podróżnych, atmosferę miejsca, dostępność udogodnień oraz rozwiązania ekologiczne. Wyniki uzyskane dla całej próby pozwoliły wskazać czynniki, którym respondenci najczęściej i najrzadziej przypisywali duże znaczenie, nie odzwierciedlały jednak wewnętrznego zróżnicowania struktury ich preferencji.

Drugim elementem realizacji celu C4 oraz weryfikacji hipotezy H4 była segmentacja konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Jej celem było sprawdzenie, czy wśród badanych można wyodrębnić segment, w którym profil ekologiczny zajmuje względnie dominującą pozycję, stanowiąc tym samym cechę wyróżniającą tego segmentu. Wyodrębnione grupy scharakteryzowano następnie pod względem stosunku do zasad zrównoważonej turystyki, deklarowanego uwzględniania działań proekologicznych przy wyborze hotelu, zaufania do certyfikatów ekologicznych oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. Charakterystyka ta służyła pogłębieniu interpretacji wyników segmentacji i nie stanowiła odrębnej podstawy weryfikacji hipotezy H4.

Podstawę segmentacji stanowiły odpowiedzi dotyczące znaczenia czynników wyboru miejsca zakwaterowania. Na ich podstawie utworzono pięć profili

preferencji: pragmatyczny, jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo, relacyjny oparty na doświadczeniach, zrównoważony oraz funkcjonalny z uwzględnieniem technologii. Kryteria przyporządkowane do poszczególnych profili zestawiono w tabeli 35.

Tabela 35. Kryteria wykorzystane do utworzenia profili preferencji konsumentów

Profil preferencji	Kryteria uwzględnione w profilu
Pragmatyczny	cena, lokalizacja, elastyczne warunki rezerwacji
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	standard i wygoda, czystość i higiena, bezpieczeństwo
Relacyjny oparty na doświadczeniach	opinie innych podróżnych, wyżywienie, atmosfera i klimat miejsca
Zrównoważony	ekologiczne rozwiązania
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	udogodnienia dodatkowe, dostęp do Internetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

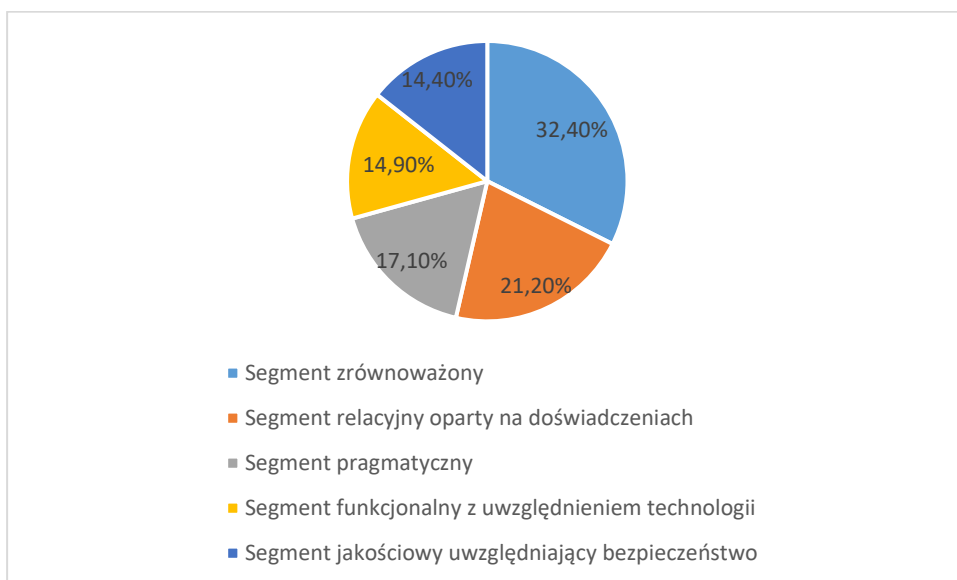
Dla każdego respondenta obliczono wartości pięciu profili na podstawie ocen kryteriów przypisanych do poszczególnych grup. W przypadku profilu zrównoważonego wykorzystano ocenę ekologicznych rozwiązań, ponieważ była to jedyna pozycja w pytaniu dotyczącym czynników wyboru miejsca zakwaterowania odnosząca się bezpośrednio do środowiskowego wymiaru oferty hotelowej. Następnie wartości profili wystandaryzowano względem wyników uzyskanych w całej próbie. Respondenta przypisywano do segmentu odpowiadającego profilowi, dla którego uzyskał najwyższą wartość standaryzowaną. W żadnym przypadku nie wystąpiła identyczna najwyższa wartość dla dwóch lub większej liczby profili.

Zastosowana procedura miała charakter klasyfikacyjny i nie stanowiła analizy skupień. Nazwy segmentów były etykietami analitycznymi odnoszącymi się do relatywnie dominującego profilu preferencji. Przynależność do określonego segmentu nie oznaczała zatem, że respondent kierował się wyłącznie kryteriami tworzącymi dany profil ani że kryteria te uzyskiwały najwyższe wartości bezwzględne w całej próbie. W wyniku przeprowadzonej segmentacji wyodrębniono pięć grup konsumentów. Ich liczebność oraz udział w badanej próbie zestawiono w tabeli 36 i zobrazowano na wykresie 5.

Tabela 36. Liczebność wyodrębnionych segmentów konsumentów

Segment konsumentów	N	Udział w próbie
Segment zrównoważony	324	32,4%
Segment relacyjny oparty na doświadczeniach	212	21,2%
Segment pragmatyczny	171	17,1%
Segment funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	149	14,9%
Segment jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	144	14,4%
Ogółem	1000	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania



Wykres 5. Udział segmentów w badanej próbie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najliczniejszy był segment zrównoważony, do którego zaklasyfikowano 324 respondentów, stanowiących 32,4% próby. Wynik ten nie oznaczał, że osoby należące do tej grupy kierowały się wyłącznie względami ekologicznymi ani że zawsze wybierały hotele stosujące rozwiązania środowiskowe. O zaklasyfikowaniu do tego segmentu decydowała najwyższa wystandaryzowana wartość profilu zrównoważonego w strukturze preferencji danego respondenta. Drugą pod względem liczebności grupę stanowił segment relacyjny oparty na doświadczeniach, obejmujący 212 osób, czyli 21,2% próby. Do segmentu pragmatycznego należało 171 respondentów, co odpowiadało 17,1% badanych, segment funkcjonalny z uwzględnieniem technologii obejmował 149 osób, czyli 14,9% próby, natomiast segment jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo tworzyły 144 osoby, stanowiące 14,4% respondentów.

W celu uzupełniającej charakterystyki wyodrębnionych grup obliczono średnie wartości pięciu profili preferencji w poszczególnych segmentach. Wartości te wykorzystano wyłącznie do syntetycznego opisu struktury preferencji grup po przeprowadzeniu klasyfikacji. Zestawiono je w tabeli 37.

Tabela 37. Średnie wartości indeksów preferencji w poszczególnych segmentach

Segment	Profil pragmatyczny	Profil jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	Profil relacyjny oparty na doświadczeniach	Profil zrównoważony	Profil funkcjonalny z uwzględnieniem technologii
Pragmatyczny	4,52	3,76	3,47	2,17	3,16
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	4,11	4,55	3,66	2,60	3,31
Relacyjny oparty na doświadczeniach	4,41	4,48	4,70	3,77	4,13
Zrównoważony	3,50	3,59	3,55	3,84	3,54
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	3,85	3,90	3,64	2,64	4,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W segmencie pragmatycznym najwyższą wartość uzyskał profil obejmujący cenę, lokalizację oraz elastyczne warunki rezerwacji ($M = 4,52$), natomiast ekologiczne rozwiązania charakteryzowały się najniższą wartością spośród pięciu profili ($M = 2,17$). W segmencie jakościowym uwzględniającym bezpieczeństwo najwyższą wartość uzyskał profil obejmujący standard i wygodę, czystość i higienę oraz bezpieczeństwo ($M = 4,55$). Stosunkowo wysoką wartość osiągnął również profil pragmatyczny ($M = 4,11$), natomiast wartość profilu zrównoważonego wyniosła 2,60.

W segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach najwyższą wartość uzyskał profil obejmujący opinie innych podróżnych, wyżywienie oraz atmosferę i klimat miejsca ($M = 4,70$). W grupie tej wysokie wartości odnotowano również dla profilu jakościowego uwzględniającego bezpieczeństwo ($M = 4,48$), pragmatycznego ($M = 4,41$) oraz funkcjonalnego z uwzględnieniem technologii ($M = 4,13$). Wskazywało to, że respondenci należący do tego segmentu wysoko oceniali wiele elementów oferty, przy relatywnie dominującym znaczeniu kryteriów związanych z doświadczeniem pobytu i opiniami o obiekcie.

W segmencie zrównoważonym najwyższą wartość uzyskał profil ekologiczny ($M = 3,84$), natomiast wartości pozostałych profili mieściły się w przedziale od 3,50 do 3,59. Profil ekologiczny zajmował zatem względnie dominującą pozycję w strukturze preferencji segmentu zrównoważonego. W tym sensie ekologiczne rozwiązania stanowiły cechę wyróżniającą ten segment w przyjętej procedurze klasyfikacyjnej, nie oznaczało to jednak wyłącznego kierowania się przez jego przedstawicieli względami środowiskowymi. W segmencie funkcjonalnym z uwzględnieniem technologii najwyższą wartość uzyskał profil obejmujący

udogodnienia dodatkowe oraz dostęp do Internetu ($M = 4,31$). Wartość profilu zrównoważonego była w tej grupie niższa i wyniosła 2,64.

Zróżnicowanie demograficzne segmentów

W kolejnym etapie sprawdzono, czy wyodrębnione segmenty różniły się pod względem płci oraz wieku respondentów. Strukturę demograficzną grup zestawiono w tabeli 38.

Tabela 38. Charakterystyka demograficzna segmentów

Segment	Kobiety	Mężczyźni	Inna odpowiedź lub brak wskazania	Średni wiek
Pragmatyczny	51,5%	47,4%	1,2%	47,0
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	48,6%	50,0%	1,4%	49,4
Relacyjny oparty na doświadczeniach	54,7%	44,8%	0,5%	48,2
Zrównoważony	45,4%	53,4%	1,2%	45,1
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	48,3%	49,7%	2,0%	49,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Rozkłady płci w poszczególnych segmentach były zbliżone. W teście chi-kwadrat uwzględniono 988 respondentów, którzy wskazali odpowiedź „kobieta” albo „mężczyzna”. Z analizy wyłączono 12 osób, które wskazały inną odpowiedź lub nie określiły płci, ze względu na niewielką liczebność tej kategorii i związane z tym niespełnienie założeń testu. Nie stwierdzono statystycznie istotnego związku pomiędzy płcią a przynależnością do segmentu: $\chi^2(4; N = 988) = 4,544$; $p = 0,337$; $V = 0,068$. Uzyskane wyniki nie stanowiły zatem podstawy do przypisywania poszczególnych profili preferencji określonej płci.

Średni wiek respondentów wynosił od 45,1 roku w segmencie zrównoważonym do 49,4 roku w segmencie jakościowym uwzględniającym bezpieczeństwo. Ogólny test Kruskala-Wallisa wskazał na zróżnicowanie wieku pomiędzy segmentami: $H(4) = 10,021$; $p = 0,040$. Wielkość efektu była jednak bardzo mała ($\epsilon^2 = 0,006$), a po zastosowaniu korekty Holma żadna z różnic pomiędzy parami segmentów nie pozostała statystycznie istotna. Nie było zatem podstaw do przypisywania wyodrębnionym segmentom jednoznacznych profili wiekowych.

Zwracanie uwagi na zasady zrównoważonej turystyki

Następnie porównano segmenty pod względem deklarowanego zwracania uwagi na stosowanie zasad zrównoważonej turystyki przez hotele. Rozkład odpowiedzi omówiono w tabeli 39.

Tabela 39. Stosowanie zasad zrównoważonej turystyki przez hotele według segmentów

Segment	Zawsze stara się wybierać hotele działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju	Zwraca uwagę, ale nie jest to główne kryterium	Rzadko, ważniejsze są cena i jakość	Nie interesuje się tym aspektem
Pragmatyczny	0,6%	25,7%	48,5%	25,1%
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	3,5%	32,6%	42,4%	21,5%
Relacyjny oparty na doświadczeniach	20,8%	36,8%	33,5%	9,0%
Zrównoważony	11,4%	46,3%	34,3%	8,0%
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	2,7%	35,6%	40,3%	21,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Test chi-kwadrat wykazał statystycznie istotny związek pomiędzy przynależnością do segmentu a deklarowanym zwracaniem uwagi na zasady zrównoważonej turystyki: $\chi^2(12; N = 1000) = 116,549$; $p < 0,001$; $V = 0,197$. Najwyższy udział respondentów deklarujących, że zawsze starali się wybierać obiekty działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, odnotowano w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach (20,8%). W segmencie zrównoważonym najczęściej wskazywano natomiast, że zasady zrównoważonej turystyki były brane pod uwagę, lecz nie stanowiły głównego kryterium wyboru (46,3%). W segmencie pragmatycznym 48,5% respondentów deklarowało, że rzadko zwracało uwagę na ten aspekt ze względu na większe znaczenie ceny i jakości usług, a kolejne 25,1% nie interesowało się nim przy wyborze miejsca zakwaterowania.

Deklarowany wybór hotelu ze względu na działania proekologiczne

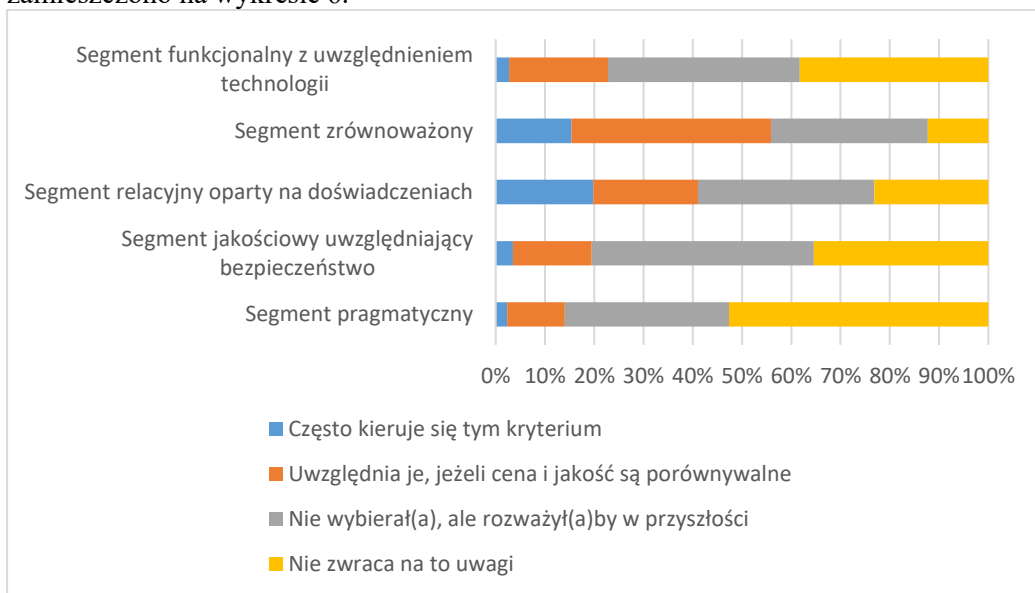
Kolejna analiza dotyczyła deklarowanego uwzględniania działań proekologicznych przy wyborze hotelu. Wyniki zestawiono w tabeli 40 oraz zobrazowano na wykresie 6.

Tabela 40. Deklarowany wybór hotelu ze względu na działania proekologiczne według segmentów

Segment	Często kieruje się tym kryterium	Uwzględnia je, jeżeli cena i jakość są porównywalne	Nie wybierał(a), ale rozważył(a)by w przyszłości	Nie zwraca na to uwagi
Pragmatyczny	2,3%	11,7%	33,3%	52,6%
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	3,5%	16,0%	45,1%	35,4%
Relacyjny oparty na doświadczeniach	19,8%	21,2%	35,8%	23,1%
Zrównoważony	15,4%	40,4%	31,8%	12,3%
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	2,7%	20,1%	38,9%	38,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Graficzne porównanie rozkładu odpowiedzi w poszczególnych segmentach zamieszczono na wykresie 6.



Wykres 6. Deklarowany wybór hotelu ze względu na działania proekologiczne według segmentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Przynależność do segmentu była statystycznie istotnie związana z rozkładem odpowiedzi dotyczących uwzględniania działań proekologicznych przy wyborze hotelu: $\chi^2(12; N = 1000) = 181,050$; $p < 0,001$; $V = 0,246$. Najwyższy udział

respondentów deklarujących częste kierowanie się działaniami proekologicznymi odnotowano w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach (19,8%). W segmencie zrównoważonym 40,4% respondentów deklarowało uwzględnianie takich działań przy porównywalnej cenie i jakości usług, a 15,4% często kierowało się tym kryterium. Jedynie 12,3% respondentów należących do tego segmentu wskazało, że nie zwracało na działania proekologiczne uwagi.

Odmienny rozkład wystąpił w segmencie pragmatycznym, w którym 52,6% respondentów nie uwzględniało działań proekologicznych hotelu, natomiast częste kierowanie się tym kryterium deklarowało jedynie 2,3% osób. W segmentach jakościowym uwzględniającym bezpieczeństwo oraz funkcjonalnym z uwzględnieniem technologii częściej wskazywano możliwość rozważenia hotelu proekologicznego w przyszłości albo brak uwzględniania tego kryterium.

Wpływ informacji o certyfikatach ekologicznych na deklarowane zaufanie

Porównano również deklarowany wpływ informacji marketingowych o certyfikatach ekologicznych na zaufanie wobec hotelu. Na potrzeby prezentacji wyników odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” połączono w kategorię wskazującą na zwiększenie zaufania, natomiast odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie” ujęto łącznie jako brak zwiększenia zaufania. Wyniki zestawiono w tabeli 41.

Tabela 41. Wpływ informacji o certyfikatach ekologicznych na deklarowane zaufanie wobec hotelu według segmentów

Segment	Certyfikaty zwiększają zaufanie	Odpowiedź neutralna	Certyfikaty nie zwiększają zaufania
Pragmatyczny	25,1%	36,8%	38,0%
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	33,3%	30,6%	36,1%
Relacyjny oparty na doświadczeniach	58,5%	27,8%	13,7%
Zrównoważony	59,0%	26,9%	14,2%
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	33,6%	36,2%	30,2%

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Rozkład odpowiedzi był statystycznie zróżnicowany pomiędzy segmentami: $\chi^2(8; N = 1000) = 99,415$; $p < 0,001$; $V = 0,223$. Najwyższe udziały odpowiedzi wskazujących na zwiększenie zaufania odnotowano w segmentach zrównoważonym (59,0%) oraz relacyjnym opartym na doświadczeniach (58,5%).

W segmencie pragmatycznym odsetek ten wyniósł 25,1%, natomiast 38,0% respondentów wskazało, że informacje o certyfikatach nie zwiększały ich zaufania. W segmentach jakościowym uwzględniającym bezpieczeństwo i funkcjonalnym z uwzględnieniem technologii odpowiedzi wskazujące na zwiększenie zaufania deklarowała około jedna trzecia respondentów.

Postawy i deklaracje dotyczące zrównoważonej turystyki

Charakterystykę segmentów uzupełniono o wybrane stwierdzenia dotyczące przejrzystości działań hoteli, zaufania, znaczenia zrównoważonej turystyki, certyfikatów oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. W tabeli 42 omówiono udział odpowiedzi pozytywnych, obejmujących wskazania „raczej zgadzam się” i „zdecydowanie zgadzam się”.

Tabela 42. Udział pozytywnych odpowiedzi na wybrane stwierdzenia dotyczące zrównoważonej turystyki według segmentów

Segment	Hotele powinny przedstawiać działania w bardziej przejrzysty sposób	Hotele stosujące zasady zrównoważonej turystyki są bardziej godne zaufania	Zrównoważona turystyka jest ważnym aspektem wyborów	Zaufanie do certyfikatów ekologicznych	Gotowość do zapłaty wyższej ceny	Certyfikaty niezależnych instytucji wpływają na wybór hotelu
Pragmatyczny	38,6%	29,8%	17,0%	26,3%	14,6%	25,1%
Jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo	58,3%	45,1%	37,5%	38,2%	29,2%	40,3%
Relacyjny oparty na doświadczeniach	67,5%	67,9%	59,0%	64,2%	52,4%	61,8%
Zrównoważony	57,1%	57,4%	55,2%	55,6%	49,4%	58,6%
Funkcjonalny z uwzględnieniem technologii	45,0%	32,9%	28,9%	33,6%	30,2%	35,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

W celu sprawdzenia zróżnicowania pełnych rozkładów odpowiedzi zastosowano testy chi-kwadrat. Odpowiedzi połączono w trzy kategorie: brak zgody, odpowiedź neutralna oraz zgoda. Wyniki zestawiono w tabeli 43.

Tabela 43. Wyniki testów zróżnicowania wybranych postaw i deklaracji pomiędzy segmentami

Stwierdzenie	χ^2	df	p	V Craméra
Hotele powinny przedstawiać działania w bardziej przejrzysty sposób	42,700	8	<0,001	0,146
Hotele stosujące zasady zrównoważonej turystyki są bardziej godne zaufania	97,065	8	<0,001	0,220
Zrównoważona turystyka jest ważnym aspektem wyborów	179,289	8	<0,001	0,299
Zaufanie do certyfikatów ekologicznych	119,993	8	<0,001	0,245
Gotowość do zapłaty wyższej ceny	130,298	8	<0,001	0,255
Certyfikaty niezależnych instytucji wpływają na wybór hotelu	122,472	8	<0,001	0,247

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

We wszystkich analizowanych przypadkach rozkłady odpowiedzi były statystycznie zróżnicowane pomiędzy segmentami. Najwyższą wartość współczynnika V Craméra odnotowano dla uznawania zrównoważonej turystyki za ważny aspekt własnych wyborów ($V = 0,299$). W dalszej kolejności zróżnicowanie dotyczyło gotowości do zapłaty wyższej ceny ($V = 0,255$), deklarowanego wpływu certyfikatów niezależnych instytucji na wybór hotelu ($V = 0,247$) oraz zaufania do certyfikatów ekologicznych ($V = 0,245$).

Najwyższe udziały pozytywnych odpowiedzi na wszystkie sześć analizowanych stwierdzeń odnotowano w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach. W grupie tej 67,9% respondentów zgadzało się ze stwierdzeniem, że hotele stosujące zasady zrównoważonej turystyki są bardziej godne zaufania, 67,5% oczekiwało bardziej przejrzystego komunikowania działań, 64,2% deklarowało zaufanie do certyfikatów ekologicznych, 61,8% wskazywało na wpływ certyfikatów niezależnych instytucji na wybór hotelu, 59,0% uznawało zrównoważoną turystykę za ważny aspekt własnych wyborów, natomiast 52,4% deklarowało gotowość do zapłaty wyższej ceny.

W segmencie zrównoważonym udziały odpowiedzi pozytywnych również były relatywnie wysokie, lecz w każdym z analizowanych stwierdzeń pozostawały nieco niższe niż w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach. Zrównoważoną turystykę za ważny aspekt własnych wyborów uznawało 55,2% respondentów z tej grupy, zaufanie do certyfikatów ekologicznych deklarowało 55,6%, wpływ certyfikatów niezależnych instytucji na wybór hotelu wskazywało 58,6%, natomiast gotowość do zapłaty wyższej ceny deklarowało 49,4%.

Najniższe udziały pozytywnych odpowiedzi występowały zasadniczo w segmencie pragmatycznym. Zrównoważoną turystykę za ważny aspekt własnych wyborów uznawało 17,0% respondentów z tej grupy, a gotowość do zapłaty wyższej ceny deklarowało 14,6%. W segmentach jakościowym uwzględniającym bezpieczeństwo oraz funkcjonalnym z uwzględnieniem technologii wyniki przyjmowały najczęściej wartości pośrednie.

Syntetyczna charakterystyka wyodrębnionych segmentów

Segment pragmatyczny obejmował konsumentów, w których strukturze preferencji relatywnie dominowały cena, lokalizacja i elastyczne warunki rezerwacji. Profil zrównoważony uzyskał w tej grupie najniższą wartość spośród pięciu profili, a respondenci rzadziej niż osoby należące do większości pozostałych segmentów deklarowali uwzględnianie działań proekologicznych, zaufanie do certyfikatów oraz gotowość do zapłaty wyższej ceny.

Segment jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo tworzyli respondenci, dla których względnie dominujące znaczenie miały standard i wygoda, czystość i higiena oraz bezpieczeństwo. Deklaracje dotyczące zrównoważonej turystyki przyjmowały w tej grupie wartości pośrednie lub stosunkowo niskie, a ekologiczne rozwiązania nie stanowiły dominującego elementu profilu preferencji.

Segment relacyjny oparty na doświadczeniach obejmował konsumentów, dla których względnie dominujące znaczenie miały opinie innych podróżnych, wyżywienie oraz atmosfera i klimat miejsca. Jednocześnie w tej grupie odnotowano najwyższe udziały pozytywnych odpowiedzi na analizowane stwierdzenia dotyczące zrównoważonej turystyki, zaufania do hoteli i certyfikatów oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. Respondenci z tego segmentu najczęściej deklarowali również, że zawsze starają się wybierać obiekty działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz że często kierują się działaniami proekologicznymi przy wyborze hotelu. Wyniki te nie zmieniają jednak podstawy klasyfikacji segmentu, ponieważ o przypisaniu do niego decydowała struktura kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania, a nie późniejsze deklaracje dotyczące zrównoważonej turystyki.

Segment zrównoważony obejmował respondentów, dla których profil ekologiczny był względnie dominującym profilem preferencji w przyjętej procedurze klasyfikacyjnej. Nie oznaczało to, że osoby z tej grupy uzyskiwały najwyższe wyniki we wszystkich zmiennych odnoszących się do zrównoważonej turystyki. W wielu analizach najwyższe udziały pozytywnych deklaracji odnotowano bowiem w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach. Osoby należące do segmentu zrównoważonego stosunkowo często deklarowały natomiast uwzględnianie działań proekologicznych przy porównywalnej cenie i jakości usług, pozytywny wpływ certyfikatów na zaufanie oraz znaczenie certyfikatów dla wyboru hotelu. Nazwa segmentu odnosiła się zatem do dominującej struktury kryteriów wykorzystanych w procedurze segmentacji, a nie do ogólnego poziomu wszystkich postaw i deklaracji środowiskowych.

Segment funkcjonalny z uwzględnieniem technologii tworzyli respondenci, dla których względnie dominujące znaczenie miały dodatkowe udogodnienia oraz dostęp do Internetu. Deklaracje dotyczące zrównoważonej turystyki przyjmowały w tej grupie przeważnie wartości pośrednie lub stosunkowo niskie, a działania środowiskowe nie stanowiły dominującego elementu struktury preferencji.

Przeprowadzona segmentacja wykazała, że konsumenci usług hotelarskich nie stanowili jednorodnej grupy pod względem struktury deklarowanych kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Wyodrębniono pięć segmentów: zrównoważony,

relacyjny oparty na doświadczeniach, pragmatyczny, funkcjonalny z uwzględnieniem technologii oraz jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo. Najliczniejszy był segment zrównoważony, obejmujący 324 respondentów, czyli 32,4% próby. Przynależność do tego segmentu oznaczała względną dominację profilu ekologicznego w strukturze kryteriów wyboru, a nie wyłączone kierowanie się rozwiązaniami środowiskowymi.

Uzyskany układ segmentów wskazał, że mniejsze znaczenie ekologicznych rozwiązań stwierdzone na poziomie całej próby nie oznaczało jednorodnej struktury preferencji wszystkich konsumentów. W segmencie zrównoważonym profil ekologiczny uzyskał najwyższą wartość spośród analizowanych profili, natomiast w segmencie pragmatycznym relatywnie dominowały cena, lokalizacja i elastyczne warunki rezerwacji, a profil zrównoważony osiągnął najniższą wartość. Segment relacyjny oparty na doświadczeniach charakteryzował się natomiast najwyższymi udziałami pozytywnych odpowiedzi na wiele stwierdzeń dotyczących zrównoważonej turystyki, zaufania do hoteli i certyfikatów oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. Nie pozostawało to w sprzeczności z przyjętą procedurą segmentacji, ponieważ podstawą przypisania respondentów do segmentów były dominujące kryteria wyboru miejsca zakwaterowania, a nie późniejsze deklaracje dotyczące zrównoważonej turystyki. Najniższe udziały wielu pozytywnych deklaracji środowiskowych odnotowano w segmencie pragmatycznym. Wyniki wskazały zatem, że dominujący profil kryteriów wyboru nie musiał być tożsamy z natężeniem pozostałych deklaracji odnoszących się do zrównoważonej turystyki.

Łączna interpretacja wyników odnoszących się do znaczenia ekologicznych rozwiązań oraz przeprowadzonej segmentacji wskazała, że ekologiczne rozwiązania pełniły przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego w deklarowanym wyborze miejsca zakwaterowania. Jednocześnie wyodrębniono segment zrównoważony, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję, co pozwoliło uznać ekologiczne rozwiązania za cechę wyróżniającą ten segment w ramach przyjętej procedury klasyfikacyjnej. Wyodrębnionych segmentów nie należy przy tym interpretować jako niezmiennych typów konsumentów ani jako bezpośredniego odzwierciedlenia ich rzeczywistych zachowań rynkowych, ponieważ zostały one utworzone na podstawie deklarowanych ocen kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania, a ich nazwy odnoszą się do względnie dominującego układu preferencji w warunkach przeprowadzonego badania. Na tej podstawie cel szczegółowy C4 został zrealizowany, a hipoteza H4 potwierdzona.

6.6. Synteza wyników badania ankietowego i weryfikacja hipotez

Przeprowadzone analizy umożliwiły udzielenie odpowiedzi na cztery pytania badawcze oraz realizację odpowiadających im celów szczegółowych oraz weryfikację hipotez H1–H4. Wyniki pozwoliły określić poziom deklarowanej wiedzy konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenie przypisywane działaniom przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu

zrównoważonej turystyki, strukturę zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny oraz znaczenie ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Analizy umożliwiły również pogłębienie charakterystyki poszczególnych obszarów poprzez ocenę deklarowanej znajomości certyfikatów i standardów środowiskowych, analizę moderacyjnej roli deklarowanej wiedzy oraz segmentację konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania.

Syntetyczne zestawienie najważniejszych wyników, sposobu realizacji celów szczegółowych oraz rezultatów weryfikacji hipotez H1–H4 zawarto w tabeli 44.

Tabela 44. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze, realizacji celów szczegółowych i weryfikacji hipotez H1–H4

Obszar badawczy	Najważniejsze wyniki	Realizacja celu szczegółowego	Weryfikacja hipotezy
Deklarowana wiedza o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce	Co najmniej podstawową wiedzę o zrównoważonym rozwoju deklarowało 50,3% respondentów, a o zrównoważonej turystyce 44,7%. Różnica była statystycznie istotna ($Z = -6,091$; $p < 0,001$). Brak znajomości któregośkolwiek z analizowanych certyfikatów i standardów środowiskowych zadeklarowało 48,3% badanych, a najczęściej wskazywanym standardem był ISO 14001 (28,1%).	C1 zrealizowano poprzez określenie i porównanie deklarowanego poziomu wiedzy o obu koncepcjach. Charakterystykę obszaru rozszerzono o ocenę znaczenia ich poszczególnych aspektów oraz deklarowaną znajomość certyfikatów i standardów środowiskowych.	H1 potwierdzona
Znaczenie działań przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu zrównoważonej turystyki	Udział ocen 4–5 dla czterech praktycznych działań środowiskowych wynosił od 57,9% do 66,2%, natomiast dla certyfikatów ekologicznych i standardów jakości 52,0%. Testy kolejności par Wilcoxa wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy	C2 zrealizowano poprzez określenie znaczenia analizowanych działań, wskazanie działań, którym najczęściej i najrzadziej przypisywano duże znaczenie, oraz porównanie ocen praktycznych działań	H2 potwierdzona

	ocenami każdego z czterech działań a oceną certyfikacji ($p < 0,001$), również po zastosowaniu korekty Bonferroniego.	środowiskowych z oceną certyfikacji.	
Mechanizm powiązania postrzeganej kultury środowiskowej z gotowością do zapłaty wyższej ceny	Postrzegana kultura środowiskowa była dodatnio powiązana z gotowością do zapłaty wyższej ceny. Stwierdzono efekty pośrednie poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie oraz sekwencyjnie przez oba mediatory. Łączny efekt pośredni wyniósł $B = 0,291$, a 95-procentowy przedział ufności wynosił od 0,210 do 0,378. Efekt bezpośredni pozostał statystycznie istotny po uwzględnieniu mediatorów, co wskazywało na mediację częściową. Analiza moderacyjna wykazała niewielki dodatni efekt interakcyjny wiedzy i zaufania ($B = 0,071$; $p = 0,013$; $\Delta R^2 \approx 0,0035$).	C3 zrealizowano poprzez określenie struktury zależności obejmującej efekt bezpośredni, trzy szczegółowe efekty pośrednie oraz łączny efekt pośredni. Analiza moderacyjna pogłębiła interpretację zależności objętych tym obszarem.	H3 potwierdzona
Znaczenie ekologicznych rozwiązań w wyborze miejsca zakwaterowania	Duże znaczenie ekologicznym rozwiązaniom przypisało 41,7% respondentów. Ich oceny były statystycznie istotnie niższe niż oceny sześciu podstawowych cech oferty hotelowej. Wyodrębniono pięć segmentów konsumentów, w tym segment zrównoważony obejmujący 32,4%	C4 zrealizowano poprzez określenie znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników wyboru oraz identyfikację segmentów konsumentów według dominujących kryteriów wyboru	H4 potwierdzona

	próby, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję i stanowił cechę wyróżniającą tego segmentu.	miejsca zakwaterowania.	
--	---	-------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Odpowiedzi na pytania badawcze oraz realizacja celów szczegółowych

W odniesieniu do pierwszego obszaru badawczego stwierdzono, że konsumenci usług hotelarskich deklarowali wyższy poziom wiedzy o zrównoważonym rozwoju niż o zrównoważonej turystyce. Co najmniej podstawową wiedzę o zrównoważonym rozwoju wskazało 503 respondentów, stanowiących 50,3% próby, natomiast w przypadku zrównoważonej turystyki analogicznej odpowiedzi udzieliło 447 osób, czyli 44,7% badanych. Brak znajomości pojęcia zrównoważonej turystyki zadeklarowało 20,9% respondentów, a brak znajomości zrównoważonego rozwoju 14,3%. Wynik testu kolejności par Wilcozona potwierdził statystyczne zróżnicowanie odpowiedzi dotyczących obu pojęć ($Z = -6,091$; $p < 0,001$).

Charakterystykę pierwszego obszaru badawczego rozszerzyły wyniki dotyczące znaczenia przypisywanego poszczególnym aspektom zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki oraz deklarowanej znajomości konkretnych certyfikatów i standardów środowiskowych. Brak znajomości któregośkolwiek z uwzględnionych oznaczeń zadeklarowało 483 respondentów, czyli 48,3% próby, natomiast najczęściej wskazywanym standardem był ISO 14001, którego znajomość zadeklarowało 28,1% badanych. Wyników tych nie utożsamiano z obiektywnie zweryfikowaną wiedzą ani ze zdolnością do prawidłowego rozpoznawania oznaczeń w ofertach hotelowych. Wskazywały one jednak, że deklarowana znajomość ogólnej koncepcji zrównoważonego rozwoju nie była równoznaczna z powszechną znajomością konkretnych instrumentów środowiskowych stosowanych w hotelarstwie.

Na tej podstawie odpowiedź na pytanie badawcze P1 wskazała, że deklarowany poziom wiedzy konsumentów był wyższy w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju niż do zrównoważonej turystyki. Cel szczegółowy C1, polegający na określeniu i porównaniu deklarowanego poziomu wiedzy konsumentów o obu koncepcjach, został zrealizowany.

W drugim obszarze badawczym określono znaczenie przypisywane przez konsumentów 19 działaniom przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu zrównoważonej turystyki. Najwyższe udziały ocen wskazujących na duże znaczenie odnotowano między innymi w przypadku promowania lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów, zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia i odpowiednich warunków pracy, dostosowania infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz ochrony przyrody i bioróżnorodności. Certyfikaty ekologiczne i standardy jakości należały natomiast do działań, którym

relatywnie rzadziej przypisywano duże znaczenie; oceny 4–5 wskazało w tym przypadku 52,0% respondentów.

W celu określenia relatywnego znaczenia praktycznych działań środowiskowych zestawiono oceny czterech działań odnoszących się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów z oceną certyfikacji. Udział ocen 4–5 wynosił 60,5% dla ograniczenia zużycia plastiku i promowania recyklingu, 57,9% dla ograniczenia emisji CO₂ i stosowania odnawialnych źródeł energii, 66,2% dla ochrony przyrody i bioróżnorodności oraz 63,8% dla redukcji odpadów spożywczych i zrównoważonego zarządzania zasobami, wobec 52,0% dla certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. Analiza tabel krzyżowych wykazała jednocześnie, że wysokie oceny praktycznych działań środowiskowych często współwystępowały z wysoką oceną certyfikacji, co wskazywało, że respondenci nie przeciwstawiali obu kategorii. Testy kolejności par Wilcozona wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy ocenami każdego z czterech praktycznych działań środowiskowych a oceną certyfikacji ($p < 0,001$). Wszystkie różnice pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego i przyjęciu skorygowanego poziomu istotności $\alpha = 0,0125$.

Odpowiedź na pytanie badawcze P2 pozwoliła zatem wskazać działania, którym konsumenci najczęściej i najrzadziej przypisywali duże znaczenie, oraz stwierdzić relatywnie większe znaczenie praktycznych działań bezpośrednio związanych z ochroną środowiska i racjonalnym wykorzystaniem zasobów niż certyfikacji ekologicznej i standardów jakości. Cel szczegółowy C2 został zrealizowany.

W trzecim obszarze badawczym określono strukturę zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu związanym z komunikacją środowiskową i certyfikacją oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Postrzegana kultura środowiskowa była dodatkowo powiązana z gotowością do zapłaty wyższej ceny zarówno przed uwzględnieniem mediatorów, jak i po ich wprowadzeniu do modelu. Łączny efekt pośredni wyniósł $B = 0,291$, a jego 95-procentowy przedział ufności wyznaczony metodą bootstrap mieścił się w granicach od 0,210 do 0,378. Przedziały ufności dla wszystkich trzech szczegółowych efektów pośrednich — poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, poprzez zaufanie oraz sekwencyjnie poprzez oba mediatory - nie obejmowały wartości zero. Po uwzględnieniu mediatorów efekt bezpośredni pozostał dodatni i statystycznie istotny, co wskazywało na mediację częściową.

Interpretację mechanizmu pogłębiła analiza moderacyjnej roli deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju. Składnik interakcyjny deklarowanej wiedzy i zaufania był dodatni i statystycznie istotny ($B = 0,071$; $p = 0,013$), jednak wprowadzenie interakcji zwiększyło udział wyjaśnionej zmienności jedynie o około 0,35 punktu procentowego. Zależność pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty pozostawała dodatnia i statystycznie istotna przy niższym, przeciętnym i wyższym poziomie deklarowanej wiedzy. Deklarowany poziom wiedzy jedynie w

niewielkim stopniu różnicował zatem siłę tej zależności i nie zmieniał podstawowego rozstrzygnięcia dotyczącego mechanizmu powiązania postrzeganej kultury środowiskowej z gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny.

Odpowiedź na pytanie badawcze P3 wskazała zatem, że postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich była powiązana z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie. Cel szczegółowy C3, polegający na wyjaśnieniu mechanizmu wpływu postrzeganej kultury środowiskowej przedsiębiorstw hotelarskich na gotowość konsumentów do zapłaty wyższej ceny, został zrealizowany poprzez określenie struktury zależności obejmującej efekt bezpośredni, trzy szczegółowe efekty pośrednie oraz łączny efekt pośredni.

W czwartym obszarze badawczym określono znaczenie ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników wyboru miejsca zakwaterowania. Duże znaczenie przypisało im 417 respondentów, czyli 41,7% badanych, odpowiedź neutralną wskazało 30,2%, natomiast małe znaczenie 28,1%. Spośród 15 analizowanych czynników ekologiczne rozwiązania charakteryzowały się najniższym udziałem ocen 4–5. Jednocześnie ich oceny były statystycznie istotnie niższe niż oceny ceny, lokalizacji, standardu i wygody, czystości i higieny, bezpieczeństwa oraz elastycznych warunków rezerwacji. Analizę tę rozszerzały deklaracje respondentów: 64,3% badanych wskazało większe znaczenie ceny niż ekologicznych praktyk hotelu, a 65,3% większe znaczenie wygody i komfortu niż ekologicznego podejścia hotelu. Na poziomie całej próby ekologiczne rozwiązania pełniły zatem przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego w deklarowanym wyborze miejsca zakwaterowania.

Drugim elementem realizacji celu szczegółowego C4 segmentacja konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Wyodrębniono pięć segmentów: zrównoważony, relacyjny oparty na doświadczeniach, pragmatyczny, funkcjonalny z uwzględnieniem technologii oraz jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo. Najlicniejszy był segment zrównoważony, obejmujący 324 respondentów, czyli 32,4% próby. Przynależność do tego segmentu oznaczała względną dominację profilu ekologicznego w strukturze kryteriów wyboru, a nie wyłączne kierowanie się rozwiązaniami środowiskowymi.

Uzyskany układ segmentów wskazał, że mniejsze znaczenie ekologicznych rozwiązań stwierdzone na poziomie całej próby nie oznaczało jednorodnej struktury preferencji wszystkich konsumentów. W segmencie zrównoważonym profil ekologiczny miał względnie dominującą pozycję, natomiast w segmencie pragmatycznym relatywnie dominowały cena, lokalizacja i elastyczne warunki rezerwacji, a profil zrównoważony osiągał najniższą wartość. Segment relacyjny oparty na doświadczeniach charakteryzował się natomiast najwyższymi udziałami pozytywnych odpowiedzi na wiele stwierdzeń dotyczących zrównoważonej turystyki, zaufania do hoteli i certyfikatów oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny. Wynik ten nie pozostawał w sprzeczności z przyjętą procedurą segmentacji,

ponieważ podstawą przypisania respondentów do segmentów były dominujące kryteria wyboru miejsca zakwaterowania, a nie pozostałe deklaracje odnoszące się do zrównoważonej turystyki.

Na tej podstawie odpowiedź na pytanie badawcze P4 wskazała, że ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, lecz na tle podstawowych cech oferty hotelowej pełniły przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego. Jednocześnie wśród badanych wyodrębniono segment zrównoważony, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję i w ramach przyjętej procedury klasyfikacyjnej stanowił cechę wyróżniającą tego segmentu. Cel szczegółowy C4 został zrealizowany poprzez określenie znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników wyboru oraz identyfikację segmentów konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania.

Weryfikacja hipotez H1–H4

Na podstawie przeprowadzonych analiz hipoteza H1 została potwierdzona. Konsumenti deklarowali wyższy poziom wiedzy o zrównoważonym rozwoju niż o zrównoważonej turystyce, a różnica pomiędzy ocenami obu pojęć była statystycznie istotna. Wyniki dotyczące znaczenia poszczególnych aspektów oraz znajomości certyfikatów i standardów środowiskowych rozszerzały charakterystykę pierwszego obszaru badawczego, jednak bezpośrednią podstawę rozstrzygnięcia H1 stanowiło porównanie deklarowanego poziomu wiedzy o obu koncepcjach.

Hipoteza H2 została potwierdzona. W przypadku każdego z czterech praktycznych działań odnoszących się do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów udział ocen 4–5 był wyższy niż w przypadku certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. Testy kolejności par Wilcozona wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy ocenami każdego z czterech działań a oceną certyfikacji ($p < 0,001$). Wszystkie stwierdzone różnice pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego i przyjęciu skorygowanego poziomu istotności $\alpha = 0,0125$. Wyniki były zatem zgodne z kierunkiem zakładanym w hipotezie H2.

Hipoteza H3 została potwierdzona. Postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich była dodatnio powiązana z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny, a efekty pośrednie przebiegały przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie oraz sekwencyjnie przez oba mediatory. Po uwzględnieniu mediatorów efekt bezpośredni pozostał dodatni i statystycznie istotny, co wskazywało na mediację częściową. Fakt, że mediacja miała charakter częściowy, nie oznaczał częściowego potwierdzenia hipotezy, ponieważ jej treść nie zakładała wystąpienia mediacji pełnej. Analiza moderacyjna wykazała dodatkowo, że deklarowany poziom wiedzy jedynie w niewielkim stopniu różnicował siłę zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty wyższej ceny i nie zmieniał podstawowego rozstrzygnięcia dotyczącego H3.

Hipoteza H4 została potwierdzona. Ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, jednak na tle podstawowych cech oferty hotelowej przypisywano im mniejsze znaczenie. Rozkład ocen ekologicznych rozwiązań był statystycznie istotnie przesunięty powyżej neutralnego punktu skali, przy niewielkiej wielkości efektu. Jednocześnie oceny ekologicznych rozwiązań były statystycznie istotnie niższe niż oceny każdej z sześciu podstawowych cech oferty hotelowej, a wszystkie różnice pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego. Przeprowadzona segmentacja pozwoliła ponadto wyodrębnić segment zrównoważony, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję. W ramach przyjętej procedury klasyfikacyjnej ekologiczne rozwiązania stanowiły zatem cechę wyróżniającą ten segment. Wyniki obu etapów analizy były zgodne z założeniami hipotezy H4, dlatego hipotezę tę uznano za potwierdzoną.

Wyniki głównego badania ankietowego pozwoliły zrealizować cele szczegółowe C1–C4, udzielić odpowiedzi na pytania badawcze P1–P4 oraz przeprowadzić weryfikację hipotez H1–H4. Stanowiły one podstawę do zestawienia z wynikami eksperymentu eyetrackingowego, obejmującego pytanie badawcze P5, cel szczegółowy C5 i hipotezę H5, których weryfikację omówiono w kolejnym rozdziale.

7. Eksperyment eyetrackingowy w badaniu komunikacji ekologicznej przedsiębiorstw hotelarskich

7.1. Zastosowanie technologii eyetrackingowej w badaniach zachowań konsumentów

Technologia śledzenia ruchu gałek ocznych stanowi narzędzie wykorzystywane w badaniach marketingowych i konsumenckich, umożliwiające rejestrację sposobu kierowania uwagi wzrokowej podczas kontaktu z bodźcem. W odróżnieniu od metod opartych na deklaracjach respondentów eyetracking dostarcza danych dotyczących lokalizacji i przebiegu spojrzeń, pozwalając określić, które elementy materiału wizualnego są obejmowane wzrokiem, jak długo utrzymuje się na nich uwaga oraz w jakiej kolejności następują fiksacje. Dane te mogą uzupełniać informacje deklaratywne i wspierać analizę sposobu percepcji bodźców wizualnych, nie stanowią jednak bezpośredniego pomiaru motywów, preferencji ani rzeczywistych decyzji konsumentów.

Rozwój technologii śledzenia ruchu gałek ocznych ma swoje korzenie w XIX wieku. Za jednego z jej pionierów uznaje się Louisa E. Jave'a, który w 1878 roku skonstruował urządzenie umożliwiające rejestrowanie aktywności wzrokowej przy wykorzystaniu fluorescencyjnego miernika przymocowanego do oka (Richardson and Spivey, 2008). Kolejnym istotnym krokiem było opracowanie przez Dodge'a i Cline'a w 1901 roku pierwszego prototypu urządzenia przypominającego współczesny eye-tracker, co zapoczątkowało systematyczne badania nad percepcją wzrokową i jej znaczeniem w procesach poznawczych (Wawer and Pakuła, 2012). Współczesne systemy eyetrackingowe bazują na zjawisku odbicia rogówkowego i wykorzystują kamery oraz światło podczerwone, niewidoczne dla człowieka, co pozwala na nieinwazyjne i precyzyjne śledzenie kierunku spojrzenia oraz wzorców skanowania materiału wizualnego (Holmqvist et al., 2012).

Zastosowanie eyetrackingu w badaniach marketingowych znacząco rozszerzyło możliwości analizy zachowań konsumenckich, umożliwiając szczegółowe badanie interakcji odbiorców z różnorodnymi bodźcami wizualnymi, takimi jak reklamy, opakowania produktów, strony internetowe czy aranżacje przestrzeni sprzedażowych. Dzięki analizie wskaźników takich jak czas trwania fiksacji, liczba punktów skupienia wzroku, wzorce ruchów sakkadowych czy reakcje źrenic możliwe jest lepsze zrozumienie sposobu, w jaki konsumenci przetwarzają informacje oraz podejmują decyzje. Dane te stanowią istotne źródło wiedzy dla przedsiębiorstw i organizacji, pozwalając na optymalizację komunikacji marketingowej oraz projektowanie przekazów w sposób bardziej odpowiadający rzeczywistym mechanizmom percepcji odbiorców (Wedel and Pieters, 2008).

Jednym z kluczowych wskaźników wykorzystywanych w badaniach eyetrackingowych jest czas trwania fiksacji, który odzwierciedla długość koncentracji wzroku na określonym obszarze zainteresowania (AOI – Area of Interest). Dłuższe fiksacje są zazwyczaj interpretowane jako przejaw głębszego

przetwarzania poznawczego oraz większego zaangażowania w odbiór treści. Zależność tę potwierdzają badania wskazujące, że wraz ze wzrostem złożoności bodźca wzrokowego wydłuża się czas jego analizy przez odbiorcę (Stewart et al., 2016). Uzupełnieniem tego wskaźnika jest liczba wizyt w danym obszarze, czyli liczba powrotów wzroku badanego do określonego fragmentu materiału wizualnego. Wyznaczanie obszarów zainteresowania pozwala na precyzyjne określenie, które elementy przekazu przyciągają uwagę i wymagają dodatkowego przetwarzania, a ich granice mogą być definiowane ręcznie lub generowane automatycznie na podstawie rozkładu spojrzeń (Ruppenthal, 2023).

Wyniki badań eyetrackingowych są często prezentowane w postaci map cieplnych oraz ścieżek spojrzeń, które obrazują zarówno intensywność koncentracji uwagi, jak i dynamikę jej przemieszczania się pomiędzy poszczególnymi elementami bodźca. Mapy cieplne pozwalają na szybkie zidentyfikowanie najbardziej angażujących fragmentów materiału wizualnego, natomiast analiza ścieżek spojrzeń umożliwia odtworzenie sekwencji przetwarzania informacji przez odbiorcę. Dłuższe fiksacje mogą wskazywać na większe zainteresowanie lub trudności interpretacyjne, podczas gdy pomijanie określonych elementów może świadczyć o ich niskiej użyteczności lub nieadekwatnym umiejscowieniu (Scott et al., 2016).

Istotnym elementem analizy są również sakkady, czyli szybkie ruchy gałek ocznych pomiędzy punktami fiksacji. Ich badanie dostarcza cennych informacji na temat dynamiki procesów poznawczych związanych z podejmowaniem decyzji. Wzorce sakkadowe pozwalają określić, które elementy przekazu są pomijane, a które wymagają pogłębionej analizy, co przekłada się na ocenę skuteczności komunikacji marketingowej (Noland et al., 2017). Literatura przedmiotu wskazuje, że sekwencja ruchów gałek ocznych może odzwierciedlać proces kształtowania się preferencji konsumenckich oraz przewidywać kierunek przyszłych decyzji. W szczególności zauważono, że sposób przemieszczania się wzroku pomiędzy elementami oferty nie jest przypadkowy, lecz pozostaje silnie powiązany z procesami selekcji i wartościowania informacji (Palacios-Ibáñez et al., 2023).

Kolejnym istotnym wskaźnikiem jest czas do pierwszej fiksacji (TTFF), określający czas potrzebny na skierowanie uwagi wzrokowej na dany obszar. Wskaźnik ten jest szczególnie użyteczny w ocenie skuteczności elementów przyciągających uwagę, takich jak reklamy czy oznaczenia wizualne. Krótszy czas TTFF wskazuje na większą zdolność danego elementu do przyciągania uwagi odbiorcy, co ma istotne znaczenie w projektowaniu komunikatów marketingowych (Khachatryan and Rihn, 2014). W połączeniu z czasem trwania fiksacji oraz analizą ścieżek wzroku wskaźnik ten pozwala na kompleksową ocenę interakcji konsumentów z materiałem wizualnym.

Integracja poszczególnych wskaźników eyetrackingowych umożliwia wielowymiarową analizę zachowań konsumenckich, obejmującą zarówno poziom uwagi, jak i głębokość przetwarzania informacji oraz sekwencję ich analizy. Dzięki temu przedsiębiorstwa i organizacje mogą lepiej dostosowywać swoje strategie komunikacyjne do rzeczywistych sposobów percepcji odbiorców, zwiększając

skuteczność przekazu marketingowego oraz efektywność oddziaływania na decyzje konsumenckie (Burch et al., 2018). W konsekwencji technologia eyetrackingu stanowi nie tylko narzędzie badawcze, lecz także praktyczne wsparcie w projektowaniu działań marketingowych opartych na danych dotyczących przebiegu uwagi wzrokowej odbiorców.

7.2. Analiza reakcji respondentów na ekologiczne oznaczenia hoteli

Badanie eyetrackingowe przeprowadzono w celu uzupełnienia wyników głównego badania ankietowego o dane dotyczące rozkładu uwagi wzrokowej uczestników podczas przeglądania ofert hoteli prezentowanych w internetowym serwisie rezerwacyjnym Booking.com. Analizę ukierunkowano na ustalenie, czy oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem były obejmowane wzrokiem uczestników, jak szybko kierowano na nie uwagę oraz jaka była intensywność ich obserwacji w porównaniu z pozostałymi elementami ofert hotelowych.

Eksperyment miał charakter uzupełniający wobec głównego badania ilościowego i nie służył weryfikacji zależności pomiędzy konstruktami uwzględnionymi w modelu badawczym rozprawy. Przedmiotem analizy był sposób eksploracji ofert hotelowych, ze szczególnym uwzględnieniem oznaczeń i certyfikatów środowiskowych stanowiących element komunikacji przedsiębiorstw hotelarskich z konsumentami. Dane okulograficzne zestawiono następnie z deklaracjami uczestników uzyskanymi w kwestionariuszu wypełnianym po zakończeniu eksperymentu. Pozwoliło to porównać zarejestrowane kierowanie wzroku na poszczególne elementy ofert z ich świadomym zauważeniem i deklarowanym znaczeniem.

W eksperymencie wykorzystano cztery oferty hoteli zlokalizowanych w Gdańsku, prezentowane w serwisie Booking.com. Oferty Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Hilton Gdańsk zawierały oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem, natomiast oferty Radisson Blu Hotel Gdańsk i Hotel Grano Gdańsk Old Town nie zawierały tego rodzaju oznaczeń. Materiał badawczy obejmował poszczególne sekcje ofert, w tym główną część prezentacji obiektu, informacje o dostępności pokoi, opinie gości, otoczenie hotelu, udogodnienia oraz zasady pobytu.

Na potrzeby analizy ilościowej wyznaczono obszary zainteresowania, określane jako AOI (Areas of Interest), odpowiadające wybranym elementom ofert hotelowych. Obejmowały one w szczególności nazwę obiektu, oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem oraz sekcję ocen i opinii gości. Zakres obszarów zainteresowania dostosowano do elementów występujących w poszczególnych ofertach. Przykładowe rozmieszczenie wyznaczonych AOI omówiono na obrazie 5.

Obraz 5. Przykładowe rozmieszczenie obszarów zainteresowania (AOI) w ofercie hotelu prezentowanej w serwisie Booking.com
Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: booking.com (dostęp z 15.06.2025 r.)

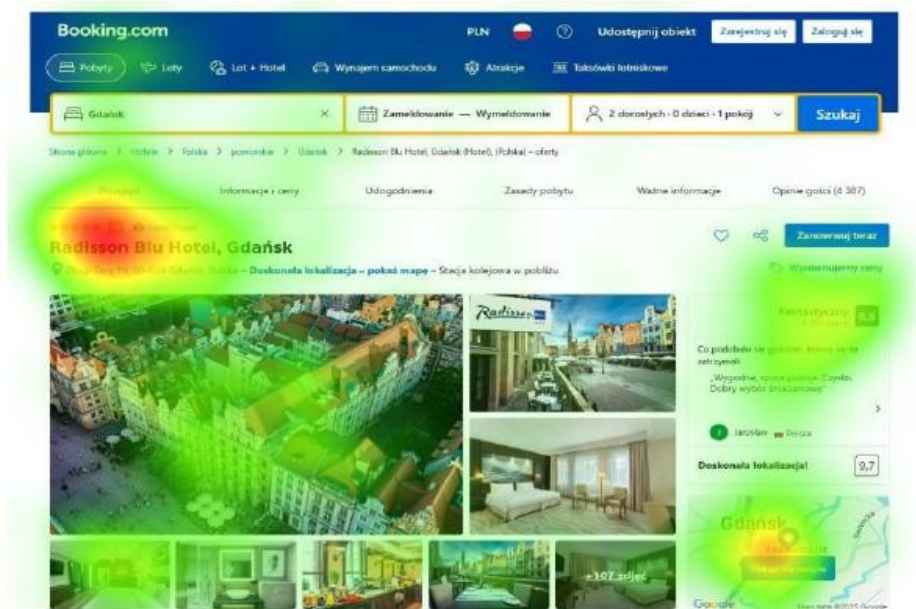
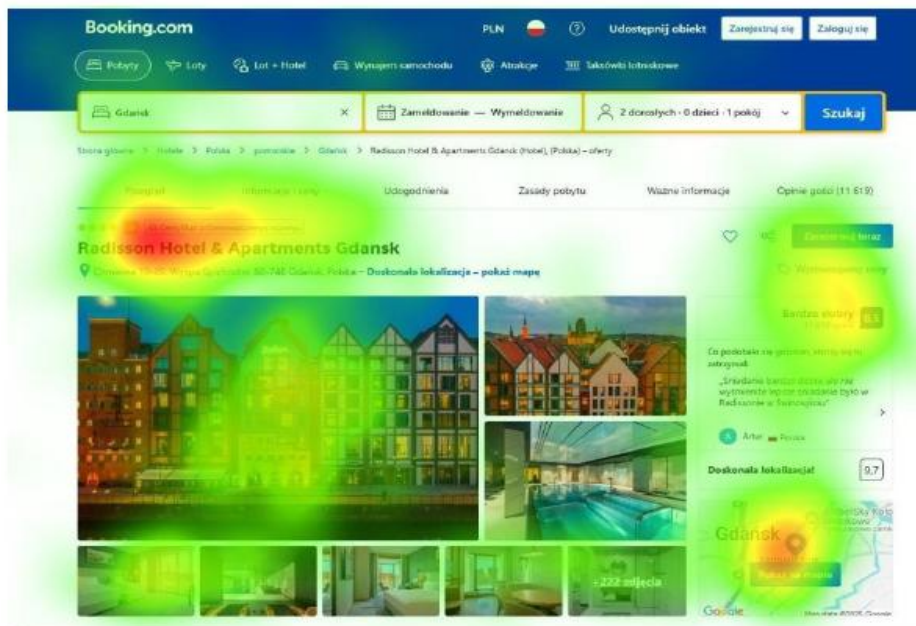
Analizę wyników rozpoczęto od oceny globalnego rozkładu uwagi wzrokowej uczestników. W tym celu wykorzystano mapy cieplne obrazujące natężenie aktywności wzrokowej w poszczególnych częściach analizowanych ofert. Obszary oznaczone kolorem czerwonym odpowiadały miejscom o największej koncentracji spojrzeń, natomiast kolory żółty i zielony wskazywały na stopniowo mniejsze natężenie uwagi. Brak oznaczenia kolorystycznego oznaczał, że dany fragment oferty nie był obejmowany wzrokiem lub był obserwowany przez niewielką liczbę uczestników.

W kolejnym etapie analizę map cieplnych uzupełniono wynikami dotyczącymi wyznaczonych obszarów zainteresowania. Dla poszczególnych AOI uwzględniono średnią liczbę fiksacji oraz średni czas do pierwszej fiksacji (TTFF). Zastosowanie tych wskaźników pozwoliło określić częstotliwość zatrzymywania wzroku w analizowanych obszarach oraz moment, w którym zostały one po raz pierwszy objęte wzrokiem.

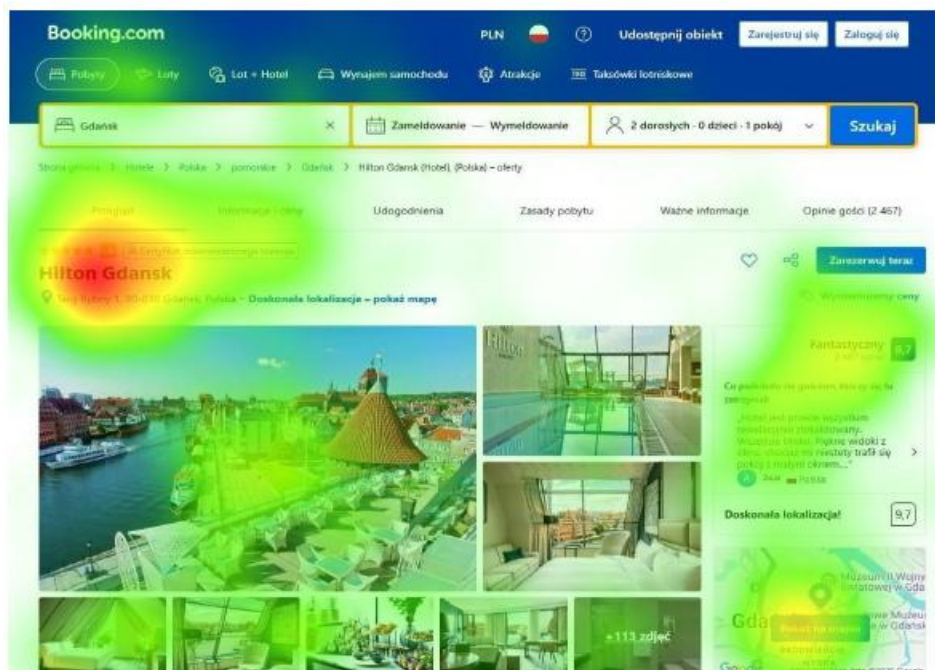
Analiza została ukierunkowana na określenie, w jakim stopniu oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem przyciągały uwagę uczestników w porównaniu ze zdjęciami, nazwą obiektu, ocenami gości oraz pozostałymi informacjami zamieszczonymi w ofertach hotelowych. Wyniki dotyczące map cieplnych i obszarów AOI zestawiono następnie z odpowiedziami uzyskanymi w kwestionariuszu po zakończeniu eksperymentu.

Analizę map cieplnych rozpoczęto od głównych części czterech ofert hotelowych. Wizualizacje umożliwiły określenie, które elementy były obejmowane wzrokiem z największą intensywnością oraz jak rozkładała się uwaga uczestników pomiędzy zdjęcia, nazwę obiektu, oceny gości, informacje o lokalizacji i pozostałe elementy oferty.

Na obrazach 6 i 7 zaprezentowano mapy cieplne opracowane łącznie dla wszystkich uczestników badania. Obraz 6 obejmuje oferty Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Radisson Blu Hotel Gdańsk, natomiast na obrazie 7 przedstawiono oferty Hilton Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town. Oferty Radisson Hotel & Apartments Gdańsk i Hilton Gdańsk zawierały oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem, natomiast w pozostałych dwóch ofertach takie oznaczenia nie występowały.



Obraz 6. Mapy ciepłe głównych części ofert Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Radisson Blu Hotel Gdańsk
 Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: booking.com (dostęp z 15.06.2025 r.)



Obraz 7. Mapy ciepłe głównych części ofert Hilton Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: booking.com (dostęp z 15.06.2025 r.)

Analiza map cieplnych wskazuje, że we wszystkich czterech ofertach największa koncentracja uwagi występowała w obrębie nazwy hotelu, głównych fotografii obiektu oraz części zawierającej ocenę gości i informacje o lokalizacji. Rozkład ten był widoczny zarówno w ofertach zawierających oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem, jak i w ofertach, w których takich oznaczeń nie zamieszczono.

W przypadku oferty Radisson Hotel & Apartments Gdańsk szczególnie intensywna aktywność wzrokowa występowała w obrębie nazwy obiektu, głównej fotografii oraz panelu prezentującego ocenę hotelu. Uwaga uczestników obejmowała również pozostałe fotografie i mapę lokalizacji, jednak natężenie spojrzeń w tych obszarach było mniejsze. W ofercie Radisson Blu Hotel Gdańsk największe skupienie spojrzeń odnotowano w części zawierającej nazwę obiektu oraz na głównej fotografii hotelu. Aktywność wzrokowa występowała również w obszarze oceny gości, opisu obiektu i mapy lokalizacji. W przypadku oferty Hilton Gdańsk uwaga uczestników koncentrowała się przede wszystkim na nazwie hotelu, głównych fotografiach, panelu oceny gości oraz mapie lokalizacji. Widoczne były także spojrzenia obejmujące pozostałe informacje zamieszczone w górnej części oferty. W ofercie Hotel Grano Gdańsk Old Town największe natężenie uwagi występowało w obrębie nazwy obiektu, głównej fotografii, oceny gości oraz mapy. Pozostałe elementy oferty były również obejmowane wzrokiem, jednak z mniejszą intensywnością.

Porównanie map cieplnych wskazuje, że podstawowy rozkład uwagi był podobny we wszystkich analizowanych ofertach. Najsilniej obserwowano elementy umożliwiające szybkie rozpoznanie obiektu i wstępną ocenę jego atrakcyjności, przede wszystkim nazwę hotelu, fotografie, ocenę gości oraz lokalizację. Same mapy cieplne nie pozwalają jednak stwierdzić, że obecność lub brak oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem powodował szerszą albo bardziej ograniczoną eksplorację oferty.

W ofertach zawierających oznaczenia środowiskowe zarejestrowano aktywność wzrokową także w obszarach, w których oznaczenia te były prezentowane. Jej występowanie wskazuje, że elementy te były obejmowane wzrokiem przez uczestników, jednak nie stanowiły głównych miejsc koncentracji uwagi w porównaniu ze zdjęciami, nazwą obiektu oraz ocenami gości. Dokładniejsza ocena intensywności i szybkości ich zauważania wymaga uwzględnienia wyników analizy AOI.

Analizę głównych części ofert hotelowych uzupełniono o mapy cieplne odnoszące się do kolejnych sekcji prezentowanych w serwisie Booking.com. Objęły one sekcję opisową, dostępność pokoi, opinie gości, otoczenie hotelu, udogodnienia w obiekcie oraz zasady pobytu. Analiza tych materiałów umożliwiła określenie, które fragmenty poszczególnych sekcji były obejmowane wzrokiem z największą intensywnością.

W sekcjach opisowych uwaga uczestników koncentrowała się przede wszystkim na początkowych fragmentach tekstu, informacjach o lokalizacji, standardzie obiektu oraz dostępnych usługach. Rozkład uwagi nie był

równomierny. Największą aktywność wzrokową odnotowano w górnych i środkowych częściach analizowanych sekcji, natomiast dalsze fragmenty opisów były obserwowane z mniejszą intensywnością.

W przypadku ofert Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Hilton Gdańsk aktywność wzrokowa obejmowała również elementy umieszczone w sąsiedztwie nazwy obiektu i podstawowych informacji o hotelu. W ofertach Radisson Blu Hotel Gdańsk i Hotel Grano Gdańsk Old Town uwaga uczestników koncentrowała się głównie na informacjach dotyczących obiektu, lokalizacji i warunków pobytu. Na podstawie map cieplnych nie można jednak rozstrzygnąć, czy różnice w rozkładzie uwagi wynikały z obecności oznaczeń środowiskowych, układu treści, długości opisu czy innych cech wizualnych ofert. Mapy cieplne dotyczące sekcji opisowych czterech analizowanych ofert hotelowych zamieszczono w załączniku 9.

W sekcji „Dostępność pokoi” największe skupienie uwagi występowało w obrębie nazw i opisów poszczególnych wariantów zakwaterowania. Uczestnicy obejmowali wzrokiem również informacje o liczbie osób, wyposażeniu pokoju oraz wybranych warunkach rezerwacji. Mniejszą aktywność wzrokową odnotowano w obszarze przycisków umożliwiających przejście do dalszego etapu rezerwacji. W ofercie Hilton Gdańsk uwagę uczestników zarejestrowano także w części zawierającej certyfikaty ISO odnoszące się do zarządzania środowiskowego, zarządzania energią i zarządzania jakością. Aktywność wzrokowa w tym obszarze była widoczna, lecz mniejsza niż w części zawierającej nazwy i opisy pokoi. Wynik ten wskazuje, że certyfikaty były obejmowane wzrokiem, nie pozwala jednak samodzielnie określić ich znaczenia dla oceny oferty ani decyzji uczestników. Mapy cieplne odnoszące się do sekcji „Dostępność pokoi” zamieszczono w załączniku 10.

W sekcji „Opinie gości” uwaga uczestników koncentrowała się przede wszystkim na zbiorczej ocenie obiektu, ocenach odnoszących się do poszczególnych kategorii usług oraz treści wybranych recenzji. Największą aktywność wzrokową odnotowano w obszarach zawierających informacje o czystości, komforcie, lokalizacji i obsłudze. W ofercie Radisson Hotel & Apartments Gdańsk spojrzenia uczestników obejmowały również certyfikat Green Key umieszczony w pobliżu elementów związanych z oceną obiektu. Mapa cieplna wskazuje, że oznaczenie zostało objęte wzrokiem, jednak jego obserwacja była mniej intensywna niż w przypadku ocen i recenzji. Samo sąsiedztwo certyfikatu i ocen gości nie pozwala stwierdzić, że oznaczenie zwiększało wiarygodność oferty. Mapy cieplne dotyczące sekcji „Opinie gości” zamieszczono w załączniku 11.

W sekcji „Otoczenie hotelu” uwaga uczestników obejmowała przede wszystkim informacje o atrakcjach turystycznych, obiektach gastronomicznych oraz innych miejscach zlokalizowanych w pobliżu hotelu. Aktywność wzrokowa była szczególnie widoczna w obrębie nazw zabytków, muzeów, restauracji i punktów charakterystycznych dla lokalizacji obiektu. W przypadku ofert Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Radisson Blu Hotel Gdańsk większe skupiska uwagi występowały przy informacjach dotyczących atrakcji historycznych i

kulturalnych. W ofertach Hilton Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town aktywność wzrokowa obejmowała także informacje o transporcie publicznym i położeniu obiektu względem wybranych punktów miasta. Informacje o lotnisku oraz szczegółowe dane dotyczące odległości były obserwowane z mniejszą intensywnością. Mapy cieplne dotyczące sekcji „Otoczenie hotelu” zamieszczono w załączniku 12.

W sekcji „Udogodnienia w obiekcie” uwaga uczestników koncentrowała się na informacjach dotyczących wyposażenia pokoi, strefy spa, klimatyzacji, oferty gastronomicznej oraz innych usług dostępnych w hotelu. Aktywność wzrokowa obejmowała przede wszystkim elementy umieszczone na początku listy udogodnień oraz informacje wyróżnione graficznie. Rozkład spojrzeń różnił się pomiędzy poszczególnymi ofertami, jednak mapy cieplne nie pozwalają jednoznacznie powiązać tych różnic z rodzajem hotelu, rozpoznawalnością marki ani obecnością oznaczeń środowiskowych. Zaobserwowane zróżnicowanie mogło wynikać również z odmiennego układu sekcji, kolejności prezentowanych informacji oraz sposobu ich graficznego wyróżnienia. Mapy cieplne dotyczące sekcji „Udogodnienia w obiekcie” zamieszczono w załączniku 13.

W sekcji „Zasady pobytu” największą aktywność wzrokową odnotowano w obrębie informacji dotyczących godzin zameldowania i wymeldowania. Uczestnicy obejmowali wzrokiem również zapisy dotyczące pobytu dzieci, możliwości korzystania z dodatkowych łóżek oraz zasad odnoszących się do pobytu ze zwierzętami. Pozostałe informacje regulaminowe były obserwowane z mniejszą intensywnością. Rozkład uwagi wskazuje zatem, że uczestnicy koncentrowali się na wybranych elementach sekcji, nie obejmując wszystkich prezentowanych zapisów w jednakowym stopniu. Na podstawie danych okulograficznych nie można jednak określić, jakie znaczenie przypisywali poszczególnym zasadom ani czy wpływały one na wybór hotelu. Mapy cieplne dotyczące sekcji „Zasady pobytu” zamieszczono w załączniku 14.

W celu uzupełnienia jakościowej analizy map cieplnych przeprowadzono analizę ilościową wyznaczonych obszarów zainteresowania. Uwzględniono średnią liczbę fiksacji oraz średni czas do pierwszej fiksacji (TTFF). Liczba fiksacji informowała o częstotliwości zatrzymywania wzroku w danym obszarze, natomiast TTFF określał czas, jaki upłynął od rozpoczęcia prezentacji materiału do pierwszej fiksacji w obrębie analizowanego elementu. Niższa wartość TTFF oznaczała wcześniejsze objęcie danego obszaru wzrokiem.

Wyniki należy interpretować z uwzględnieniem wielkości, położenia i zawartości poszczególnych AOI. Bezpośrednie porównywanie liczby fiksacji pomiędzy obszarami różniącymi się powierzchnią wymaga ostrożności, ponieważ większy obszar może rejestrować więcej fiksacji niezależnie od znaczenia przedstawionego w nim elementu. Analiza została zatem ukierunkowana przede wszystkim na ustalenie, czy określone elementy ofert były obejmowane wzrokiem oraz jak szybko następowała pierwsza fiksacja w ich obrębie.

Wyniki analizy obszarów zainteresowania dla czterech ofert hotelowych przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Wyniki analizy AOI dla analizowanych ofert hotelowych

Hotel	Obecność oznaczenia	AOI	Średnia liczba fiksacji	Średni TTFF [ms]
Hilton Gdańsk	Tak	AOI1	39,3	134,51
		AOI2	17,5	116,27
		AOI3	26,3	143,08
Radisson Blu Hotel Gdańsk	Nie	AOI1	28,6	214,25
		AOI2	21,3	282,09
Radisson Hotel & Apartments Gdańsk	Tak	AOI1	22,2	173,3
		AOI2	15,3	143,4
		AOI3	13,3	193,3
Hotel Grano Gdańsk Old Town	Nie	AOI1	3,3	273,9
		AOI2	11,7	198,3

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dane omówione w tabeli 45 wskazują na zróżnicowanie liczby fiksacji oraz czasu do pierwszej fiksacji pomiędzy analizowanymi obszarami zainteresowania i ofertami hotelowymi. W przypadku oferty Hilton Gdańsk największą średnią liczbę fiksacji odnotowano dla AOI1 (39,3), a następnie dla AOI3 (26,3) i AOI2 (17,5). Najniższą wartość średniego czasu do pierwszej fiksacji uzyskano natomiast dla AOI2 (116,27), co oznacza, że spośród wyznaczonych obszarów ten element był obejmowany wzrokiem najwcześniej.

W ofercie Radisson Blu Hotel Gdańsk większą średnią liczbę fiksacji zarejestrowano dla AOI1 (28,6) niż dla AOI2 (21,3). Pierwsza fiksacja w obszarze AOI1 następowała również wcześniej niż w przypadku AOI2, na co wskazują wartości wynoszące odpowiednio 214,25 i 282,09.

W przypadku oferty Radisson Hotel & Apartments Gdańsk największą średnią liczbę fiksacji odnotowano dla AOI1 (22,2). Niższe wartości uzyskano dla AOI2 (15,3) oraz AOI3 (13,3). Najwcześniej obejmowany wzrokiem był jednak obszar AOI2, dla którego średni czas do pierwszej fiksacji wyniósł 143,4. W przypadku AOI1 wartość ta wynosiła 173,3, natomiast dla AOI3 była równa 193,3.

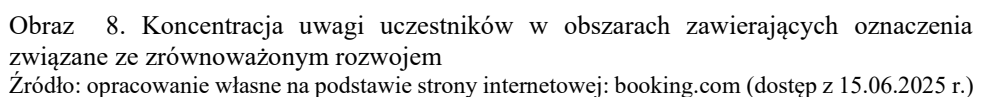
W ofercie Hotel Grano Gdańsk Old Town większą średnią liczbę fiksacji odnotowano dla AOI2 (11,7) niż dla AOI1 (3,3). Obszar AOI2 był także obejmowany wzrokiem wcześniej, o czym świadczy niższa wartość średniego czasu do pierwszej fiksacji, wynosząca 198,3 wobec 273,9 dla AOI1.

Porównanie wyników dla czterech ofert nie wskazuje na występowanie jednego, powtarzalnego schematu rozkładu uwagi, który można byłoby jednoznacznie powiązać z obecnością oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem. Zarówno w ofertach zawierających takie oznaczenia, jak i w ofertach bez nich występowało zróżnicowanie liczby fiksacji oraz czasu do pierwszej fiksacji pomiędzy poszczególnymi obszarami zainteresowania. Oznacza to, że na

sposób eksploracji ofert mogły oddziaływać również inne właściwości prezentowanych elementów, w tym ich położenie, powierzchnia, forma graficzna oraz sąsiedztwo pozostałych informacji.

W odniesieniu do obszarów obejmujących oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem wyniki potwierdzają, że elementy te były obejmowane wzrokiem uczestników. Sama liczba fiksacji oraz czas do pierwszej fiksacji nie pozwalają jednak stwierdzić, że oznaczenia zwiększały wiarygodność hotelu, wpływały na zaufanie uczestników lub determinowały wybór oferty. Wskaźniki okulograficzne informują przede wszystkim o przebiegu uwagi wzrokowej, natomiast znaczenie przypisywane oznaczeniom należy oceniać na podstawie odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu przeprowadzonym po eksperymencie.

Szczegółowy rozkład uwagi wzrokowej w części ofert zawierającej oznaczenia środowiskowe omówiono na obrazie 8.



Analiza map cieplnych przedstawionych na obrazie 8 wskazuje, że aktywność wzrokowa uczestników obejmowała zarówno nagłówkę sekcji odnoszącej się do zrównoważonego rozwoju, jak i poszczególne certyfikaty zamieszczone w ofercie Hilton Gdańsk. Największą koncentrację spojrzeń odnotowano w lewej części sekcji, natomiast pozostałe oznaczenia były obserwowane z mniejszą intensywnością. Aktywność wzrokowa występowała również w części prezentującej dostępne warianty pokoi.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że oznaczenia środowiskowe nie zostały pominięte podczas eksploracji oferty. Nie stanowiły jednak jedynego ani dominującego obszaru koncentracji uwagi. Ich zauważalność należy zatem rozpatrywać w odniesieniu do całej struktury wizualnej oferty oraz pozostałych informacji prezentowanych uczestnikom.

W dalszej kolejności dokonano opisowego porównania map cieplnych opracowanych oddzielnie dla kobiet i mężczyzn. W każdej z grup znajdowało się po 20 uczestników. Analiza miała charakter eksploracyjny i służyła rozpoznaniu ewentualnego zróżnicowania rozkładu uwagi wzrokowej podczas przeglądania ofert hotelowych. Szczegółowe mapy cieplne dla poszczególnych sekcji ofert zamieszczono w załącznikach 15-28.

W obu grupach największa aktywność wzrokowa występowała przede wszystkim w obrębie fotografii obiektów, nazw hoteli, ocen gości oraz informacji praktycznych związanych z warunkami pobytu. Podstawowy schemat eksploracji ofert był zatem podobny u kobiet i mężczyzn. Na mapach cieplnych można było jednak dostrzec pewne różnice w rozmieszczeniu i intensywności skupisk uwagi.

W przypadku kobiet aktywność wzrokowa obejmowała większą liczbę elementów prezentowanych w ofertach, w tym opisy obiektów, informacje o udogodnieniach oraz wybrane oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem. Na mapach opracowanych dla mężczyzn bardziej skoncentrowane skupiska uwagi występowały natomiast w obrębie głównych fotografii, zbiorczych ocen oraz wybranych informacji praktycznych.

Opisowe zestawienie obserwacji wynikających z analizy map cieplnych ujęto w tabeli 46.

Tabela 46. Opisowe porównanie rozkładu uwagi wzrokowej kobiet i mężczyzn

Obszar analizy	Kobiety	Mężczyźni
Główna część oferty	Aktywność wzrokowa obejmowała fotografie, nazwę hotelu, oceny gości oraz pozostałe informacje zamieszczone w górnej części oferty	Najbardziej widoczne skupiska uwagi występowały w obrębie głównych fotografii, nazwy hotelu i oceny gości
Oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem	Na mapach widoczna była aktywność wzrokowa w obszarach obejmujących oznaczenia i certyfikaty	Aktywność wzrokowa w obszarach oznaczeń była widoczna, lecz miała mniejsze natężenie niż w przypadku fotografii i ocen
Sekcja opisowa	Uwaga obejmowała zarówno początkowe, jak i dalsze fragmenty opisów oraz informacje o udogodnieniach	Skupiska uwagi koncentrowały się przede wszystkim na początkowych fragmentach opisów
Opinie gości	Aktywność wzrokowa obejmowała oceny zbiorcze, kategorie szczegółowe i wybrane treści recenzji	Najbardziej widoczne skupiska uwagi występowały w obszarze ocen zbiorczych i wybranych kategorii
Udogodnienia	Uwaga obejmowała różne grupy udogodnień, w tym komfort pobytu i usługi dodatkowe	Aktywność wzrokowa koncentrowała się na wybranych informacjach funkcjonalnych
Zasady pobytu	Uwaga obejmowała godziny zameldowania i wymeldowania oraz wybrane informacje dodatkowe	Najbardziej widoczne skupiska uwagi dotyczyły godzin zameldowania i wymeldowania oraz podstawowych zasad organizacyjnych

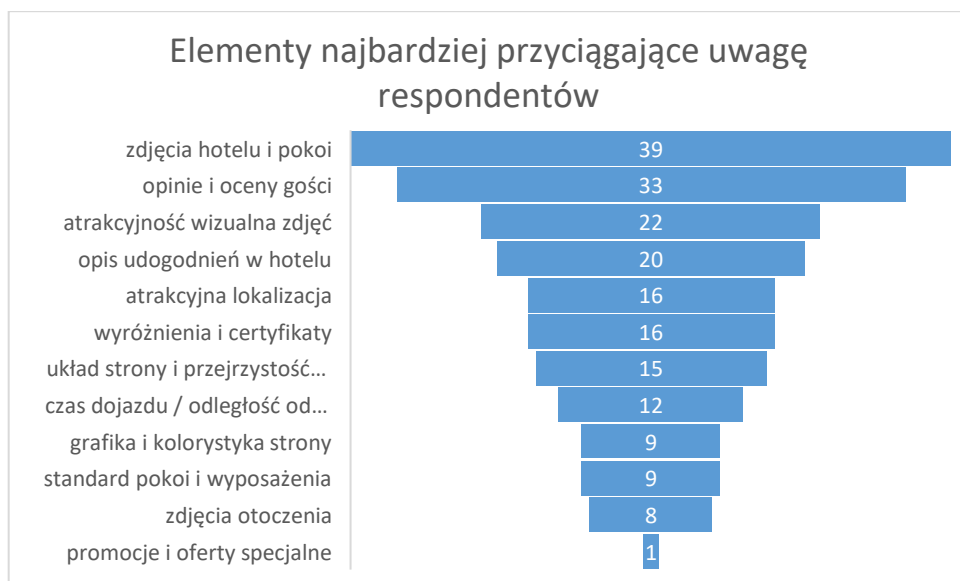
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Przeprowadzone porównanie miało charakter opisowy. Na mapach cieplnych opracowanych dla kobiet widoczny był bardziej rozproszony rozkład uwagi, obejmujący większą liczbę elementów ofert. W przypadku mężczyzn aktywność wzrokowa była częściej skoncentrowana na głównych fotografiach, ocenach gości i podstawowych informacjach funkcjonalnych. W obu grupach dominowały jednak te same kategorie elementów, w szczególności zdjęcia, nazwy obiektów, oceny oraz informacje praktyczne dotyczące pobytu.

Zaobserwowanych różnic nie należy interpretować jako statystycznie potwierdzonego wpływu płci na sposób percepcji ofert hotelowych. Mapy cieplne stanowią zagregowaną wizualizację rozkładu uwagi i nie umożliwiają samodzielnego określenia istotności różnic pomiędzy grupami. Wyniki tej części analizy należy zatem traktować jako obserwacje o charakterze eksploracyjnym.

W celu zestawienia danych okulograficznych z deklaracjami uczestników przeanalizowano następnie odpowiedzi udzielone w kwestionariuszu po zakończeniu eksperymentu. Analiza objęła elementy ofert wskazywane jako przyciągające uwagę, deklarowane zauważenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem, ocenę ich widoczności i wiarygodności oraz deklarowane znaczenie tych oznaczeń dla wyboru hotelu.

W pierwszej kolejności uczestnicy wskazywali elementy, które w ich ocenie najbardziej przyciągały uwagę podczas przeglądania ofert hotelowych. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru, dlatego łączna liczba odpowiedzi przekraczała liczbę uczestników badania. Wyniki zaprezentowano na wykresie 7.



Wykres 7. Elementy ofert hotelowych wskazywane przez uczestników jako najbardziej przyciągające uwagę

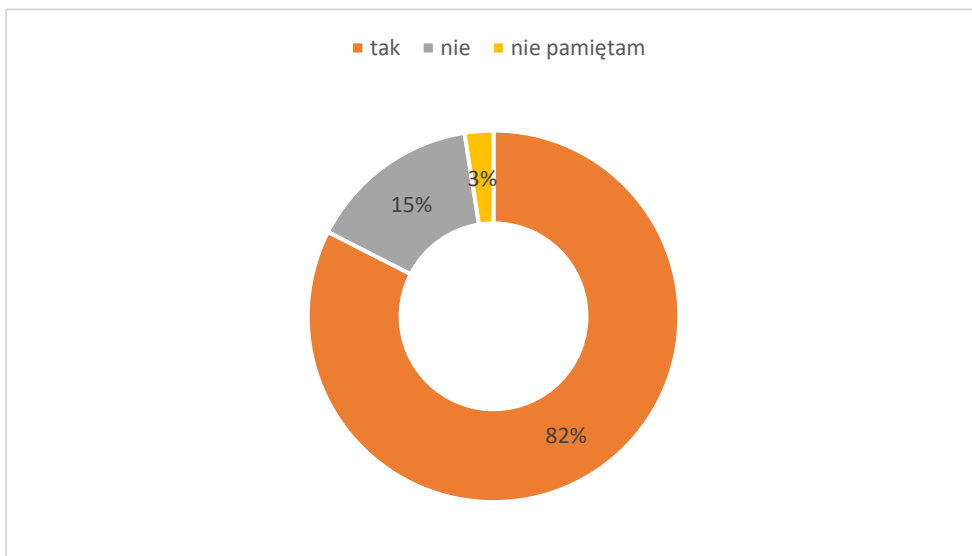
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najwięcej uczestników, 39 osób, czyli 97,5% badanych, wskazało zdjęcia hotelu i pokoi. Opinie i oceny gości zostały wskazane przez 33 osoby, co stanowiło 82,5% próby. Atrakcyjność wizualną zdjęć wskazały 22 osoby, czyli 55,0% uczestników, natomiast opis udogodnień w hotelu wybrało 20 osób, co odpowiadało 50,0% badanych. Lokalizacja oraz wyróżnienia i certyfikaty zostały wskazane po 16 razy, a więc przez 40,0% uczestników. Mniejszą liczbę wskazań uzyskały układ i przejrzystość oferty, czas dojazdu lub odległość od wybranych miejsc, grafika i kolorystyka strony, standard pokoi i wyposażenia, zdjęcia otoczenia oraz promocje i oferty specjalne.

Wyniki deklaratywne były zgodne z ogólnym rozkładem uwagi widocznym na mapach cieplnych, zgodnie z którym fotografie oraz elementy związane z ocenami gości należały do najczęściej obserwowanych części ofert. Wyróżnienia i certyfikaty zostały wskazane przez mniej niż połowę uczestników, co wskazywało,

że były przez część badanych zapamiętywane jako element przyciągający uwagę, ale nie należały do najczęściej wymienianych składników ofert.

Następnie przeanalizowano odpowiedzi dotyczące świadomego zauważenia oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wyniki wskazano na wykresie 8.

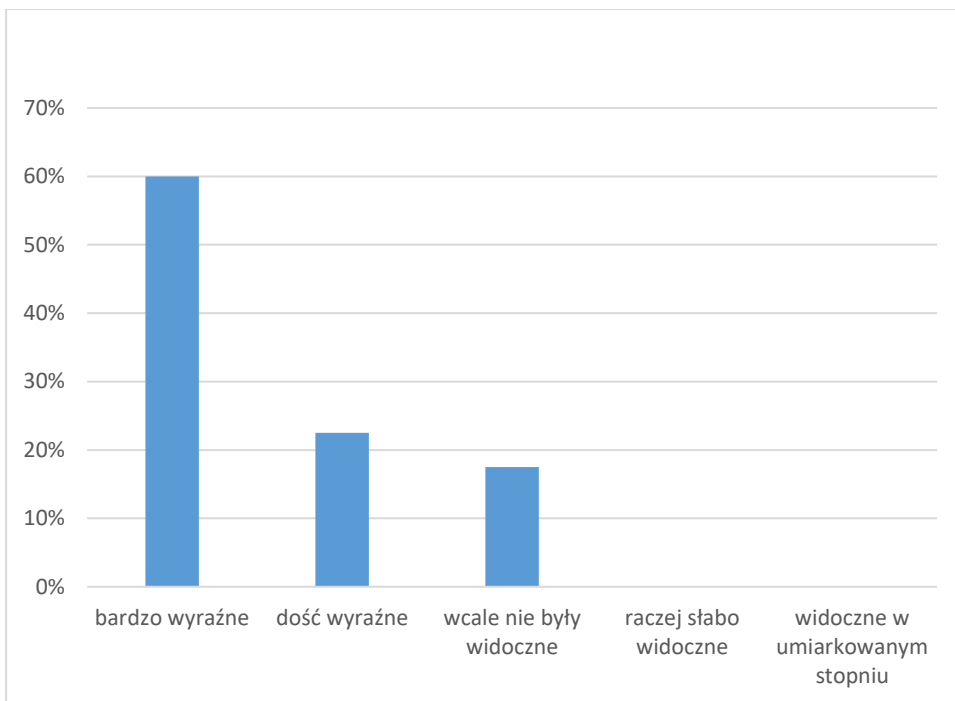


Wykres 8. Deklarowane zauważenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zauważenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem zadeklarowały 33 osoby, czyli 82,5% uczestników badania. Sześć osób, stanowiących 15,0% próby, wskazało, że nie zauważyło takich oznaczeń, natomiast jedna osoba, czyli 2,5% badanych, nie pamiętała, czy je dostrzegła.

Wynik wskazywał, że większość uczestników świadomie zarejestrowała obecność oznaczeń w analizowanych ofertach. Był on zbieżny z wynikami analizy okulograficznej, w której odnotowano fiksacje w obszarach zawierających oznaczenia środowiskowe. Sama deklaracja zauważenia nie pozwalała jednak stwierdzić, czy uczestnicy zapoznali się z treścią oznaczeń, prawidłowo je zinterpretowali ani czy wpłynęły one na ocenę hotelu.

W kolejnym pytaniu uczestnicy oceniali widoczność oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wyniki przedstawiono na wykresie 9.

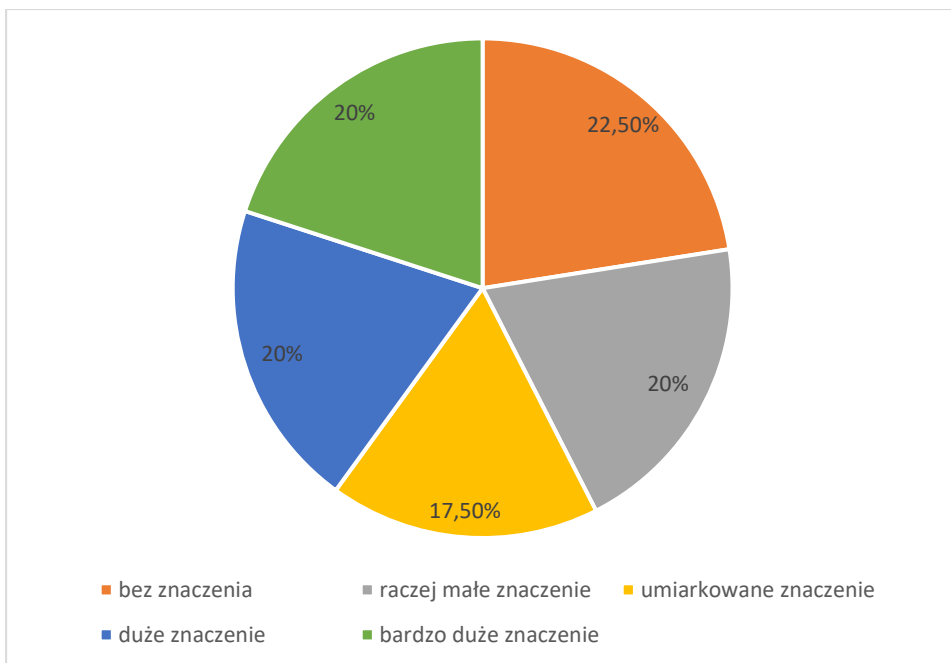


Wykres 9. Ocena widoczności oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Łącznie 33 osoby, czyli 82,5% uczestników, oceniły oznaczenia jako dość wyraźne lub bardzo wyraźne. Pozostałych siedem osób, stanowiących 17,5% próby, przypisało im niższy poziom widoczności. Wyniki wskazywały zatem, że oznaczenia były dostrzegalne dla większości uczestników badania. Ocena widoczności miała charakter deklaracyjny. Nie pozwalała ona na stwierdzenie, że zastosowany sposób prezentacji oznaczeń zwiększał skuteczność komunikacji ekologicznej. Wynik wskazywał jedynie, że większość uczestników uznała prezentowane oznaczenia za wyraźne.

Uczestnicy oceniali również wiarygodność oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki prezentowanych w ofertach hotelowych. Łącznie 32 osoby, czyli 80,0% uczestników, przypisały oznaczeniom wysoką wiarygodność, wskazując wartości 4–5 na pięciostopniowej skali. Ocenę umiarkowaną wybrały cztery osoby, stanowiące 10,0% próby, natomiast wartości 1–2 wskazały łącznie cztery osoby, czyli 10,0% badanych. Wyniki wskazywały zatem na przewagę wysokich ocen wiarygodności prezentowanych oznaczeń w badanej grupie. Ocena miała charakter deklaracyjny i nie pozwalała na stwierdzenie, że postrzegana wiarygodność oznaczeń przekładała się na wybór konkretnego hotelu.

Następnie uczestnicy oceniali znaczenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem dla wyboru hotelu. Wyniki ujęto na wykresie 10.

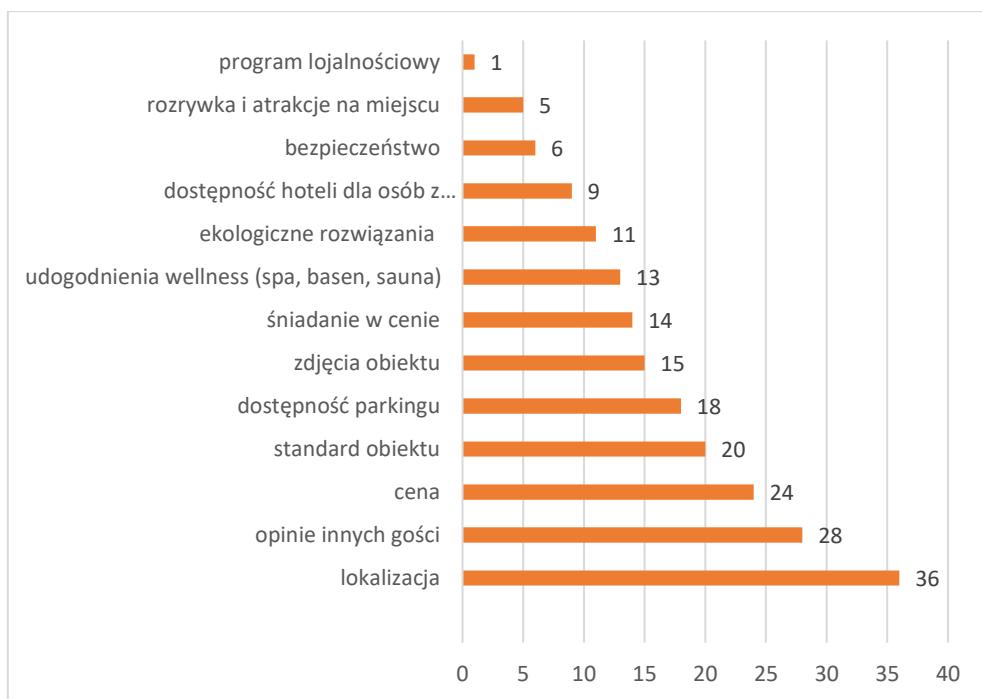


Wykres 10. Deklarowane znaczenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem dla wyboru hotelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Brak znaczenia oznaczeń zadeklarowało dziewięć osób, czyli 22,5% uczestników, a ich raczej małe znaczenie wskazało osiem osób, co stanowiło 20,0% próby. Umiarkowane znaczenie przypisało im siedem osób, czyli 17,5% badanych. Duże znaczenie wskazało osiem osób, a bardzo duże znaczenie również osiem osób, co w każdym przypadku odpowiadało 20,0% próby. Łącznie 17 osób, czyli 42,5% uczestników, przypisało oznaczeniom brak znaczenia lub raczej małe znaczenie. Duże albo bardzo duże znaczenie zadeklarowało 16 osób, stanowiących 40,0% próby. Rozkład odpowiedzi był zatem zróżnicowany i nie wskazywał na dominację jednej oceny. Na tej podstawie nie można było stwierdzić, że oznaczenia w sposób jednoznaczny wspierały wybór hotelu. Dla części uczestników miały one duże znaczenie, natomiast dla zbliżonej liczebnie grupy pozostawały mało znaczące lub pozbawione znaczenia.

W dalszej części kwestionariusza uczestnicy wskazywali czynniki, które uwzględniali przy wyborze hotelu. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. Wyniki ujęto na wykresie 11.



Wykres 11. Czynniki uwzględniane przez uczestników przy wyborze hotelu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Najczęściej wskazywanym czynnikiem była lokalizacja, którą wybrało 36 osób, czyli 90,0% uczestników. Opinie innych gości wskazało 28 osób, co stanowiło 70,0% próby, natomiast cenę wybrały 24 osoby, czyli 60,0% badanych. Standard obiektu wskazało 20 osób, odpowiadających 50,0% uczestników. Dostępność parkingu została wskazana przez 18 osób, czyli 45,0% badanych, zdjęcia obiektu przez 15 osób, czyli 37,5%, natomiast śniadanie w cenie przez 14 osób, stanowiących 35,0% próby. Udogodnienia wellness wskazało 13 osób, czyli 32,5% uczestników. Ekologiczne rozwiązania uwzględniło 11 osób, co stanowiło 27,5% badanych. Czynnik ten został zatem wskazany przez część uczestników, lecz uzyskał mniejszą liczbę wskazań niż lokalizacja, opinie, cena, standard, dostępność parkingu, zdjęcia, śniadanie oraz udogodnienia wellness. Dostępność obiektu dla osób z niepełnosprawnościami wskazało dziewięć osób, bezpieczeństwo sześć osób, rozrywkę i atrakcje na miejscu pięć osób, natomiast program lojalnościowy jedną osobę.

Wyniki pokazały, że ekologiczne rozwiązania należały do czynników uwzględnianych przy wyborze hotelu, jednak nie stanowiły kryterium dominującego. Uczestnicy częściej wskazywali czynniki związane z lokalizacją, ocenami innych gości, ceną oraz standardem obiektu. Rezultat ten pozostawał zgodny z wynikami głównego badania ankietowego, w którym działania środowiskowe również miały mniejsze znaczenie niż podstawowe właściwości oferty hotelowej.

Łączna analiza odpowiedzi udzielonych po eksperymencie wskazywała, że oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem były zauważane przez większość uczestników i przeważnie oceniane jako widoczne. Jednocześnie deklarowane znaczenie tych oznaczeń dla wyboru hotelu było zróżnicowane. Wyniki nie uzasadniały zatem przypisania im jednoznacznego wpływu na decyzję, ale potwierdzały, że stanowiły jeden z elementów rejestrowanych podczas przeglądania i oceny ofert hotelowych. W celu syntetycznego zestawienia wyników porównano dane uzyskane za pomocą eyetrackera z odpowiedziami uczestników udzielonymi po zakończeniu eksperymentu. Zestawienie nie służyło wykazaniu zależności przyczynowych, lecz ocenie zgodności pomiędzy zarejestrowanym rozkładem uwagi wzrokowej a deklaracjami uczestników dotyczącymi zauważonych elementów ofert. Wyniki omówiono w tabeli 47.

Tabela 47. Zestawienie wyników okulograficznych i deklaracyjnych

Element oferty	Wyniki analizy okulograficznej	Wyniki deklaracyjne	Wniosek
Zdjęcia hotelu i pokoi	Na mapach cieplnych należały do obszarów o największej koncentracji uwagi	Wskazane przez 39 osób, czyli 97,5% uczestników, jako element przyciągający uwagę	Fotografie stanowiły jeden z najczęściej obserwowanych i świadomie zapamiętywanych elementów ofert
Opinie i oceny gości	W obrębie ocen i recenzji występowała wyraźna aktywność wzrokowa	Wskazane przez 33 osoby, czyli 82,5% uczestników, jako element przyciągający uwagę, a przez 28 osób, czyli 70,0%, jako czynnik wyboru hotelu	Dane okulograficzne i deklaracyjne wskazywały na duże znaczenie elementów związanych z ocenami innych gości
Oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem	W obszarach zawierających oznaczenia zarejestrowano fiksacje i skupiska uwagi, jednak ich natężenie było mniejsze niż w przypadku zdjęć i ocen	Zauważenie oznaczeń zadeklarowały 33 osoby, czyli 82,5% uczestników. Jako element przyciągający uwagę wskazało je 16 osób, czyli 40,0% badanych	Oznaczenia były obejmowane wzrokiem i świadomie zauważane przez większość uczestników, lecz nie należały do dominujących elementów ofert
Lokalizacja i informacje o otoczeniu	Aktywność wzrokowa obejmowała mapy, informacje o	Lokalizację jako czynnik wyboru wskazało 36 osób, czyli 90,0%	Lokalizacja miała duże znaczenie deklaracyjne, chociaż nie należała

	położeniu obiektu oraz wybrane elementy jego otoczenia	uczestników, a jako element przyciągający uwagę 16 osób, czyli 40,0% badanych	do najczęściej wskazywanych elementów wizualnie przyciągających uwagę
--	--	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zestawienie wyników wskazuje na zgodność danych okulograficznych i deklaracyjnych przede wszystkim w odniesieniu do fotografii oraz ocen i opinii gości. Elementy te generowały wyraźną aktywność wzrokową i jednocześnie były najczęściej wskazywane przez uczestników jako przyciągające uwagę. Stanowiły zatem główne elementy percepcji analizowanych ofert hotelowych.

W przypadku oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem uzyskano bardziej złożony obraz. Z jednej strony zarejestrowano fiksacje w obszarach zawierających oznaczenia, a większość uczestników zadeklarowała ich zauważenie. Z drugiej strony wyróżnienia i certyfikaty zostały wskazane jako element przyciągający uwagę przez 16 osób, czyli 40,0% badanych, a ich deklarowane znaczenie dla wyboru hotelu było zróżnicowane. Duże lub bardzo duże znaczenie oznaczeniom przypisało 16 osób, czyli 40,0% uczestników. Brak znaczenia lub raczej małe znaczenie wskazało natomiast 17 osób, stanowiących 42,5% próby. Rozkład odpowiedzi wskazywał zatem na zróżnicowanie deklarowanego znaczenia oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem przy wyborze hotelu. Ocena ta stanowiła uzupełnienie analizy dotyczącej zauważalności oznaczeń i przyciągania przez nie uwagi uczestników podczas przeglądania ofert hotelowych.

Przeprowadzona analiza pozwoliła ustalić, że oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem przyciągały uwagę części uczestników i były świadomie zauważane przez większość badanych. Jednocześnie ich rola w procesie percepcji ofert była mniejsza niż rola fotografii, ocen gości oraz podstawowych informacji funkcjonalnych. Wyniki te stanowią podstawę odpowiedzi na pytanie badawcze oraz weryfikacji hipotezy dotyczącej komunikacji ekologicznej, przedstawionych w podsumowaniu rozdziału.

7.3. Podsumowanie

Przeprowadzony eksperyment eyetrackingowy umożliwił rozpoznanie sposobu percepcji ofert hotelowych prezentowanych w internetowym serwisie rezerwacyjnym Booking.com, ze szczególnym uwzględnieniem oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem. Zastosowanie pomiaru okulograficznego pozwoliło określić rozkład uwagi wzrokowej uczestników, natomiast dane uzyskane na podstawie odpowiedzi udzielonych po zakończeniu eksperymentu dostarczyły informacji o świadomym zauważeniu oznaczeń oraz deklarowanym znaczeniu przypisywanym im podczas oceny ofert hotelowych.

Analiza map cieplnych wykazała, że we wszystkich prezentowanych ofertach uwaga uczestników koncentrowała się przede wszystkim na nazwach hoteli,

fotografiach obiektów i pokoi, ocenach gości, mapach lokalizacji oraz wybranych informacjach praktycznych dotyczących pobytu. Elementy te były obserwowane zarówno w ofertach zawierających oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem, jak i w ofertach, w których takie oznaczenia nie występowały. Rozkład uwagi wskazywał zatem, że podczas przeglądania ofert największą aktywność wzrokową generowały elementy umożliwiające rozpoznanie obiektu oraz zapoznanie się z jego podstawowymi właściwościami.

Oznaczenia i certyfikaty związane ze zrównoważonym rozwojem również były obejmowane wzrokiem uczestników. Potwierdziły to mapy cieplne oraz wyniki analizy wyznaczonych obszarów zainteresowania. Aktywność wzrokową zarejestrowano między innymi w obszarach zawierających certyfikat Green Key oraz certyfikaty ISO dotyczące zarządzania środowiskowego, zarządzania energią i zarządzania jakością. Natężenie uwagi w tych obszarach było jednak mniejsze niż w przypadku fotografii, nazw hoteli oraz ocen gości. Oznaczenia środowiskowe nie stanowiły zatem dominujących elementów analizowanych ofert, ale nie były również pomijane podczas ich eksploracji.

Wyniki pomiaru okulograficznego znalazły częściowe odzwierciedlenie w odpowiedziach uczestników udzielonych po zakończeniu eksperymentu. Zauważenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem zadeklarowały 33 osoby, czyli 82,5% badanych. Jednocześnie wyróżnienia i certyfikaty zostały wskazane przez 16 osób, stanowiących 40,0% próby, jako elementy szczególnie przyciągające uwagę. Różnica pomiędzy tymi wynikami wskazywała, że uczestnicy mogli świadomie zauważyć oznaczenia, nie uznając ich jednocześnie za najbardziej wyróżniający się składnik oferty.

Większość uczestników oceniła oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem jako widoczne, jednak ich deklarowane znaczenie dla wyboru hotelu było zróżnicowane. Duże lub bardzo duże znaczenie przypisało im 16 osób, czyli 40,0% badanych, natomiast brak znaczenia lub raczej małe znaczenie wskazało 17 osób, stanowiących 42,5% próby. Umiarkowane znaczenie zadeklarowało siedem osób, czyli 17,5% uczestników. Uzyskany rozkład odpowiedzi nie pozwalał stwierdzić, że oznaczenia środowiskowe miały jednoznaczne znaczenie dla wyboru hotelu w całej badanej grupie.

Wyniki dotyczące czynników wyboru hotelu wskazywały, że uczestnicy częściej uwzględniali lokalizację, opinie innych gości, cenę oraz standard obiektu niż ekologiczne rozwiązania. Działania i oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem stanowiły zatem jeden z elementów branych pod uwagę podczas oceny ofert, ale nie zastępowały podstawowych kryteriów odnoszących się do warunków pobytu i właściwości usługi hotelarskiej. Wniosek ten pozostawał zgodny z wynikami głównego badania ankietowego, w którym czynniki środowiskowe również uzyskiwały niższe oceny znaczenia niż czystość, cena, lokalizacja oraz inne podstawowe właściwości oferty hotelowej.

Opisowe porównanie map cieplnych kobiet i mężczyzn wskazywało na pewne zróżnicowanie sposobu eksploracji ofert. W przypadku kobiet aktywność wzrokowa obejmowała większą liczbę elementów, w tym opisy, udogodnienia i

wybrane oznaczenia środowiskowe. W przypadku mężczyzn bardziej skoncentrowane skupiska uwagi występowały przy głównych fotografiach, ocenach oraz informacjach funkcjonalnych. Ze względu na eksploracyjny charakter tej części analizy oraz brak testów statystycznych obserwacji tych nie należy jednak traktować jako potwierdzenia wpływu płci na sposób percepcji ofert hotelowych.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować odpowiedź na pytanie badawcze P5 dotyczące sposobu postrzegania przez konsumentów oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki podczas przeglądania ofert hotelowych. Oznaczenia te były obejmowane uwagą wzrokową uczestników oraz świadomie przez nich zauważane. Nie stanowiły jednak głównego obszaru koncentracji uwagi, która w większym stopniu kierowana była na fotografię, oceny gości, informacje o lokalizacji oraz pozostałe elementy dotyczące warunków pobytu. Wyniki wskazywały zatem, że oznaczenia i certyfikaty związane ze zrównoważoną turystyką były zauważane przez uczestników, jednak koncentrowały mniejszą uwagę wzrokową niż podstawowe elementy ofert hotelowych.

Cel szczegółowy C5, polegający na identyfikacji znaczenia oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki w procesie percepcji ofert hotelowych przez konsumentów, został zrealizowany. Przeprowadzona analiza umożliwiła określenie zauważalności tych oznaczeń, ich miejsca w strukturze uwagi wzrokowej uczestników oraz deklarowanego znaczenia przypisywanego im podczas oceny ofert hotelowych.

Hipoteza H5 zakładająca, że komunikowanie działań hoteli w zakresie zrównoważonej turystyki za pomocą oznaczeń i certyfikatów przyciąga uwagę konsumentów podczas przeglądania ofert hotelowych, została potwierdzona. Podstawę jej potwierdzenia stanowiło zarejestrowanie aktywności wzrokowej w obszarach zawierających oznaczenia oraz deklaracja ich zauważenia przez 82,5% uczestników. Potwierdzenie hipotezy oznacza, że oznaczenia przyciągały uwagę, nie zaś, że przyciągały ją silniej niż pozostałe elementy ofert lub że przesądzały o wyborze hotelu.

Interpretacja wyników wymaga uwzględnienia ograniczeń eksperymentu. Badanie przeprowadzono na grupie 40 osób w wieku od 18 do 30 lat, dlatego wyników nie można uogólniać na całą populację konsumentów usług hotelarskich. Materiał badawczy obejmował cztery oferty hoteli zlokalizowanych w jednym mieście i prezentowanych w jednym serwisie rezerwacyjnym. Poszczególne oferty różniły się nie tylko obecnością oznaczeń środowiskowych, lecz również układem graficznym, fotografiami, treścią i rozmieszczeniem informacji. Ograniczało to możliwość przypisania różnic w rozkładzie uwagi wyłącznie obecności certyfikatów. Ponadto wskaźniki okulograficzne pozwalały określić, gdzie kierowano wzrok, ale nie umożliwiały jednoznacznego ustalenia sposobu rozumienia obserwowanych treści ani motywów uczestników.

Uzyskane wyniki uzupełniły rezultaty głównego badania ankietowego o informacje dotyczące rzeczywistego rozkładu uwagi wzrokowej podczas kontaktu

z ofertą hotelową. Wskazały, że komunikowanie działań środowiskowych za pomocą oznaczeń i certyfikatów może zostać dostrzeżone przez konsumentów, jednak odbywa się w otoczeniu wielu innych elementów konkurujących o ich uwagę. Z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim oznaczenia środowiskowe można zatem traktować jako element komunikowania podejmowanych działań, którego zauważalność zależy od sposobu prezentacji w strukturze oferty, lecz którego wpływ na wiarygodność, zaufanie i decyzję konsumenta wymaga odrębnej weryfikacji.

Zakończenie

Problematyka podjęta w rozprawie obejmowała deklarowaną wiedzę konsumentów o zrównoważonym rozwoju i zrównoważonej turystyce, znaczenie przypisywane działaniom przedsiębiorstw hotelarskich w tym zakresie, postrzeganą kulturę środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich oraz sposób komunikowania działań związanych ze zrównoważoną turystyką. Analizowano ich powiązania z percepcją ofert hotelowych, wyborem miejsca zakwaterowania oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Zakres ten odpowiadał sformułowanemu w rozprawie głównemu problemowi badawczemu oraz celowi głównemu.

Przeprowadzona analiza teoretyczna wskazała, że wartości związane ze zrównoważonym rozwojem i zrównoważoną turystyką mogą znajdować odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego oraz przejawiać się w podejmowanych działaniach, sposobie zarządzania zasobami, relacjach z interesariuszami i komunikacji kierowanej do konsumentów. Z perspektywy konsumenta kultura organizacyjna nie podlega jednak bezpośredniej obserwacji. Jej środowiskowy wymiar może być postrzegany na podstawie działań przedsiębiorstwa oraz komunikatów dostępnych dla odbiorców zewnętrznych. W rozprawie rozróżniono zatem rzeczywistą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa hotelarskiego od postrzeganej kultury środowiskowej. Pierwsza kategoria odnosi się do wewnętrznych wartości, norm i praktyk organizacyjnych, natomiast druga do sposobu odbioru ich zewnętrznie dostrzegalnych przejawów przez konsumentów. Przyjęcie perspektywy konsumentów pozwoliło skoncentrować analizę na sposobie postrzegania środowiskowego wymiaru funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich, bez dokonywania oceny stopnia zakorzenienia tych wartości w kulturze organizacyjnej konkretnych podmiotów.

Zrównoważona turystyka stanowi wielowymiarową koncepcję integrującą cele środowiskowe, społeczne i ekonomiczne z procesami planowania oraz zarządzania działalnością turystyczną. Jej wdrażanie w przedsiębiorstwach hotelarskich nie powinno ograniczać się do pojedynczych inicjatyw proekologicznych, lecz wiąże się z uwzględnianiem wartości zrównoważonego rozwoju w strategii, organizacji procesów, wykorzystaniu zasobów, zarządzaniu personelem oraz relacjach z otoczeniem. W tym ujęciu działania związane ze zrównoważoną turystyką mogą stanowić trwały element sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, a nie jedynie reakcję na wymagania regulacyjne lub okresowe oczekiwania rynku. Znaczenie ma przy tym nie tylko zakres podejmowanych działań, ale również ich spójność, transparentność i sposób komunikowania konsumentom.

Rozważania dotyczące zachowań konsumentów wskazały jednocześnie na złożony charakter wyboru usług hotelarskich, wynikający ze współwystępowania czynników ekonomicznych, funkcjonalnych, psychologicznych i społecznych, a także wcześniejszych doświadczeń konsumentów. Poparcie dla wartości środowiskowych może współwystępować z przypisywaniem dużego znaczenia

cenie, lokalizacji, czystości, bezpieczeństwu i komfortowi pobytu. Zainteresowanie działaniami proekologicznymi nie musi więc zajmować dominującej pozycji w strukturze kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. W tym kontekście znaczenia nabierają również postrzegana wiarygodność działań przedsiębiorstwa oraz zaufanie wobec hotelu.

Zastosowane w rozprawie badanie ankietowe i badanie eyetrackingowe pełniły odmienne, uzupełniające się funkcje. Na podstawie danych zgromadzonych w głównym badaniu ankietowym udzielono odpowiedzi na pytania badawcze P1–P4 oraz przeprowadzono weryfikację hipotez H1–H4. Badanie eyetrackingowe wraz z danymi uzyskanymi na podstawie odpowiedzi uczestników po zakończeniu eksperymentu wykorzystano do odpowiedzi na pytanie badawcze P5 oraz weryfikacji hipotezy H5. Analiza okulograficzna dotyczyła sposobu kierowania uwagi wzrokowej podczas przeglądania ofert hotelowych, ze szczególnym uwzględnieniem oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki.

W pierwszym obszarze badawczym określono i porównano deklarowany poziom wiedzy konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju oraz zrównoważonej turystyki. Co najmniej podstawową wiedzę o zrównoważonym rozwoju zadeklarowało 50,3% respondentów, natomiast w przypadku zrównoważonej turystyki odsetek ten wyniósł 44,7%. Brak znajomości pojęcia zrównoważonej turystyki wskazało 20,9% badanych, a brak znajomości zrównoważonego rozwoju 14,3%. Różnica pomiędzy deklarowanym poziomem wiedzy dotyczącym obu koncepcji była statystycznie istotna. Analizę tę uzupełniły dane dotyczące znajomości certyfikatów i standardów środowiskowych. Brak znajomości któregośkolwiek z wymienionych oznaczeń zadeklarowało 48,3% respondentów, natomiast najczęściej wskazywany standard ISO 14001 rozpoznawało 28,1% badanych. Wyniki wskazały zatem, że deklarowana znajomość ogólnej koncepcji zrównoważonego rozwoju była większa niż znajomość zrównoważonej turystyki i konkretnych instrumentów certyfikacyjnych stosowanych w działalności hotelarskiej. Cel szczegółowy C1 został zrealizowany, a hipoteza H1 została potwierdzona.

Drugi obszar badawczy dotyczył znaczenia przypisywanego działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonej turystyki. Najwyższe udziały ocen wskazujących na duże znaczenie odnotowano między innymi w przypadku zapewnienia sprawiedliwego wynagrodzenia i odpowiednich warunków pracy, promowania lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów, dostosowania infrastruktury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz ochrony przyrody i bioróżnorodności. Certyfikaty ekologiczne i standardy jakości należały natomiast do działań, którym respondenci relatywnie rzadziej przypisywali duże znaczenie, chociaż oceny 4–5 wskazało w tym przypadku 52,0% badanych. Dla każdego z czterech praktycznych działań odnoszących się bezpośrednio do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów udział ocen 4–5 był wyższy niż w przypadku certyfikacji ekologicznej i standardów jakości. Analiza tabel krzyżowych wskazała jednocześnie, że wysokie

oceny praktycznych działań środowiskowych często współwystępowały z wysoką oceną certyfikacji, dlatego obu kategorii nie należy traktować jako wzajemnie wykluczających się. Cel szczegółowy C2 został zrealizowany. Hipoteza H2 została potwierdzona. W przypadku każdego z czterech praktycznych działań odnoszących się bezpośrednio do ochrony środowiska i racjonalnego wykorzystania zasobów udział ocen wskazujących na duże znaczenie był wyższy niż w przypadku certyfikatów ekologicznych i standardów jakości. Testy kolejności par Wilcoxon wykazały statystycznie istotne różnice pomiędzy ocenami każdego z czterech działań a oceną certyfikacji, a wszystkie różnice pozostały statystycznie istotne po zastosowaniu korekty Bonferroniego.

Trzeci obszar badawczy obejmował strukturę zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem wobec hotelu związanym z komunikacją środowiskową i certyfikacją oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Całkowita zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny była dodatnia. Współczynnik niestandardyzowany wyniósł $B = 0,897$, a model wyjaśniał 60,9% zmienności deklarowanej gotowości do zapłaty. Po uwzględnieniu postrzeganej wiarygodności i zaufania efekt bezpośredni pozostawał dodatni i statystycznie istotny, przy wartości $B = 0,606$. Stwierdzono również trzy efekty pośrednie: poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych ($B = 0,146$), poprzez zaufanie ($B = 0,060$) oraz sekwencyjnie poprzez postrzeganą wiarygodność i zaufanie ($B = 0,085$). Łączny efekt pośredni wyniósł $B = 0,291$, a 95-procentowy przedział ufności wyznaczony metodą bootstrap nie obejmował wartości zero. Łączny efekt pośredni odpowiadał około 32,5% wartości efektu całkowitego.

Uzyskany układ wyników wskazywał na mediację częściową. Postrzegana wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie wyjaśniały część powiązania postrzeganej kultury środowiskowej z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny, natomiast utrzymanie dodatniego efektu bezpośredniego wskazywało na występowanie również zależności niewyjaśnianej przez oba mediatory. Cel szczegółowy C3 został zrealizowany poprzez określenie struktury zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami. Hipoteza H3 została potwierdzona. Postrzegana kultura środowiskowa była dodatnio powiązana z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny, a efekty pośrednie przebiegały przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych, zaufanie oraz sekwencyjnie przez oba mediatory. Analiza moderacyjna wykazała ponadto niewielki dodatni efekt interakcyjny deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju i zaufania. Wraz ze wzrostem deklarowanego poziomu wiedzy nieznacznie zwiększała się siła dodatniej zależności pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty, przy czym wprowadzenie składnika interakcyjnego zwiększało udział wyjaśnionej zmienności jedynie o około 0,35 punktu procentowego.

Czwarty obszar badawczy dotyczył znaczenia ekologicznych rozwiązań na tle pozostałych czynników wyboru miejsca zakwaterowania oraz zróżnicowania konsumentów pod względem dominujących kryteriów wyboru. Duże znaczenie ekologicznych rozwiązań wskazało 41,7% respondentów, odpowiedź neutralną 30,2% badanych, natomiast małe znaczenie 28,1%. Spośród 15 analizowanych czynników ekologiczne rozwiązania charakteryzowały się najniższym udziałem ocen 4–5. Ich oceny były jednocześnie statystycznie istotnie niższe niż oceny ceny, lokalizacji, standardu i wygody, czystości i higieny, bezpieczeństwa oraz elastycznych warunków rezerwacji. Wyniki te uzupełniły deklaracje respondentów, spośród których 64,3% przypisywało większe znaczenie cenie niż ekologicznym praktykom hotelu, a 65,3% większe znaczenie wygodzie i komfortowi niż ekologicznemu podejściu hotelu. Na poziomie całej próby ekologiczne rozwiązania pełniły zatem przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego w deklarowanym wyborze miejsca zakwaterowania.

Drugim elementem analizy odnoszącej się do celu szczegółowego C4 i hipotezy H4 była segmentacja konsumentów według dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Wyodrębniono pięć segmentów: zrównoważony, relacyjny oparty na doświadczeniach, pragmatyczny, funkcjonalny z uwzględnieniem technologii oraz jakościowy uwzględniający bezpieczeństwo. Najliczniejszy był segment zrównoważony, obejmujący 32,4% próby. Przynależność do tego segmentu oznaczała względną dominację profilu ekologicznego w strukturze kryteriów wyboru i nie była równoznaczna z wyłącznym kierowaniem się rozwiązaniami środowiskowymi. Segmentacja wskazała tym samym, że mniejsze znaczenie ekologicznych rozwiązań obserwowane na poziomie całej próby nie oznaczało jednorodnej struktury preferencji wszystkich konsumentów.

Dalsza charakterystyka segmentów wykazała, że najwyższe udziały pozytywnych odpowiedzi na wiele stwierdzeń dotyczących zrównoważonej turystyki, zaufania do hoteli i certyfikatów oraz gotowości do zapłaty wyższej ceny odnotowano w segmencie relacyjnym opartym na doświadczeniach. Segment zrównoważony również charakteryzował się relatywnie wysokimi udziałami takich deklaracji, natomiast najniższe wartości wielu analizowanych wskaźników występowały w segmencie pragmatycznym. Wyniki te nie pozostawały w sprzeczności z przyjętą procedurą segmentacji, ponieważ podstawą przypisania respondentów do poszczególnych segmentów była struktura dominujących kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania, a nie natężenie późniejszych deklaracji dotyczących zrównoważonej turystyki.

Łączna interpretacja wyników wykazała zatem, że ekologiczne rozwiązania miały mniejsze znaczenie niż podstawowe cechy oferty hotelowej na poziomie całej próby, jednak konsumenci nie stanowili jednorodnej grupy pod względem struktury kryteriów wyboru. Wśród badanych wyodrębniono segment zrównoważony, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję i w ramach przyjętej procedury klasyfikacyjnej stanowił cechę

wyróżniającą tego segmentu. Na tej podstawie cel szczegółowy C4 został zrealizowany, a hipoteza H4 została potwierdzona.

Piąty obszar badawczy dotyczył sposobu postrzegania przez konsumentów oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki podczas przeglądania ofert hotelowych. Analiza danych okulograficznych wskazała, że uwaga wzrokowa uczestników koncentrowała się przede wszystkim na fotografiach obiektów i pokoi, nazwach hoteli, ocenach gości, lokalizacji oraz informacjach praktycznych dotyczących pobytu. Aktywność wzrokową zarejestrowano również w obszarach obejmujących oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem. Zauważenie tych oznaczeń zadeklarowały po zakończeniu eksperymentu 33 osoby, czyli 82,5% uczestników, natomiast 16 osób, stanowiących 40,0% badanych, wskazało je jako element szczególnie przyciągający uwagę. Deklarowane znaczenie oznaczeń podczas oceny ofert było zróżnicowane: duże lub bardzo duże znaczenie przypisało im 40,0% uczestników, a brak znaczenia lub raczej małe znaczenie 42,5%. Dane deklaratywne stanowiły w tym przypadku uzupełnienie zasadniczej analizy sposobu kierowania uwagi wzrokowej.

Na tej podstawie zrealizowano cel szczegółowy C5, polegający na identyfikacji znaczenia oznaczeń i certyfikatów odnoszących się do zrównoważonej turystyki w procesie percepcji ofert hotelowych przez konsumentów. Analiza umożliwiła określenie zauważalności oznaczeń, ich miejsca w strukturze uwagi wzrokowej oraz deklarowanego znaczenia podczas oceny ofert hotelowych. Hipoteza H5 została potwierdzona, ponieważ oznaczenia i certyfikaty wykorzystywane do komunikowania działań hoteli w zakresie zrównoważonej turystyki przyciągały uwagę uczestników podczas przeglądania ofert hotelowych. Treść P5, C5 i H5 została w rozprawie sformułowana właśnie wokół percepcji, zauważalności oraz przyciągania uwagi przez oznaczenia i certyfikaty.

Łączna ocena rezultatów pięciu obszarów badawczych umożliwiła udzielenie odpowiedzi na główny problem badawczy sformułowany w pytaniu, jak kształtują się deklarowana wiedza konsumentów oraz znaczenie przypisywane działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki, a także w jaki sposób postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich i sposób komunikowania działań środowiskowych wpływają na decyzje konsumenckie. Deklarowany poziom wiedzy konsumentów był wyższy w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju niż do zrównoważonej turystyki, a znajomość konkretnych certyfikatów i standardów środowiskowych pozostawała ograniczona. Konsumenty przypisywali zróżnicowane znaczenie działaniom przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu zrównoważonej turystyki, przy czym praktycznym działaniom środowiskowym przypisywali większe znaczenie niż certyfikacji ekologicznej i standardom jakości. Postrzegana kultura środowiskowa była dodatnio powiązana z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny, a część tego związku miała charakter pośredni poprzez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie. Ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, jednak na tle

podstawowych cech oferty hotelowej pełniły przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego. Oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki były natomiast zauważane i przyciągały uwagę uczestników podczas przeglądania ofert hotelowych.

Cel główny rozprawy został zrealizowany. Wyjaśniono strukturę zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich, postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych, zaufaniem oraz deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny. Określono również znaczenie działań z zakresu zrównoważonej turystyki, pozycję ekologicznych rozwiązań wśród kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz znaczenie sposobu komunikowania działań związanych ze zrównoważoną turystyką dla percepcji ofert hotelowych. Odpowiada to przyjętemu w rozprawie celowi głównemu, obejmującemu wyjaśnienie mechanizmu oddziaływania postrzeganej kultury środowiskowej oraz określenie znaczenia działań z zakresu zrównoważonej turystyki i sposobu ich komunikowania dla postaw i deklarowanych zachowań konsumentów.

Przeprowadzona weryfikacja pozwoliła potwierdzić hipotezy szczegółowe H1–H5. Na podstawie łącznej oceny wyników weryfikacji hipotez szczegółowych H1–H5 uznano hipotezę główną za potwierdzoną. Konsumentci usług hotelarskich różnicowali znaczenie działań związanych ze zrównoważoną turystyką, a postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich wpływała na decyzje konsumenckie. Uzyskane rozstrzygnięcie było zgodne z syntetycznym charakterem hipotezy głównej oraz przyjętym sposobem jej weryfikacji, opartym na łącznej ocenie wyników odnoszących się do hipotez szczegółowych.

Wkład poznawczy rozprawy wiąże się z połączeniem problematyki kultury organizacyjnej, zrównoważonej turystyki oraz zachowań konsumentów w sektorze hotelarskim. Przyjęta perspektywa umożliwiła analizę postrzeganej kultury środowiskowej jako sposobu odbioru przez konsumentów zewnętrznie dostrzegalnych przejawów działań i wartości przedsiębiorstwa. Rozróżnienie pomiędzy rzeczywistą kulturą organizacyjną a postrzeganą kulturą środowiskową pozwoliło jednocześnie zachować zgodność pomiędzy zakresem formułowanych wniosków a perspektywą konsumentów, którzy nie mają bezpośredniego dostępu do wewnętrznych wartości, norm i procesów organizacyjnych przedsiębiorstw hotelarskich.

Wyniki analizy mediacyjnej uzupełniły rozpoznanie struktury zależności pomiędzy postrzeganiem środowiskowej orientacji przedsiębiorstwa a deklarowaną gotowością konsumentów do ponoszenia wyższych kosztów usług hotelowych. Stwierdzono, że z zależnością tą powiązane były postrzegana wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie, a ich rola obejmowała zarówno odrębne efekty pośrednie, jak i efekt sekwencyjny. Utrzymanie dodatniego efektu bezpośredniego po uwzględnieniu mediatorów wskazało zarazem, że postrzegana wiarygodność i zaufanie nie wyjaśniały całej zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny.

Wkład metodyczny rozprawy wiąże się z komplementarnym zastosowaniem badania ankietowego i pomiaru eyetrackingowego. Badanie ankietowe pozwoliło przeanalizować deklarowaną wiedzę, oceny, postawy oraz deklarowane zachowania w próbie 1000 respondentów, natomiast badanie okulograficzne umożliwiło rejestrację sposobu kierowania uwagi wzrokowej podczas kontaktu z ofertami hotelowymi. Połączenie danych okulograficznych z odpowiedziami uczestników udzielonymi po zakończeniu eksperymentu umożliwiło zestawienie zarejestrowanej uwagi wzrokowej ze świadomym zauważeniem oznaczeń oraz deklarowanym znaczeniem przypisywanym im podczas oceny ofert hotelowych.

Uzyskane wyniki pozwalają również sformułować wnioski dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami hotelarskimi. Relatywnie wyższe znaczenie przypisywane konkretnym działaniom środowiskowym niż formalnym instrumentom certyfikacyjnym oraz ograniczona znajomość poszczególnych certyfikatów wskazują na znaczenie czytelnego komunikowania zakresu podejmowanych praktyk. Certyfikaty i oznaczenia mogą stanowić element takiej komunikacji, jednak ich odbiór może być wspierany przez informacje wyjaśniające, czego dotyczą i jakie działania przedsiębiorstwa potwierdzają. Wyniki dotyczące postrzeganej wiarygodności oraz zaufania wskazują ponadto na znaczenie przejrzystości komunikatów kierowanych do konsumentów.

Jednocześnie działania i informacje środowiskowe funkcjonują w otoczeniu innych właściwości oferty hotelowej. Czystość i higiena, cena, lokalizacja, standard i wygoda, bezpieczeństwo oraz elastyczne warunki rezerwacji uzyskiwały wyższe oceny niż ekologiczne rozwiązania. W praktyce zarządzania ofertą hotelową wskazuje to na potrzebę uwzględniania aspektów środowiskowych obok podstawowych cech usługi, które odgrywały większą rolę w decyzjach konsumentów. Zróżnicowanie wyodrębnionych segmentów potwierdziło przy tym, że znaczenie rozwiązań środowiskowych oraz postawy wobec zrównoważonej turystyki nie były jednakowe w całej badanej próbie.

Interpretacja rezultatów rozprawy wymaga uwzględnienia ograniczeń przeprowadzonych badań. Główne badanie ankietowe miało charakter przekrojowy, dlatego uzyskane zależności odnoszą się do pomiaru przeprowadzonego w określonym momencie. Zastosowane modele pozwoliły określić strukturę zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami, ale nie stanowią podstawy do jednoznacznego wnioskowania o relacjach przyczynowo-skutkowych. Gotowość do zapłaty wyższej ceny miała charakter deklaracyjny i nie była weryfikowana w sytuacji rzeczywistego zakupu usługi hotelowej. Wyników dotyczących tego konstruktu nie należy więc utożsamiać z rzeczywistymi wydatkami konsumentów.

Dodatkowego ograniczenia wymaga interpretacja jednego z równań modelu mediacyjnego, w którym zmienną objaśnianą było zaufanie. Test Ramsey'a RESET wskazał w tym przypadku na możliwość odstępstwa od przyjętej postaci funkcjonalnej modelu. Pomocnicza ocena zależności z wykorzystaniem modeli uwzględniających składnik kwadratowy oraz analiza graficzna nie wskazywały jednak na wyraźną nieliniowość. Wynik ten uwzględniono zatem jako

ograniczenie wymagające ostrożności przy interpretacji tego równania, bez zmiany przyjętej liniowej postaci modelu.

W ramach głównego badania ankietowego wszystkie analizowane zmienne pochodziły z jednego kwestionariusza, co należy uwzględnić przy interpretacji współzależności pomiędzy konstruktami. Reprezentatywność głównej próby odnosiła się do kontrolowanych cech wieku i płci dorosłych mieszkańców Polski spełniających przyjęte kryterium korzystania z usług hotelarskich. Wyniki nie powinny być zatem automatycznie odnoszone do konsumentów funkcjonujących w innych warunkach społecznych i kulturowych. Ograniczenie dotyczyło również pomiaru wiedzy, który opierał się na samoocenie respondentów. Deklarowany poziom znajomości pojęć nie stanowił więc obiektywnego testu wiedzy.

Rzetelność utworzonych konstruktów była zróżnicowana. W przypadku postrzeganej kultury środowiskowej, postrzeganej wiarygodności działań proekologicznych oraz zaufania uzyskano wartości współczynnika alfa Cronbacha wskazujące na odpowiednią spójność pozycji. Niższy poziom rzetelności dotyczył gotowości do zapłaty wyższej ceny, którą operacjonalizowano za pomocą dwóch stwierdzeń. Segmentacja miała natomiast charakter eksploracyjny i została przeprowadzona na podstawie deklarowanych ocen kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania. Wyodrębnione profile wymagają zatem weryfikacji w kolejnych próbach i przy zastosowaniu alternatywnych sposobów klasyfikacji.

Badanie eyetrackingowe przeprowadzono na celowo dobranej grupie 40 osób w wieku od 18 do 30 lat, dlatego jego rezultatów nie należy uogólniać na całą populację konsumentów usług hotelarskich. Materiał badawczy obejmował cztery oferty hoteli zlokalizowanych w jednym mieście i prezentowanych w jednym serwisie rezerwacyjnym. Oferty różniły się nie tylko obecnością oznaczeń środowiskowych, ale także fotografiami, treścią, układem graficznym i rozmieszczeniem informacji, co utrudnia przypisywanie różnic w rozkładzie uwagi jednemu elementowi oferty. Eksperyment przeprowadzono z wykorzystaniem wcześniej zapisanych wersji ofert, a nie podczas rzeczywistego procesu rezerwacji. Warunki eksperymentalne różniły się zatem od sytuacji faktycznego zakupu usługi hotelowej. Pomiar okulograficzny wykorzystano zgodnie z jego funkcją do rejestracji sposobu kierowania uwagi wzrokowej na poszczególne elementy prezentowanych ofert.

Kierunki dalszych badań mogą obejmować weryfikację zależności tworzących model w badaniach podłużnych i eksperymentalnych oraz uzupełnienie deklarowanej gotowości do zapłaty pomiarami odnoszącymi się do rzeczywistych decyzji. Zastosowanie porównywalnych ofert różniących się wyłącznie obecnością lub sposobem prezentacji informacji środowiskowych, certyfikatu albo poziomem ceny umożliwiłoby dokładniejsze określenie znaczenia tych elementów w sytuacji wyboru. Zasadne byłoby również rozwinięcie konstruktu gotowości do zapłaty poprzez zastosowanie większej liczby pozycji odnoszących się do różnych poziomów dopłaty i odmiennych warunków wyboru. Dalsze badania eyetrackingowe mogą obejmować większe i bardziej zróżnicowane próby, oferty obiektów pochodzących z różnych lokalizacji i segmentów cenowych

oraz materiały prezentowane w różnych serwisach rezerwacyjnych. Uzupełnieniem pomiaru uwagi wzrokowej mogą być badania jakościowe pozwalające rozpoznać sposób rozumienia poszczególnych oznaczeń przez konsumentów. Wartościowym kierunkiem dalszych badań pozostaje także połączenie perspektywy konsumentów z analizą kultury organizacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich prowadzoną wśród kadry zarządzającej i pracowników. Pozwoliłoby to zestawić wewnętrzny wymiar wartości i praktyk organizacyjnych ze sposobem ich postrzegania przez odbiorców zewnętrznych.

Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że postrzegana kultura środowiskowa przedsiębiorstw hotelarskich była powiązana z postawami i deklarowanymi zachowaniami konsumentów, a postrzegana wiarygodność działań proekologicznych oraz zaufanie stanowiły elementy pośredniczące w jej związku z deklarowaną gotowością do zapłaty wyższej ceny. Jednocześnie ekologiczne rozwiązania pozostawały dla badanych jednym z wielu kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania i na poziomie całej próby ustępowały znaczeniem podstawowym cechom oferty hotelowej. Oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki były zauważane podczas przeglądania ofert i przyciągały uwagę uczestników, przekazując konsumentom informacje o działaniach podejmowanych przez hotele w tym obszarze. Wyniki rozprawy wskazują tym samym, że znaczenie postrzeganej kultury środowiskowej dla konsumentów należy rozpatrywać łącznie z oceną wiarygodności podejmowanych działań, zaufaniem oraz pozostałymi kryteriami uwzględnianymi przy wyborze usług hotelowych.

Bibliografia:

1. Abbas, M.H.I., Sumarsono, H., Rahmawati, F., Dwiputri, I.N., Kustiandi, J., 2023. Evaluating the Sustainability of Local-Based Ecotourism in Tulungagung. *E3S Web Conf.* 444, 03015. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344403015>
2. 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, 9624. <https://doi.org/10.3390/su12229624>
3. Abo El Nile, M., 2024. The Impact of Organizational Culture on the Efficiency of Applying Digital Transformation in Egyptian Official Tourism Authorities. *Int. J. Tour. Hosp. Stud.* 6, 222–243. <https://doi.org/10.21608/ijthsx.2024.279673.1086>
4. Accor, 2023. Innovation in Procurement [WWW Document]. URL <http://group.accor.com/en/news-stories/innovation-procurement-sustainability>
5. Adler, H., Gordon, S., 2013. An Analysis of the Changing Roles of Hotel Concierges. *J. Tour. Hosp. Manag.* 1, 53–66. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2013.11.001>
6. Aggarwal, P., Agarwala, T., 2025. Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Glob. Bus. Rev.* 26, 1103–1126. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
7. Aggarwal, P., Agarwala, T., 2023. Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking An Int. J.* 30, 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
8. Aguirre, A., Zayas, A., Gómez-Carmona, D., López Sánchez, J.A., 2023. Smart tourism destinations really make sustainable cities: Benidorm as a case study. *Int. J. Tour. Cities* 9, 51–69. <https://doi.org/10.1108/IJTC-01-2022-0006>
9. Ahmad, I., Sadiq, M., 2025. Beyond the green glow: an integrated review of the dark side of green human resource management. *Int. J. Organ. Anal.* 1–30. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2025-5843>
10. Ahmed, M.F., Mokhtar, M. Bin, Lim, C.K., Hooi, A.W.K., Lee, K.E., 2021. Leadership Roles for Sustainable Development: The Case of a Malaysian Green Hotel. *Sustainability* 13, 10260. <https://doi.org/10.3390/su131810260>
11. Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S.K.M., El Mezher, M., Musa, A., Laamari, A., 2022. Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Front. Psychol.* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>

12. Akbaba, A., 2006. Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Int. J. Hosp. Manag.* 25, 170–192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>
13. Alejziak, W., 2009. Determinanty i zróżnicowanie społeczne aktywności turystycznej, *Studia i M. ed. AKADEMIA WYCHOWANIA FIZYCZNEGO IM. BRONISŁAWA CZECHA W KRAKOWIE*, Kraków.
14. Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A.B., Vo-Thanh, T., Salam, M.A., Latan, H., 2024. Green HRM practices and corporate sustainability performance. *Manag. Decis.* 62, 3681–3703. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0787>
15. Alkandi, I., Helmi, M.A., 2024. The impact of strategic agility on organizational performance: the mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Bus. Manag.* 11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528>
16. Alrifae, A.A.M., 2026. Green human resource management and sustainable performance: A systematic literature review. *Sustain. Futur.* 11, 101580. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101580>
17. Annas, F.B., Lubis, D.P., Hapsari, D.R., Sumardjo, 2024. Convergence Communication in Community-Based Ecotourism Management. *Soc. Sci. Humanit. J.* 8, 4270–4283. <https://doi.org/10.18535/sshj.v8i07.1193>
18. Arise, O.A., Muzuva, M., 2024. Green Organizational Culture and Sustainable Development. pp. 193–220. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2595-7.ch009>
19. Artini, N.K.M., Rukmiyati, N.M.S., Yusmarisa, N.L.R., 2024. Implementing Sustainable Procurement Practices in International Hotel. *Indones. J. Bank. Financ. Technol.* 2, 437–448. <https://doi.org/10.55927/fintech.v2i4.11268>
20. Ashford, N.A., Hall, R.P., 2011. The Importance of Regulation-Induced Innovation for Sustainable Development. *Sustainability* 3, 270–292. <https://doi.org/10.3390/su3010270>
21. Aswita, D., Apriana, E., Herlina, H., Samuda, S., Abubakar, A., 2023. Ethno Eco-Tourism: Utilizing Nature and Culture for More Sustainable Tourism Development. *Sociol. Anthropol.* 11, 12–20. <https://doi.org/10.13189/sa.2023.110102>
22. Atbaş, F., Yıldız, M.S., 2024. The Relationship between the Technical Capabilities of Revenue Management and Firm Performance. *OPUS Toplum Araştırmaları Derg.* 21, 341–361. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1528229>
23. Awaloedin, D.T., Nugraha, R.N., Cecilia, V., 2024. Analysis of Tourism Attraction Potential in Ciliwung Muara Bersama as Ecotourism Destination in Jakarta. *West Sci. Interdiscip. Stud.* 2, 308–318. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i02.640>

24. Ayu Asih Eriani, A.A., Widnyana, I.W., Sujana, I.W., 2023. The Role of Competence and Organizational Culture in Determining Organizational Commitment and Its Effect on Employee Performance Bali Provincial Department of Industry and Trade. *Int. J. Sci. Res. Manag.* 11, 4734–4747. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i03.em8>
25. Azarmi, S., 2024. Sustainable Tourism Development in Border Regions: A Case Study of Kermanshah Province. *Int. J. Kurd. Stud.* 10, 29–46. <https://doi.org/10.21600/ijoks.1381194>
26. Aziewicz, A., 2024. Modele postępowania konsumentów na rynku a wybrane czynniki wpływające na zachowania konsumentów na rynku energii elektrycznej w Polsce. *Ekon. Międzynarodowa* 5–26. <https://doi.org/10.18778/2082-4440.44.01>
27. Backes, J.G., Traverso, M., 2022. Life cycle sustainability assessment as a metrics towards SDGs agenda 2030. *Curr. Opin. Green Sustain. Chem.* 38, 100683. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100683>
28. Băltescu, C.A., 2019. Elements of Tourism Consumer Behaviour of Generation Z. *Ser. V - Econ. Sci.* 12(61), 63–68. <https://doi.org/10.31926/but.es.2019.12.61.1.9>
29. Banerjee, S.B., 2001. Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations. *J. Manag. Stud.* 38, 489–513. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00246>
30. Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. Manage.* 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
31. Barney, J.B., Clark, D.N., 2007a. Firm resources and sustained competitive advantage*, in: *Resource-Based Theory*. Oxford University PressOxford, pp. 49–75. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003>
32. Barney, J.B., Clark, D.N., 2007b. *Resource-Based Theory*. Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.001.0001>
33. Bartosik-Purgat, M., 2011. Stosunek młodych konsumentów europejskich do produktów ekologicznych w kształtowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. *Zesz. Nauk. Politech. Poznańskiej* 180, 7–20.
34. Baum, T., 2019. Does the hospitality industry need or deserve talent? *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 31, 3823–3837. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0805>
35. Baum, T., Kokkranikal, J., 2008. Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce, in: Pender, L., Sharpley, R. (Eds.), *Zarządzanie Turystyką*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, pp. 124–125.
36. Betiuk, J. (Statistics P., Prusakowska, M. (Statistics P., Jaśkow, M. (Statistics P., 2021. Research and experimental development in Poland in 2020. Warszawa, Szczecin.

37. Bhardwaj, B., Kalia, N., 2021. Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB J. Manag.* 18, 187–201. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0089>
38. Bhatta, K.D., 2023. Community-Based Ecotourism and Perceived Economic Impacts: A Study of Rural Settlements around Annapurna Conservation Area, Nepal. *J. Eng. Technol. Plan.* 4, 82–95. <https://doi.org/10.3126/joetp.v4i1.58444>
39. Bossink, B., 2013. *Eco-Innovation and Sustainability Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203580981>
40. Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., Miller, G., 2017. Twenty-five years of sustainable tourism and the *Journal of Sustainable Tourism*: looking back and moving forward. *J. Sustain. Tour.* 25, 1–9. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689>
41. Brotherton, B., 1999. Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 11, 165–173. <https://doi.org/10.1108/09596119910263568>
42. Brownell, J., 1996. Getting quality out on the street? A case of show and tell. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 37, 28–33. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(96\)84594-0](https://doi.org/10.1016/0010-8804(96)84594-0)
43. Brownell, J., 1991. Middle Managers: Facing the Communication Challenge. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 31, 52–59. <https://doi.org/10.1177/001088049103100417>
44. Burch, M., Chuang, L.L., Duchowski, A., Daniel, W., Groner, R., 2018. Eye tracking and visualization. Introduction to the Special Thematic Issue. *J. Eye Mov. Res.* 10. <https://doi.org/10.16910/jemr.10.5.1>
45. Burzyńska, D., Hajdys, D., 2021. Determinanty i źródła finansowania ekoinnowacji w polskich przedsiębiorstwach. *Acta Univ. Lodz. Folia Oeconomica* 1, 63–86. <https://doi.org/10.18778/0208-6018.352.04>
46. Butler, R.W., 1991. Tourism, Environment, and Sustainable Development. *Environ. Conserv.* 18, 201–209. <https://doi.org/10.1017/S0376892900022104>
47. Cable, D.M., Parsons, C.K., 2001. SOCIALIZATION TACTICS AND PERSON-ORGANIZATION FIT. *Pers. Psychol.* 54, 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
48. Cameron, K.S., Quinn, R.E., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
49. Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M.E., Muñoz, A., Muñoz Martínez, C., 2016. The Importance of Internal Resources and Capabilities and Destination Resources to Explain Firm Competitive Position in the Spanish Tourism Industry. *Int. J. Tour. Res.* 18, 341–356. <https://doi.org/10.1002/jtr.2053>

50. Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., Walter, C., 2014. Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *J. Knowl. Econ.* 5, 440–463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
51. Carrillo-Hermosilla, J., del Río, P., Könnölä, T., 2010. Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies. *J. Clean. Prod.* 18, 1073–1083. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.014>
52. Cavagnoli, D., 2011. A conceptual framework for innovation: An application to human resource management policies in Australia. *Innovation* 13, 111–125. <https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.111>
53. Chan, J., Gao, Y. (Lisa), McGinley, S., 2021. Updates in service standards in hotels: how COVID-19 changed operations. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 33, 1668–1687. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1013>
54. Chan, Marzuki, K.M., Mohtar, T.M., 2021. Local Community Participation and Responsible Tourism Practices in Ecotourism Destination: A Case of Lower Kinabatangan, Sabah. *Sustainability* 13, 13302. <https://doi.org/10.3390/su132313302>
55. Chang, J.C., Bayardalai, M., 2024. A Sustainability Perspective-The Influence of Green Marketing on Mongolian Consumer Attitudes. *Adv. Manag. Appl. Econ.* 171–194. <https://doi.org/10.47260/amae/14610>
56. Chen, C.-C., Ruseski, J.E., Schwartz, Z., 2009. Room Rates as Signals of Quality, Sell-Out Risk and the Prospects of Getting a Better Deal: Analytical Model and Empirical Evidence. *Tour. Econ.* 15, 367–380. <https://doi.org/10.5367/000000009788254368>
57. Chen, H., Bernard, S., Rahman, I., 2019. Greenwashing in hotels: A structural model of trust and behavioral intentions. *J. Clean. Prod.* 206, 326–335. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.168>
58. Chen, L., Wu, Q., Jiang, L., 2022. Impact of Environmental Concern on Ecological Purchasing Behavior: The Moderating Effect of Prosociality. *Sustainability* 14, 3004. <https://doi.org/10.3390/su14053004>
59. Chen, Y.-C., Lee, C.-S., Hsu, Y.-C., Chen, Y.-J., 2021. Why Is Green Hotel Certification Unpopular in Taiwan? An Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach. *ISPRS Int. J. Geo-Information* 10, 255. <https://doi.org/10.3390/ijgi10040255>
60. Chia-Jung, C., Pei-Chun, C., 2014. Preferences and Willingness to Pay for Green Hotel Attributes in Tourist Choice Behavior: The Case of Taiwan. *J. Travel Tour. Mark.* 31, 937–957. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.895479>
61. Chiu, H.-H., Chen, C.-M., 2014. Advertising, Price and Hotel Service Quality: A Signalling Perspective. *Tour. Econ.* 20, 1013–1025. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0324>

62. Chuang, L.-M., Lee, Y.-P., Liu, T.-H., 2022. Towards Sustainable Business Model Innovation for the Pharmaceutical Industry. *Sustainability* 14, 11760. <https://doi.org/10.3390/su141811760>
63. Clarysse, B., Wright, M., Van de Velde, E., 2011. Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies. *J. Manag. Stud.* 48, 1420–1442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00991.x>
64. Coghlan, A., 2015. Prosocial behaviour in volunteer tourism. *Ann. Tour. Res.* 55, 46–60. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.08.002>
65. Cohen, E., 2002. Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism. *J. Sustain. Tour.* 10, 267–276. <https://doi.org/10.1080/09669580208667167>
66. Correia, E., Sousa, S., Viseu, C., Larguinho, M., 2023. Analysing the Influence of Green Marketing Communication in Consumers' Green Purchase Behaviour. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 20, 1356. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021356>
67. Crouch, G.I., 1995. A meta-analysis of tourism demand. *Ann. Tour. Res.* 22, 103–118. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00054-V](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00054-V)
68. Dani, S.S., Burns, N.D., Backhouse, C.J., Kochhar, A.K., 2006. The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams. *Proc. Inst. Mech. Eng. Part B J. Eng. Manuf.* 220, 951–960. <https://doi.org/10.1243/09544054JEM415>
69. Das, M., Chatterjee, B., 2023. Ecotourism a solution or deception for conservation: a case of Bhitarkanika Wildlife Sanctuary, Odisha, India. *J. Hosp. Tour. Insights* 6, 1380–1399. <https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2021-0336>
70. Davidson, M.C.G., 2003. Does organizational climate add to service quality in hotels? *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 15, 206–213. <https://doi.org/10.1108/09596110310475658>
71. Dębski, M., Borkowska-Niszczota, M., 2020. Ekologiczne zachowania konsumpcyjne i stosunek do proekologicznych działań w obiektach noclegowych przedstawicieli pokolenia Z. *Turyzm/Tourism* 30, 45–53. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.30.2.06>
72. Delekt, A., Kurek, S., Mróz, F., Rettinger, R., Ziółkowska-Weiss, K., Żemła, M., 2018. Families with Children as Consumers on the Tourism Market – Research Challenges. *Folia Tur.* 48, 117–135. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.7694>
73. Dharmayanti, N.P.G., Engkus Kuswarno, Efi Fadilah, 2025. Examining Advocacy Journalism on Overtourism in Bali: Bibliometrics and Content Analysis of Balebengong.id in 2024. *Inject (Interdisciplinary J. Commun.* 10, 337–366. <https://doi.org/10.18326/inject.v10i2.4750>
74. Dodds, R., Butler, R.W., 2023. Barriers to implementing Sustainable Tourism Policy in Mass Tourism Destinations. <https://doi.org/10.32920/22183750>

75. Dolnicar, S., 2008. Market segmentation in tourism., in: *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*. CAB International, UK, pp. 129–150. <https://doi.org/10.1079/9781845933234.0129>
76. Dolnicar, S., 2003. Risk perceptions, expectations, disappointments, and information processing tendencies of one- and two-star hotel guests: is there a market for low-star hotel categories in Austria? *Tour. Anal.* 8, 119–124. <https://doi.org/10.3727/108354203774076869>
77. Dolničar, S., 2004. Profiling the one- and two-star hotel guests for targeted segmentation action: a descriptive investigation of risk perceptions, expectations, disappointments and information processing tendencies., in: *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*. CABI Publishing, UK, pp. 11–19. <https://doi.org/10.1079/9780851997490.0011>
78. Donis, S., Gomez, J., Salazar, I., 2021. The determinants of eco-innovation at the country level. An analysis for OECD countries. *Acad. Manag. Proc.* 2021, 16562. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.16562abstract>
79. Driscoll, A., Morris, J., 2001. Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service. *Public Adm.* 79, 803–824. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00281>
80. Dziedzic, S., 2016. Ekoinnowacyjne zachowania zakupowe klientów / Eco-innovative purchasing behavior of customers. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu*. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.454.13>
81. El-Sayed, S., Abed, M., 2021. The Use of Sustainability Principles and Lighting Technology in Lighting Hotels' Lobby Area. *J. Assoc. Arab Univ. Tour. Hosp.* 0–0. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.97836.1243>
82. Elkhwesky, Z., 2022. A systematic and major review of proactive environmental strategies in hospitality and tourism: Looking back for moving forward. *Bus. Strateg. Environ.* 31, 3274–3301. <https://doi.org/10.1002/bse.3076>
83. Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M., Yamak, S., 2019. Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 31, 2564–2581. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0464>
84. Eskerod, P., Đurić, J., 2018. Motivations for and Comparisons of Green Certificates within the Hotel Industry. *Univers. J. Manag.* 6, 179–189. <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060601>
85. Eskerod, P., Hollensen, S., Morales-Contreras, M.F., Arteaga-Ortiz, J., 2019. Drivers for Pursuing Sustainability through IoT Technology within High-End Hotels—An Exploratory Study. *Sustainability* 11, 5372. <https://doi.org/10.3390/su11195372>
86. Etzkowitz, H., Klofsten, M., 2005. The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. *R&D Manag.* 3, 243–255.

87. Faro Ferreira, M., Azevedo-Ramos, C., 2024. What green are we talking about? *Comun. Mídia e Consum.* 21. <https://doi.org/10.18568/cmc.v21i60.2895>
88. Fatoki, O., 2021. Green Organisational Culture and Environmental Performance: The Role of Green Innovation. *J. Leg. Ethical Regul. Issues* 24, 1–9.
89. Feng, J., 2022. Market Segmentation in Tourism and Hotel Industry, in: *Advances in Economics, Business and Management Research*. pp. 2241–2246. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.368>
90. Fermani, A., Sergi, M.R., Carrieri, A., Crespi, I., Picconi, L., Saggino, A., 2020. Sustainable Tourism and Facilities Preferences: The Sustainable Tourist Stay Scale (STSS) Validation. *Sustainability* 12, 9767. <https://doi.org/10.3390/su12229767>
91. Fichter, T., Martín, J.C., Román, C., 2023. Young Segment Attitudes towards the Environment and Their Impact on Preferences for Sustainable Tourism Products. *Sustainability* 15, 16852. <https://doi.org/10.3390/su152416852>
92. Filimonau, V., Brown, L., 2018. ‘Last hospitality’ as an overlooked dimension in contemporary hospitality theory and practice. *Int. J. Hosp. Manag.* 74, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.019>
93. Filimonau, V., Matute, J., Mika, M., Kubal-Czerwińska, M., Krzesiwo, K., Pawłowska-Legwand, A., 2022. Predictors of patronage intentions towards ‘green’ hotels in an emerging tourism market. *Int. J. Hosp. Manag.* 103, 103221. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103221>
94. Gallego-Álvarez, I., Manuel Prado-Lorenzo, J., García-Sánchez, I., 2011. Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Manag. Decis.* 49, 1709–1727. <https://doi.org/10.1108/00251741111183843>
95. García-de-Blanes-Sebastián, M., Corral-de-la-Mata, D., Azuara-Grande, A., Sarmiento-Guede, J.-R., 2024. The Model of Electronic Word-of-mouth (eWOM) Information Acceptance in Hotel Booking. *Prof. la Inf.* 33. <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0206>
96. Garg, P., Pandey, A., 2021. Towards sustainable tourism: an empirical investigation. *foresight* 23, 188–200. <https://doi.org/10.1108/FS-04-2020-0042>
97. Gebril Taha, M., Espino-Rodríguez, T.F., 2020. The Impact of the Organizational Culture on Hotel Outsourcing and Sustainable Performance an Empirical Application in the Egyptian Hotel Sector. *Sustainability* 12, 9687. <https://doi.org/10.3390/su12229687>
98. Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., Colakoglu, U., 2023. The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *J. Hosp. Tour. Insights* 6, 70–89. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>

99. Gerhart, B., 2009. Does national culture constrain organization culture and human resource strategy? The role of individual level mechanisms and implications for employee selection. pp. 1–48. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2009\)0000028004](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2009)0000028004)
100. Ghani, B., Zada, M., Memon, K.R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., Araya-Castillo, L., 2022. Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability* 14, 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
101. Golińska-Pieszyńska, M., 2015. Praktyki innowacyjne we współczesnej organizacji – uwarunkowania i tendencje. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu*. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.393.07>
102. Gorden, W.I., Deal, T.E., Kennedy, A.A., 1984. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Acad. Manag. Rev.* 9, 365. <https://doi.org/10.2307/258452>
103. Goryushkina, N., Petrova, L., Khudyakova, T., Tchuykova, N., Klimovskikh, N., Voinova, N., 2019. Diversification and its Role in Improving Hotel Industry Businesses Competitiveness. *Int. J. Recent Technol. Eng.* 8, 605–609. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D7795.118419>
104. Gössling, S., 2001. The consequences of tourism for sustainable water use on a tropical island: Zanzibar, Tanzania. *J. Environ. Manage.* 61, 179–191. <https://doi.org/10.1006/jema.2000.0403>
105. Grönroos, C., 2009. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd ed.). *Manag. Serv. Qual. An Int. J.* 19, 629–630. <https://doi.org/10.1108/09604520910984418>
106. Gul, M., 2021. Nowe wyzwania w zarządzaniu sprzedażą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i pandemii COVID-19. *e-mentor* 91, 61–72. <https://doi.org/10.15219/em91.1536>
107. Gunduz Songur, A., Turktarhan, G., Cobanoglu, C., 2023. Progress on green technology research in hotels: a literature review. *J. Hosp. Tour. Insights* 6, 2052–2072. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2021-0280>
108. Hager, M.A., Sung, H., 2012. Local Arts Agencies as Destination Management Organizations. *J. Travel Res.* 51, 400–411. <https://doi.org/10.1177/0047287511426338>
109. Hasanein, A., Metwally, A., 2025. Hospitality leading green for a sustainable scene: the mediating role of green organizational culture in the relationship between green servant leadership and environmental performance. *Geoj. Tour. Geosites* 60, 1243–1253. <https://doi.org/10.30892/gtg.602spl21-1497>
110. Hassanein, F., Özgüt, H., 2022. Sustaining Human Resources through Talent Management Strategies and Employee Engagement in the Middle East Hotel Industry. *Sustainability* 14, 15365. <https://doi.org/10.3390/su142215365>

111. Hasyimi, V., Azizalrahman, H., 2021. Economy-led sustainable touristic city: the case of Surakarta, Indonesia. *J. Tour. Futur.* <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2020-0088>
112. Hatch, M.J., 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Acad. Manag. Rev.* 18, 657. <https://doi.org/10.2307/258594>
113. Herbik, E., 2024. Determinanty zachowań nabywców na rynku usług turystycznych — w świetle badań. *Stud. Pr. Prawnicze, Adm. i Ekon.* 115–126.
114. Hilton, 2026. Travel with Purpose [WWW Document]. URL <https://travelwithpurpose.hilton.com/our-approach/>
115. Hofstede, G., 2006. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *J. Int. Bus. Stud.* 37, 882–896. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400233>
116. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies, New York.
117. Holmqvist, K., Nyström, M., Mulvey, F., 2012. Eye tracker data quality, in: *Proceedings of the Symposium on Eye Tracking Research and Applications*. ACM, New York, NY, USA, pp. 45–52. <https://doi.org/10.1145/2168556.2168563>
118. Horng, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., Hu, D.-C., 2022. Marketing Management in the Hotel Industry: A Systematic Literature Review by Using Text Mining. *Sustainability* 14, 2344. <https://doi.org/10.3390/su14042344>
119. Hsu, S.-Y., Woodside, A.G., Marshall, R., 2013. Critical Tests of Multiple Theories of Cultures' Consequences. *J. Travel Res.* 52, 679–704. <https://doi.org/10.1177/0047287512475218>
120. Hu, X., Ying, T., Lovelock, B., Mager, S., 2023. Sustainable Water Policymaking for the Hotel Industry: A Longitudinal Network Analysis of Policy Documents. *Sustainability* 15, 15890. <https://doi.org/10.3390/su152215890>
121. Hunter, C., 1997. Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Ann. Tour. Res.* 24, 850–867. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00036-4)
122. Hussein, H., Albadry, O.M., Mathew, V., Al-Romeedy, B.S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., Khairy, H.A., 2024. Digital Leadership and Sustainable Competitive Advantage: Leveraging Green Absorptive Capability and Eco-Innovation in Tourism and Hospitality Businesses. *Sustainability* 16, 5371. <https://doi.org/10.3390/su16135371>
123. Hussien, F., Ahmed, Y., Nasr, H., 2021. The Relationship between Organizational Resilience and Human Resources Practices in the Hotel Industry. *J. Assoc. Arab Univ. Tour. Hosp.* 0–0. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2021.63042.1135>

124. Imran, M., Jingzu, G., 2022. Green Organizational Culture, Organizational Performance, Green Innovation, Environmental Performance: A Mediation-Moderation Model. *J. Asia-Pacific Bus.* 23, 161–182. <https://doi.org/10.1080/10599231.2022.2072493>
125. Ivanov, S., Seyitoğlu, F., Markova, M., 2020. Hotel managers' perceptions towards the use of robots: a mixed-methods approach. *Inf. Technol. Tour.* 22, 505–535. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00187-x>
126. Iversen, N.M., Hem, L.E., Mehmetoglu, M., 2016. Lifestyle segmentation of tourists seeking nature-based experiences: the role of cultural values and travel motives. *J. Travel Tour. Mark.* 33, 38–66. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.998359>
127. Jackiewicz, A., Dębski, M., 2015. Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu* 379, 185–200. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.379.18>
128. Jaremen, D., Michalska-Dudek, I., 2023. Zmiany zachowań nabywców pakietów turystycznych w obliczu zagrożenia pandemią COVID-19. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu* 67, 24–45. <https://doi.org/10.15611/pn.2023.1.02>
129. Johann, M., Bostani, A., 2024. Wpływ CSR na satysfakcję i lojalność klienta w branży hotelarskiej. *Kwart. Nauk o Przedsiębiorstwie* 71, 123–134. <https://doi.org/10.33119/KNoP.2024.71.1.8>
130. Johnson, K.R., Huang, T., Doyle, A., 2019. Mapping talent development in tourism and hospitality: a literature review. *Eur. J. Train. Dev.* ahead-of-p. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0047>
131. Jones, P., Hillier, D., Comfort, D., 2016. Sustainability in the hospitality industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 28, 36–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
132. Józwiak, M., Sieg, P., Michałek, A., Posadzińska, I., 2026. The impact of sustainable organizational culture on consumer decision-making and destination choices in tourism enterprises. *Qual. Quant.* <https://doi.org/10.1007/s11135-026-02810-1>
133. Jung, I., Baloglu, S., 2025. What customer experience and value dimension(s) mostly drive luxury hotel brand purchase intention? *Int. J. Hosp. Manag.* 126, 104035. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104035>
134. Jurkus, E., Povilanskas, R., Taminskas, J., 2022. Current Trends and Issues in Research on Biodiversity Conservation and Tourism Sustainability. *Sustainability* 14, 3342. <https://doi.org/10.3390/su14063342>
135. Juvan, E., Dolnicar, S., 2014. The attitude–behaviour gap in sustainable tourism. *Ann. Tour. Res.* 48, 76–95. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.012>

136. K. Elnagar, A., Abdelkawi, A., Elshaer, I., Salama, S., 2022. The Effect of Organizational Culture on Financial Performance: Based on Cameron and Quinn Model (CVF). *Manag. Econ. Res. J.* 4, 38–53. <https://doi.org/10.48100/merj.2022.181>
137. Kang, K.H., Stein, L., Heo, C.Y., Lee, S., 2012. Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 564–572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001>
138. Kao, C.-Y., Tsaur, S.-H., Huang, C.-C., 2020. The scale development of organizational culture on customer delight. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32, 3067–3090. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2019-0128>
139. Kapera, I., 2018. Rozwój zrównoważony w hotelarstwie – między teorią a praktyką w Polsce. *Turyzm/Tourism* 28, 25–32. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.28.2.03>
140. Kapera, I., Wszendybył-Skulska, E., 2017. Działania proekologiczne w ocenie gości hoteli. *Turyzm/Tourism* 27, 59–64. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.27.2.05>
141. Kapetaneas, N., Kastanioti, C., Lazakidou, A., Prezerakos, P., 2015. Organizational Culture and Individual Values in Greek Public Hospitals. *J. Health Manag.* 17, 119–137. <https://doi.org/10.1177/0972063415575785>
142. Kariyapperuma, K.A.S.K., 2015. The Impact of Organizational Culture on Service Innovation: An Empirical Study of Sri Lankan Business Service Organizations. *Colombo Bus. J.* 55–72. <https://doi.org/10.4038/cbj.v6i1.98>
143. Kazimi, A., Khorshid, S., 2023. Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Ambidexterity Mediated by Organizational Learning Capability. *Sprín J. Arts, Humanit. Soc. Sci.* 2, 91–103. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v2i12.168>
144. Khachatryan, H., Rihn, A.L., 2014. Eye-Tracking Methodology and Applications in Consumer Research. *EDIS* 2014. <https://doi.org/10.32473/edis-fe947-2014>
145. Khalil, N., Che Abdullah, S.N., Haron, S.N., Hamid, M.Y., 2024. A review of green practices and initiatives from stakeholder's perspectives towards sustainable hotel operations and performance impact. *J. Facil. Manag.* 22, 653–682. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2022-0025>
146. Khuan, H., Marnoto, M., Tapaningsih, W.I.D.A., Purwoko, B., 2024. Sustainable Marketing Strategies and Their Influence on Consumer Preferences for Eco-Friendly Products in Indonesia: The Mediating Role of Environmental Awareness. *Int. J. Business, Law, Educ.* 5, 1212–1220. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.538>
147. Kia, Z., 2021. Ecotourism in Indonesia: Local Community Involvement and The Affecting Factors. *J. Gov. Public Policy* 8, LAYOUTING. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v8i2.10789>

148. Kim, M., Xie, Y., Cirella, G.T., 2019. Sustainable Transformative Economy: Community-Based Ecotourism. *Sustainability* 11, 4977. <https://doi.org/10.3390/su11184977>
149. Kinyanjui, D.N., 2019. Adaptive Responses to Climate Change: Evaluating the Implementation and Effectiveness of Water Resource Management Strategies in Selected Hotels within the Environs of Lake Naivasha. *Int. J. Environ. Clim. Chang.* 287–296. <https://doi.org/10.9734/ijec/2019/v9i530115>
150. Komisja Brundtland, 1991. Nasza wspólna przyszłość. Raport światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju. Warszawa.
151. Köseoglu, M.A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O.F., 2020. What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
152. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., 2017. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
153. Kotler, P., Keller, K.L., 2012. *Marketing Management* (14th ed.). Pearson Education Limited, Upper Saddle River, New Jersey.
154. Kowalska, M., 2017. Czynniki społeczno-kulturowe jako determinanty zachowań rynkowych młodych konsumentów. *Mark. i Rynek* 4, 167–175.
155. Kozioł, L., 2013. Koncepcja klasyfikacji czynników motywacji turystycznej. *Współczesne zarządzanie* 132–139.
156. Koźuch, M., 2017. Innowacje jako narzędzia rozwoju zrównoważonego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospod.* 50, 64–73. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2017.2.3>
157. Kulović, D., Husaković, D., Husetović, E., 2022. Relationship between organizational configurations and competing values culture model. *BH Ekon. forum* 16, 63–78. <https://doi.org/10.5937/bhekofofor2201063K>
158. Kumar, D., Upadhyay, Y., Yadav, R., Goyal, A.K., 2022. Psychological capital and innovative work behaviour: The role of mastery orientation and creative self-efficacy. *Int. J. Hosp. Manag.* 102, 103157. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103157>
159. Kurniawan, R., 2024. Sustainable Tourism Development: A Systematic Literature Review of Best Practices and Emerging Trends. *Int. J. Multidiscip. Approach Sci. Technol.* 1, 97–119. <https://doi.org/10.62207/8qsmcg37>
160. Lee, F.S.J., 2013. Hospitality Products and the Consumer Price–Perceived Quality Heuristic: An Empirical Perspective. *Serv. Mark. Q.* 34, 205–214. <https://doi.org/10.1080/15332969.2013.798194>
161. Lee, K.-H., Lee, M., Gunarathne, N., 2019. Do green awards and certifications matter? Consumers’ perceptions, green behavioral intentions, and economic implications for the hotel industry: A Sri

- Lankan perspective. *Tour. Econ.* 25, 593–612. <https://doi.org/10.1177/1354816618810563>
162. Lee, S., O'Neill, J.W., McGinley, S., 2016. Effects of economic conditions and other factors on hotel sale prices. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 28, 2267–2284. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0363>
 163. Leite-Pereira, F., Brandão, F., Costa, R., 2022. The role of breakfast in hotel selection, satisfaction and intention to return: a two-fold approach looking at guests and managers' perspectives. *Geoj. Tour. Geosites* 44, 1472–1481. <https://doi.org/10.30892/gtg.44435-967>
 164. Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., Zeriti, A., 2013. Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tour. Manag.* 35, 94–110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>
 165. Liczmańska, K., 2015. Key Factors Determining the Consumer Behaviours on the Example of the Inhabitants of the Kujawsko-Pomorskie Voivodeship. *Zesz. Nauk. Uniw. Szczecińskiego. Probl. Zarządzania, Finans. i Mark.* 41, 107–118. <https://doi.org/10.18276/pzfm.2015.41/2-09>
 166. Liu, B., Moyle, B., Kralj, A., Li, Y., 2024. Eye-Tracking in Tourism, in: *Cognitive Psychology and Tourism, Tourism Social Science Series*. Emerald Publishing Limited, pp. 259–272. <https://doi.org/10.1108/S1571-504320240000027020>
 167. Lorincova, S., 2018. Human resource and corporate culture: gender-based differences in the assessment. *Cent. Eur. J. Labour Law Pers. Manag.* <https://doi.org/10.33382/cejllpm.2018.01.03>
 168. Maheshwari, S., Kaur, A., Renwick, D.W.S., 2024. Green Human Resource Management and Green Culture: An Integrative Sustainable Competing Values Framework and Future Research Directions. *Organ. Environ.* 37, 32–56. <https://doi.org/10.1177/10860266231217280>
 169. Majeed, S., Kim, W.G., 2023. A reflection of greenwashing practices in the hospitality industry: a scoping review. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 35, 1125–1146. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0495>
 170. Manalo, G.M., Afable, F.M., 2023. Implementation of Green Tourism Practices in the Hotels and Resorts of White Beach Puerto Galera. *Am. J. Tour. Hosp.* 1, 27–34. <https://doi.org/10.54536/ajth.v1i1.1769>
 171. Mandal, S., Dubey, R.K., 2020. Role of tourism <sc>IT</sc> adoption and risk management orientation on tourism agility and resilience: Impact on sustainable tourism supply chain performance. *Int. J. Tour. Res.* 22, 800–813. <https://doi.org/10.1002/jtr.2381>
 172. Manthé, E., Morrongiello, C., Bonnefoy-Claudet, L., Bezançon, M., Bilgihan, A., 2025. Do hotels' green efforts lead guests to adopt sustainable behaviors? Mediating roles of perceived motives, gratitude, and green trust. *Int. J. Hosp. Manag.* 131, 104302. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104302>

173. Marandi, A., Tasavori, M., Najmi, M., 2024. New insights into hotel customer's revisiting intentions, based on big data. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 36, 292–311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0719>
174. María del Rosario, R.-S., Patricia S., S.-M., René, D.-P., 2017. Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 65, 71–80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>
175. Marriott International Inc, 2026. Serve 360 Report Global Progress.
176. Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., Gómez López, R., 2018. Customer responses to environmentally certified hotels: the moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *J. Sustain. Tour.* 26, 1160–1177. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349775>
177. Marulanda-Echeverry, C.E., Castaño Vélez, A.P., Mejía-Salazar, M.H., 2021. Organizational culture and knowledge cycle in the SMES of the tourist sector of the department of Caldas - Colombia. *Sci. Tech.* 26, 191–200. <https://doi.org/10.22517/23447214.24507>
178. Masiero, L., Yang, Y., Qiu, R.T.R., 2019. Understanding hotel location preference of customers: Comparing random utility and random regret decision rules. *Tour. Manag.* 73, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.002>
179. Masitoh, I., Rahmawati, L., 2023. Ecotourism Management of Green Leaves of Mangroves Perspective of Maqāsid al-Sharī'ah Yusuf al-Qardawi. *Al-Tijary* 9, 53–67. <https://doi.org/10.21093/at.v9i1.7639>
180. Mattsson, J., Orfila-Sintes, F., 2014. Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *Int. J. Tour. Res.* 16, 388–398. <https://doi.org/10.1002/jtr.1933>
181. McKercher, B., 2002. Towards a classification of cultural tourists. *Int. J. Tour. Res.* 4, 29–38. <https://doi.org/10.1002/jtr.346>
182. McLoughlin, E., Maguire, K., Hanrahan, J., 2023. Barriers to Evidence-Based Sustainable Planning for Tourism: Perspectives from Ireland's Local Authorities. *Sustainability* 15, 16274. <https://doi.org/10.3390/su152316274>
183. Medlik, S., Ingram, H., 2000. *The Business of Hotels*. Routledge - Taylor & Francis Group, New York.
184. Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., Hidalgo-Peñate, M., 2020. Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tour. Manag. Perspect.* 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
185. Men, L.R., 2015. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relat. Rev.* 41, 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
186. Mensah, I., 2006. Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *Int. J. Hosp. Manag.* 25, 414–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.02.003>

187. Michalak, J., Kozłowski, W., 2012. Konsumencka ocena jakości usług hotelarskich. *Probl. Zarządzania, Finans. i Mark.* 25, 91–103.
188. Mihalic, T., Mohamadi, S., Abbasi, A., Dávid, L.D., 2021. Mapping a Sustainable and Responsible Tourism Paradigm: A Bibliometric and Citation Network Analysis. *Sustainability* 13, 853. <https://doi.org/10.3390/su13020853>
189. Mody, M.A., Jung, S., Dogru, T., Suess, C., 2023. How do consumers select between hotels and Airbnb? A hierarchy of importance in accommodation choice. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 35, 1191–1218. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1551>
190. Mohd. Asri, D.A.A., Abdul Mohsin, A.M., Sulaiman, S., 2024. Enhancing Hotel Innovation through the Competing Values Framework (CVF) Model in Malaysia. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 14. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i8/22095>
191. Mohd Rasdi, A.L., Mat Som, A.P., Azinuddin, M., Muhamad Nasir, M.N., Abd Hadi Khan, N.F., 2022. Local community perspective on responsible tourism and destination sustainability. *Plan. MALAYSIA* 20. <https://doi.org/10.21837/pm.v20i22.1143>
192. Moise, M.S., Gil-Saura, I., Ruiz Molina, M.E., 2021. The importance of green practices for hotel guests: does gender matter? *Econ. Res. Istraživanja* 34, 3508–3529. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1875863>
193. Morawska, I., 2021. The impact of the IFRS 15 implementation on the revenue based earnings management in Poland. *J. Econ. Manag.* 43, 387–403. <https://doi.org/10.22367/jem.2021.43.18>
194. Morawski, M., 2011. Obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu. Znaczenie czynnika personalnego. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu* 151, 446–456.
195. Moroz, I., Szymańska, E., 2025. Innowacje w hotelarstwie w świetle zrównoważonej turystyki. *Akad. Zarządzania* 9, 1–16. <https://doi.org/10.24427/az-2025-0054>
196. Morrow, J., Mowatt, S., 2015. The Implementation of Authentic Sustainable Strategies: i-SITE Middle Managers, Employees and the Delivery of 100% Pure New Zealand. *Bus. Strateg. Environ.* 24, 656–666. <https://doi.org/10.1002/bse.1897>
197. Mruk, H., 2019. Ekonomia behawioralna a skuteczność zarządzania. *Stud. i Pr. Kol. Zarządzania i Finans.* 9–19. <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.167.1>
198. Navales, R.D.L.C., DM, A.A.J., DM, Erly M. Martir, P.D., 2024. Green Marketing Practices, Strategies and Competitiveness in the Hospitality Industry. *Int. J. Sci. Manag. Stud.* 175–177. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v7i6p119>
199. Nawrocka, E., 2010. Rozwój turystyki i rozwój zrównoważony. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu* 140, 1–14.

200. Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., Edirisinghe, D., 2021. Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels – The case of Iran. *J. Hosp. Tour. Manag.* 46, 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.002>
201. Ndumele, C.D., Cohen, M.S., Solberg, M., Lollo, A., Wallace, J., 2021. Characterization of US Hospital Advertising and Association With Hospital Performance, 2008-2016. *JAMA Netw. Open* 4, e2115342. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.15342>
202. Niezgodą, A., 2012. Popyt turystyczny – uwarunkowania i perspektywy rozwoju. *Zesz. Nauk. Uniw. Szczecińskiego. Ekon. Probl. Usług* 697, 11–25.
203. Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., 2010. Planowanie strategiczne w średnim przedsiębiorstwie hotelarskim - model biznesu. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu* 116, 298–307.
204. Noland, R.B., Weiner, M.D., Gao, D., Cook, M.P., Nelessen, A., 2017. Eye-tracking technology, visual preference surveys, and urban design: preliminary evidence of an effective methodology. *J. Urban. Int. Res. Placemaking Urban Sustain.* 10, 98–110. <https://doi.org/10.1080/17549175.2016.1187197>
205. Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., 2022. Organizational Culture and Group Dynamics in the tourism industry. *Int. Conf. Tour. Res.* 15, 286–293. <https://doi.org/10.34190/ictr.15.1.150>
206. Nurjayanti, Hatta, M., Tuwo, A., 2023. Evaluating Coastal Area Suitability and Ecological Carrying Capacity in Topejawa Village, South Sulawesi. *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.* 1272, 012034. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1272/1/012034>
207. O'Neill, J.W., 2012. Face Time in the Hotel Industry. *J. Hosp. Tour. Res.* 36, 478–494. <https://doi.org/10.1177/1096348011407489>
208. Oladeji, S.O., Awolala, D.O., Alabi, O.I., 2022. Evaluation of sustainable ecotourism practices in Oke-Idanre Hills, Ondo-State, Nigeria. *Environ. Dev. Sustain.* 24, 2656–2684. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01550-6>
209. Ortega, E., Coelho, A., Ribeiro, N., 2025. Green Human Resource Management and ISO 14001: Toward Environmental Sustainability in Organizations. *Hum. Resour. Dev. Q.* <https://doi.org/10.1002/hrdq.70004>
210. OZ, M., KAYA, F., CIFCI, I., 2015. Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *J. Yaşar Univ.* 10, 6684. <https://doi.org/10.19168/jyu.92229>
211. Özgit, H., 2022. How should small island developing states approach long-term sustainable development solutions? A thematic literature review. *Worldw. Hosp. Tour. Themes* 14, 323–328. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2022-0039>

212. Palacios-Ibáñez, A., Marín-Morales, J., Contero, M., Alcañiz, M., 2023. Predicting Decision-Making in Virtual Environments: An Eye Movement Analysis with Household Products. *Appl. Sci.* 13, 7124. <https://doi.org/10.3390/app13127124>
213. Panasiuk, A., Tokarz-Kocik, A., 2011. Rynek usług turystycznych i rekreacyjnych, in: Panasiuk, A. (Ed.), *Ekonomika Turystyki i Rekreacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, pp. 113–138.
214. Papallou, E., Katafygiotou, M., Dimopoulos, T., 2024. Emerging Sustainability Trends in Tourist Facilities: A Comparative Assessment of Multiple Hotels and Resorts. *Sustainability* 16, 3536. <https://doi.org/10.3390/su16093536>
215. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *J. Retail.* 64, 12–40.
216. Passafaro, P., Cini, F., Boi, L., D'Angelo, M., Heering, M.S., Luchetti, L., Mancini, A., Martemucci, V., Pacella, G., Patrizi, F., Sassu, F., Triolo, M., 2015. The “sustainable tourist”: Values, attitudes, and personality traits. *Tour. Hosp. Res.* 15, 225–239. <https://doi.org/10.1177/1467358415576086>
217. Pawłowski, J., 2016. Ecorating hoteli odpowiedzią na wymagania konsumentów / Eco-rating of hotels as a response to customers' requirements. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. we Wrocławiu*. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.437.32>
218. Pearce, P.L., Lee, U.-I., 2005. Developing the Travel Career Approach to Tourist Motivation. *J. Travel Res.* 43, 226–237. <https://doi.org/10.1177/0047287504272020>
219. Peng, J., Terry, 2023. Tourism Organizational Resilience to the Covid-19 Crisis: Evidence from Sichuan Province, China. *E3S Web Conf.* 409, 06004. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340906004>
220. Peng, X., Zhang, L., Lee, S., Song, W., Shou, K., 2025. Navigating hospitality innovation (1995–2023): a bibliometric review and forward outlook. *J. Hosp. Tour. Technol.* 16, 91–123. <https://doi.org/10.1108/JHTT-03-2023-0070>
221. Perdinan, Imran, Z., Ardiansyah, R., Widayanti, S., Sugiarto, S.W., Rosita, R., Asnan, T.A.W., Nugraha, H.C., Basuki, D.S.O., Bahri, S., Yusmur, A., Marlinda, S., Supriyanto, Febriana, R., Lastiah, S., Tjahjandarie, T.S., 2024. Prototyping Field-Based Learning via Agro-Eco-Edu-Tourism. *IOP Conf. Ser. Earth Environ. Sci.* 1359, 012136. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1359/1/012136>
222. Peters, T.J., Waterman Jr., R.H., 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Business.
223. Pokharel, S.P., Pokhrel, B.P., 2019. Corporate Culture in Nepalese Hotel Industry. *Cognition* 2, 121–130. <https://doi.org/10.3126/cognition.v2i1.55597>

224. Porter, M.E., 1989. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: *Readings in Strategic Management*. Macmillan Education UK, London, pp. 234–255. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_17
225. Puciato, D., 2011. Wybrane aspekty kultury organizacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich. *Zesz. Nauk. Małopolskiej Wyższej Szk. Ekon.* W Tarnowie 17, 193–202. <https://doi.org/10.25944/znmwse.2011.01.193202>
226. Punitha, S., Abdul Aziz, Y., Abd Rahman, A., 2015. Consumers' Perceptions of Green Marketing in the Hotel Industry. *Asian Soc. Sci.* 12, 1. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n1p1>
227. Purnama, Y., Sofian, A.G., Rusmini, A., 2023. Legal Challenges in the Development of Ecotourism as Part of the Tourism Business. *J. Contemp. Adm. Manag.* 1, 258–262. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.91>
228. Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Manage. Sci.* 29, 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
229. Rahman, I., Reynolds, D., 2019. The influence of values and attitudes on green consumer behavior: A conceptual model of green hotel patronage. *Int. J. Hosp. Tour. Adm.* 20, 47–74. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359729>
230. Rahman, I., Reynolds, D., 2016. Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *Int. J. Hosp. Manag.* 52, 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>
231. Rahmawati, F., Lestari, W.I., Azizah, P.D., Haris, M., Megasari, P.A., 2024. A Literature Review of Conceptualization Ecotourism-based Development Strategy to Achieve Sustainable Development Goals (SDGs). *KnE Soc. Sci.* <https://doi.org/10.18502/kss.v9i21.16683>
232. Rajagopal, 2020. Development of Consumer Behavior, in: *Transgenerational Marketing*. Springer International Publishing, Cham, pp. 163–194. https://doi.org/10.1007/978-3-030-33926-5_6
233. Ratajczak, K., Hołderna-Mielcarek, B., Śniadek, J., 2023. Nowe media w budowaniu relacji z klientami na rynku usług hotelarskich. *Stud. Perieget.* 40, 103–128. <https://doi.org/10.58683/01.3001.0016.2481>
234. Reisinger, Y., Mavondo, F., 2005. Travel Anxiety and Intentions to Travel Internationally: Implications of Travel Risk Perception. *J. Travel Res.* 43, 212–225. <https://doi.org/10.1177/0047287504272017>
235. Reisinger, Y., Turner, L.W., 2002. Cultural Differences between Asian Tourist Markets and Australian Hosts, Part 1. *J. Travel Res.* 40, 295–315. <https://doi.org/10.1177/004728750204000308>
236. Richardson, D., Spivey, M., 2008. Eye Tracking: Characteristics and Methods, in: *Encyclopedia of Biomaterials and Biomedical Engineering*,

- Second Edition - Four Volume Set. CRC Press, pp. 1028–1032.
<https://doi.org/10.1201/b18990-101>
237. Romero–Medina, N., Flores–Tipán, E., Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, W., González-Núñez, R., 2024. Organizational design for strengthening community-based tourism: Empowering stakeholders for self-organization and networking. *PLoS One* 19, e0294849. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294849>
 238. Rosyanti, D.M., Dewanti, M.C., Khoirotunnisa, F., 2025. Green Organizational Culture as an Emerging Tren : A Bibliometric Analysis. *J. Nusantara. Apl. Manaj. BISNIS* 10, 357–369. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i2.23666>
 239. Rowe, Z.O., Wilson, H.N., Dimitriu, R., Charnley, F.J., Lastrucci, G., 2019. Pride in my past: Influencing sustainable choices through behavioral recall. *Psychol. Mark.* 36, 276–286. <https://doi.org/10.1002/mar.21178>
 240. Ruano, M., Huang, C.-Y., Nguyen, P.-H., Nguyen, L.-A.T., Le, H.-Q., Tran, L.-C., 2023. Enhancing Sustainability in Belize’s Ecotourism Sector: A Fuzzy Delphi and Fuzzy DEMATEL Investigation of Key Indicators. *Mathematics* 11, 2816. <https://doi.org/10.3390/math11132816>
 241. Rudnicki, L., 2012. *Zachowania konsumentów na rynku*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 242. Rudzewicz, A., 2018. *Wpływ zaufania do marki na zachowania konsumentów*. Wydawnictwo UWM, Olsztyn.
 243. Ruppenthal, T., 2023. Eye-Tracking Studies on Sustainable Food Consumption: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 15, 16434. <https://doi.org/10.3390/su152316434>
 244. Sadath, L., Mehrotra, D., Kumar, A., 2024. Scalability Performance Analysis of Blockchain Using Hierarchical Model in Healthcare. *Blockchain Healthc. Today* 7. <https://doi.org/10.30953/bhty.v7.295>
 245. Sadkowski, W., Sala, K., 2022. Zarządzanie jakością w usługach hotelarskich. *Zesz. Nauk. Wydz. Zarządzania GWSH* 18, 48–52. <https://doi.org/10.53259/2022.18.05>
 246. Sagan, A., 2003. Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności. *StatSoft Pol.* 39–52.
 247. Sala, K., Sadkowski, W., 2022. Wpływ pandemii COVID-19 na zarządzanie jakością w historycznych obiektach hotelarskich w Polsce. *Stud. Ind. Geogr. Comm. Polish Geogr. Soc.* 36. <https://doi.org/10.24917/20801653.362.13>
 248. Salem, I.E., Aideed, H., Alkathiri, N.A., Ghazi, K.M., 2024. Retaining talented employees during COVID-19 pandemic: The leverage of hotel pandemic response strategies. *Tour. Hosp. Res.* 24, 187–202. <https://doi.org/10.1177/14673584221141294>

249. Salem, I.E., Elbaz, A.M., Al-alawi, A., Alkathiri, N.A., Elkhwesky, Z., 2023. Is eco-label hotel engagement the pathway to sustainability practices via entrepreneurial resilience and orientation in Oman? Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 35, 717–742. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0229>
250. Salman, A., Jaafar, M., Mohamad, D., Malik, S., 2021. Ecotourism development in Penang Hill: a multi-stakeholder perspective towards achieving environmental sustainability. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 28, 42945–42958. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-13609-y>
251. Sana, Chakraborty, S., Adil, M., Sadiq, M., 2023. Ecotourism experience: A systematic review and future research agenda. *Int. J. Consum. Stud.* 47, 2131–2156. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12902>
252. Sánchez-Báez, E.A., Fernández-Serrano, J., Romero, I., 2020. Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Reg. Sci. Policy Pract.* 12, 233–247. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12203>
253. Sangkhaduang, T., Visuthismajarn, P., Kongchouy, N., 2021. The Relationship Between Responsible Tourism Practice, Destination Sustainability and Quality of Life: Perspective of Marine National Park Communities. *Int. J. Sustain. Dev. Plan.* 16, 895–901. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.160510>
254. Santander, E., 2019. Fostering sustainability and competitiveness in European tourism. *Worldw. Hosp. Tour. Themes* 11, 647–651. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2019-0047>
255. Saragih, J.M., Purwoko, A., Lubis, Z., 2022. Institutional Feasibility Analysis in the Development of Simarjarunjung Ecotourism. *Tunas Geogr.* 11, 121–129. <https://doi.org/10.24114/tgeo.v11i2.39228>
256. Satyatama, T., Faida, L.R.W., Purwanto, R.H., Fandeli, C., 2020. Carving the Future of Nature Ecotourism in Indonesia: Case of Taman Wisata Alam Telogo Warno Telogo Pengilon. *J. Manaj. Hutan Trop. (Journal Trop. For. Manag.)* 26, 80–89. <https://doi.org/10.7226/jtfm.26.1.80>
257. Schein, E.H., 2012. *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 33, 421–423. <https://doi.org/10.1108/01437731211229331>
258. Schein, E.H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons, San Francisco.
259. Scheyvens, R., 2011. The challenge of sustainable tourism development in the Maldives: Understanding the social and political dimensions of sustainability. *Asia Pac. Viewp.* 52, 148–164. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8373.2011.01447.x>
260. Scott, N., Green, C., Fairley, S., 2016. Investigation of the use of eye tracking to examine tourism advertising effectiveness. *Curr. Issues Tour.* 19, 634–642. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.1003797>

261. Serdar, O., Demiröz, D.M., 2005. The contribution of tourism to the long-run Turkish economic growth. *Ekon. časopis (Journal Econ.* 53, 880–894.
262. Sharma, I., Aggarwal, A., 2024. Leadership Dynamics and Organizational Outcomes in Hospitality and Tourism: A Comprehensive Bibliometric Journey (1990-2024). *Open Psychol. J.* 17. <https://doi.org/10.2174/0118743501315832240624055225>
263. Sheikh, A.A., Shan, A., Hassan, N.M., Khan, S.N., AbdAlatti, A., 2024. Impact of green human resource management practices on hotels environmental performance: A mediation and moderation analysis. *Sustain. Futur.* 8, 100409. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100409>
264. Shereni, N.C., Rogerson, C.M., 2023. Sustainability Practices in the Hospitality Sector of Zimbabwe: a Spatial View. *Stud. Perieget.* 43, 87–106. <https://doi.org/10.58683/sp.595>
265. Shien, L.-Y., Liu, C.-H., Li, Y.-M., 2022. How Positive and Negative Environmental Behaviours Influence Sustainable Tourism Intentions. *Sustainability* 14, 6922. <https://doi.org/10.3390/su14116922>
266. Shimp, T.A., Sharma, S., 1987. Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *J. Mark. Res.* 24, 280–289. <https://doi.org/10.1177/002224378702400304>
267. Shulga, L. V., 2021. Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender. *Cornell Hosp. Q.* 62, 498–515. <https://doi.org/10.1177/1938965520929022>
268. Singjai, K., Winata, L., Kummer, T.-F., 2018. Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *Int. J. Hosp. Manag.* 75, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
269. Sivesan, S., 2019. Challenges of sustainable tourism in ancient cities: a case study based on Kandy, Sri Lanka. *J. Bus. Stud.* 6, 57–74. <https://doi.org/10.4038/jbs.v6i1.42>
270. Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., Fangcheng, T., 2022. The Impact of Corporate Culture on Corporate Social Responsibility: Role of Reputation and Corporate Sustainability. *Sustainability* 14, 10105. <https://doi.org/10.3390/su141610105>
271. Soares, D.A.S. da R., Oliva, E.C., Kubo, E.K. de M., Parente, V., Tanaka, K.T., 2018. Organizational culture and sustainability in Brazilian electricity companies. *RAUSP Manag. J.* 53, 488–506. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0038>
272. Song, H., Li, G., 2008. Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent research. *Tour. Manag.* 29, 203–220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.016>
273. Stewart, N., Hermens, F., Matthews, W.J., 2016. Eye Movements in Risky Choice. *J. Behav. Decis. Mak.* 29, 116–136. <https://doi.org/10.1002/bdm.1854>

274. Sunhaji, Qohin, A., Wihuda, F., 2023. Does Spiritual Leadership Influence Hotel Employees' Voluntary Eco-Friendly Behavior? The Role of Harmonious Green Passion and Nature Connectedness. *Organizacija* 56, 155–170. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0011>
275. Sutresna, I.B., Suyana, U.I.M., Saskara, I.A.N., Wiwin, S.N.P., 2019. COMMUNITY BASED TOURISM AS SUSTAINABLE TOURISM SUPPORT. *Russ. J. Agric. Socio-Economic Sci.* 94, 70–78. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-10.09>
276. Suyanto, S., Deliana, D., Sujatmiko, S., 2025. Building Sustainable Branding in the Hospitality & Tourism Industry: Integrating Corporate Identity, Social Responsibility, and Reputation. *Int. J. Manag. Sci. Inf. Technol.* 5, 279–287. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i2.4609>
277. Swangjang, K., Kornpiphat, P., 2021. Does ecotourism in a Mangrove area at Klong Kone, Thailand, conform to sustainable tourism? A case study using SWOT and DPSIR. *Environ. Dev. Sustain.* 23, 15960–15985. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01313-3>
278. Świstak, E., Świątkowska, M., Stangierska, D., 2016. Strategia zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie grupy Accor. *Handel WEWNĘTRZNY* 360, 133–142.
279. Syofiyardi, S., Riyadiyanto, R., Maisarah, S., 2022. Community Empowerment and Sustainable Economic Improvement through Semut Island Eco-Tourism Village Program by PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Sei Siak. *Int. J. Soc. Serv. Res.* 2, 1280–1290. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i12.179>
280. Szczukocka, A., 2023. Wpływ pandemii COVID-19 na branżę turystyczną w Polsce. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospod.* 124–140. <https://doi.org/10.15584/nsawg.2023.2.8>
281. Tajeddini, K., 2011. Customer Orientation, Learning Orientation, and New Service Development. *J. Hosp. Tour. Res.* 35, 437–468. <https://doi.org/10.1177/1096348010380599>
282. Tanford, S., Malek, K., 2015. Segmentation of Reward Program Members to Increase Customer Loyalty: The Role of Attitudes Towards Green Hotel Practices. *J. Hosp. Mark. Manag.* 24, 314–343. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.907759>
283. Tanveer, M.I., Yusliza, M.Y., Fawehinmi, O., 2024. Green HRM and hospitality industry: challenges and barriers in adopting environmentally friendly practices. *J. Hosp. Tour. Insights* 7, 121–141. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0389>
284. Tekalign, M., Groot Zevert, N., Weldegebriel, A., Poesen, J., Nyssen, J., Van Rompaey, A., Norgrove, L., Muys, B., Vranken, L., 2018. Do Tourists' Preferences Match the Host Community's Initiatives? A Study of Sustainable Tourism in One of Africa's Oldest Conservation Areas. *Sustainability* 10, 4167. <https://doi.org/10.3390/su10114167>

285. Thøgersen, J., Dessart, F.J., Marandola, G., Hille, S.L., 2024. Positive, negative or graded sustainability labelling? Which is most effective at promoting a shift towards more sustainable product choices? *Bus. Strateg. Environ.* 33, 6795–6813. <https://doi.org/10.1002/bse.3838>
286. Torsney, A., O'Driscoll, P., Buckley, Y.M., 2025. Defining ecotourism for mainstream application and to support sustainable tourism governance. *Ecol. Solut. Evid.* 6. <https://doi.org/10.1002/2688-8319.70050>
287. Tran, L.T.T., Ly, P.T.M., Le, L.T., 2019. Hotel choice: A closer look at demographics and online ratings. *Int. J. Hosp. Manag.* 82, 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.015>
288. Trần, N.M., Yên, T.T.B., Thảo, P.T., 2021. The intention towards green hotel selection of domestic travellers to can Tho City. *TNU J. Sci. Technol.* 227, 12–19. <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5048>
289. Triatmanto, B., Widagdo, C.S., bambang Supriadi, Haryono, A., 2022. Empirical evidence of Green Organizational Culture and Green Competence on Employee Performance and Organizational Commitment in Star-rated Hotels that Implement Go Green. *Int. J. Educ.* 2, 110–122.
290. 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>
291. Trzepacz, P., 2012. Geneza i istota koncepcji rozwoju zrównoważonego, in: *Zrównoważony Rozwój – Wyzwania Globalne. Podręcznik Dla Uczestników Studiów Doktoranckich. Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej UJ, Kraków*, pp. 13–14.
292. Twati, J.M., Gammack, J.G., 2006. The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya. *J. Enterp. Inf. Manag.* 19, 175–191. <https://doi.org/10.1108/17410390610645076>
293. Tyszkiewicz, R., Tyszkiewicz, M., 2019. Kultura organizacyjna w poglądzie zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. *Qual. Prod. Improv.* 1, 43–51.
294. Ulker-Demirel, E., Ciftci, G., 2020. A systematic literature review of the theory of planned behavior in tourism, leisure and hospitality management research. *J. Hosp. Tour. Manag.* 43, 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.003>
295. Vargas-Hernández, J.G., Maillard, C.A.R., Vargas-González, O.C., 2023. Green Organizational Culture, Green Innovation, and Green Performance for Achieving Environmental Sustainability, in: *Research Anthology on Business Law, Policy, and Social Responsibility. IGI Global*, pp. 932–953. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2045-7.ch049>
296. Vargo, S.L., Lusch, R.F., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *J. Mark.* 68, 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

297. Vargo, S.L., Maglio, P.P., Akaka, M.A., 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *Eur. Manag. J.* 26, 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
298. Verma, R., 2002. Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 43, 15–24. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80068-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80068-4)
299. Victorino, L., Karniouchina, E., Verma, R., 2009. Exploring the Use of the Abbreviated Technology Readiness Index for Hotel Customer Segmentation. *Cornell Hosp. Q.* 50, 342–359. <https://doi.org/10.1177/1938965509336809>
300. Viglia, G., Furlan, R., Ladrón-de-Guevara, A., 2014. Please, talk about it! When hotel popularity boosts preferences. *Int. J. Hosp. Manag.* 42, 155–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.001>
301. Vukosav, S., Wallrabenstein, K., Bradić, M., Garača, V., 2020. Hotel-product perceived quality: a case study of city hotels in Vojvodina (SERBIA) - A FACTOR ANALYSIS. *TEME* 267. <https://doi.org/10.22190/TEME180423020V>
302. Walpole, M.J., Goodwin, H.J., Ward, K.G.R., 2001. Pricing Policy for Tourism in Protected Areas: Lessons from Komodo National Park, Indonesia. *Conserv. Biol.* 15, 218–227. <https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2001.99231.x>
303. Wang, J., Vo-Thanh, T., Gursoy, D., Dang-Van, T., Nguyen, N., 2024. Effects of hotels' green practices on consumer citizenship behavior. *Int. J. Hosp. Manag.* 118, 103679. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103679>
304. Wang, S., Wang, J., Wang, Y., Yan, J., Li, J., 2018. Environmental knowledge and consumers' intentions to visit green hotels: the mediating role of consumption values. *J. Travel Tour. Mark.* 35, 1261–1271. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1490234>
305. Wang, Y., Endo, A., Fukami, S., 2025. Simulation of island ecotourism development based on SD and DPSIRM models: a case study of Amami-Oshima Island. *Environ. Res. Commun.* 7, 045011. <https://doi.org/10.1088/2515-7620/adc6dd>
306. Wang, Y., Font, X., Liu, J., 2020. Antecedents, mediation effects and outcomes of hotel eco-innovation practice. *Int. J. Hosp. Manag.* 85, 102345. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102345>
307. Wardhani, A.A., Susilowati, I., 2021. Four Dimensions of Women's Empowerment in Tourism: Case Study of Indrayanti Beach, Yogyakarta, Indonesia. *J. Ekon. Stud. Pembang.* 22, Layouting. <https://doi.org/10.18196/jesp.v22i2.10745>
308. Wawer, R., Pakuła, M., 2012. Zastosowanie techniki eyetrackingowej do analizy postrzegania historycznej przestrzeni wystawienniczej przez osoby starsze i młodzież - teoretyczne i metodologiczne podstawy badań. *Zesz. Nauk. Uniw. Szczecińskiego. Ekon. Probl. Usług* 88, 698–707.

309. Way, S.A., Chan, E.K., Sturman, M.C., 2024. The Effects of Internal Marketing Climate On Hotel Effectiveness and Competitive Excellence. *Cornell Hosp. Q.* 65, 526–539. <https://doi.org/10.1177/19389655231214737>
310. Wedel, M., Pieters, R., 2008. A Review of Eye-Tracking Research in Marketing, in: *Review of Marketing Research*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 123–147. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2008\)0000004009](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2008)0000004009)
311. Weerathunga, P., Xiaofang, C., Samarathunga, W., Kulathunga, K., 2020. Application of entropy based tops is in analysis of sustainability performance of Sri Lanka hotels. *J. Innov. Sustain. RISUS* 11, 100–108. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i3p100-108>
312. Welch, M., 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relat. Rev.* 38, 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
313. Wiratama, I.G., Pitanatri, M.U., Launingtya, N., 2024. Implementation of Eco Friendly in the Housekeeping Department of the Conrad Bali Hotel. *Indones. J. Interdiscip. Res. Sci. Technol.* 2, 1225–1238. <https://doi.org/10.55927/marcopolo.v2i10.11259>
314. Wondirad, A., 2020. Ecotourism development challenges and opportunities in Wondo Genet and its environs, southern Ethiopia. *J. Place Manag. Dev.* 13, 465–491. <https://doi.org/10.1108/JPMD-12-2018-0109>
315. Yadav, N., Sahu, N.C., Sahoo, D., Yadav, D.K., 2018. Analysis of barriers to sustainable tourism management in a protected area. *Benchmarking An Int. J.* 25, 1956–1976. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0149>
316. Yang, J., Hamid, M.B.B., 2024. Sustainable Beauty: A Conceptual Paper of How Sustainable Marketing Impact Consumer Behaviour in the Cosmetic Industry. *Adv. Econ. Manag. Polit. Sci.* 93, 54–59. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/93/20241083>
317. Yelkur, R., Nêveda DaCosta, M.M., 2001. Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels. *Manag. Decis.* 39, 252–262. <https://doi.org/10.1108/00251740110391411>
318. Yudistira, S., 2022. Sustainable Development Planning of Eco-Park Koto Katik Area in Padang Panjang City. *J. Kawistara* 11, 296. <https://doi.org/10.22146/kawistara.v11i3.67495>
319. Zaibaf, M., Taherikia, F., Fakharian, M., 2013. Effect of Perceived Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality Industry: Gronroos' Service Quality Model Development. *J. Hosp. Mark. Manag.* 22, 490–504. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.670893>
320. Zhang, D., Xie, J., 2023. Influence of Tourism Seasonality and Financial Ratios on Hotels' Exit Risk. *J. Hosp. Tour. Res.* 47, 714–733. <https://doi.org/10.1177/10963480211016038>

321. Zhang, J., Cui, J., Chai, X., Li, S., 2025. Configuring green behaviors in hospitality: a drive-state-pressure model analysis of institutional and individual dynamics. *Front. Psychol.* 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1609809>
322. Zygan, M., 2013. Ekonomia behawioralna - wprowadzenie do problematyki. *Zesz. Nauk. Uniw. Szczecińskiego. Stud. i Pr. Wydz. Nauk Ekon. i Zarządzania* 32, 9–22.

Spis tabel

Tabela 1. Rozkład rekordów uzyskanych w bazach Scopus i Web of Science po ograniczeniu wyników do lat 2020–2025	14
Tabela 2. Wybrane ujęcia definicyjne usług hotelarskich	35
Tabela 3. Kryteria różnicujące preferencje konsumentów na rynku usług hotelarskich	41
Tabela 4. Definicje pojęcia innowacji i innowacyjności	45
Tabela 5. Rodzaje i charakterystyka innowacji	45
Tabela 6. Wybrane ujęcia kultury organizacyjnej	49
Tabela 7. Zastosowanie modelu CVF w badaniach empirycznych	54
Tabela 8. Zastosowanie koncepcji Green Organizational Culture w badaniach empirycznych	58
Tabela 9. Przejawy rozbieżności między deklarowanymi postawami proekologicznymi a deklarowanymi decyzjami konsumentów	77
Tabela 10. Czynniki wpływające na zachowania konsumentów wobec zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie	79
Tabela 11. Elementy komunikacji wizualnej i marketingu ekologicznego wpływające na decyzje konsumentów w hotelarstwie	82
Tabela 12. Powiązanie obszarów badawczych, pytań badawczych, celów szczegółowych i hipotez	87
Tabela 13. Operacjonalizacja konstruktów wykorzystanych w modelu badawczym H3	106
Tabela 14. Operacjonalizacja obszarów badawczych oraz wykorzystanie pytań kwestionariusza w analizach empirycznych	108
Tabela 15. Współczynniki alfa Cronbacha dla konstruktów modelu badawczego	111
Tabela 16. Porównanie struktury próby ankietowej ze strukturą dorosłej populacji Polski według wieku i płci	114
Tabela 17. Struktura próby ankietowej według wykształcenia, statusu zawodowego i miejsca zamieszkania	115
Tabela 18. Podstawowa charakterystyka próby badania eyetrackingowego	116
Tabela 19. Deklarowany poziom wiedzy konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki	117
Tabela 20. Porównanie deklarowanego poziomu wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki	119
Tabela 21. Ocena znaczenia wybranych aspektów zrównoważonego rozwoju	120
Tabela 22. Ocena znaczenia wybranych elementów zrównoważonej turystyki	122
Tabela 23. Deklarowana znajomość wybranych certyfikatów i standardów środowiskowych	123

Tabela 24. Ocena znaczenia działań przedsiębiorstw hotelarskich z zakresu zrównoważonej turystyki	125
Tabela 25. Zestawienie ocen praktycznych działań środowiskowych z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości.....	128
Tabela 26. Porównanie ocen praktycznych działań środowiskowych z oceną certyfikatów ekologicznych i standardów jakości – wyniki testów kolejności par Wilcoxon	130
Tabela 27. Statystyki opisowe konstruktów uwzględnionych w modelu badawczym.....	132
Tabela 28. Korelacje pomiędzy konstruktami uwzględnionymi w modelu badawczym.....	133
Tabela 29. Wyniki modeli regresji dla zależności uwzględnionych w modelu mediacyjnym	134
Tabela 30. Efekty bezpośrednie i pośrednie w modelu zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową a gotowością do zapłaty wyższej ceny.....	137
Tabela 31. Wyniki analizy moderacyjnej deklarowanej wiedzy o zrównoważonym rozwoju	139
Tabela 32. Zależność pomiędzy zaufaniem a gotowością do zapłaty przy różnych poziomach deklarowanej wiedzy	140
Tabela 33. Znaczenie czynników uwzględnianych przez konsumentów przy wyborze miejsca zakwaterowania	142
Tabela 34. Porównanie znaczenia ekologicznych rozwiązań z podstawowymi cechami oferty hotelowej	145
Tabela 35. Kryteria wykorzystane do utworzenia profili preferencji konsumentów	148
Tabela 36. Liczebność wyodrębnionych segmentów konsumentów.....	149
Tabela 37. Średnie wartości indeksów preferencji w poszczególnych segmentach	150
Tabela 38. Charakterystyka demograficzna segmentów	151
Tabela 39. Stosowanie zasad zrównoważonej turystyki przez hotele według segmentów.....	152
Tabela 40. Deklarowany wybór hotelu ze względu na działania proekologiczne według segmentów	153
Tabela 41. Wpływ informacji o certyfikatach ekologicznych na deklarowane zaufanie wobec hotelu według segmentów	154
Tabela 42. Udział pozytywnych odpowiedzi na wybrane stwierdzenia dotyczące zrównoważonej turystyki według segmentów.....	155
Tabela 43. Wyniki testów zróżnicowania wybranych postaw i deklaracji pomiędzy segmentami	156
Tabela 44. Synteza odpowiedzi na pytania badawcze, realizacji celów szczegółowych i weryfikacji hipotez H1–H4.....	159

Tabela 45. Wyniki analizy AOI dla analizowanych ofert hotelowych.....	176
Tabela 46. Opisowe porównanie rozkładu uwagi wzrokowej kobiet i mężczyzn.....	180
Tabela 47. Zestawienie wyników okulograficznych i deklaracyjnych	186

Spis wykresów

Wykres 1. Struktura deklarowanego poziomu wiedzy konsumentów na temat zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki	118
Wykres 2. Ocena znaczenia praktycznych działań środowiskowych oraz certyfikacji ekologicznej i standardów jakości.....	129
Wykres 3. Ocena znaczenia ekologicznych rozwiązań i podstawowych cech oferty hotelowej przy wyborze miejsca zakwaterowania.....	143
Wykres 4. Zgodność konsumentów ze stwierdzeniami dotyczącymi pierwszeństwa ceny oraz komfortu przed ekologicznym podejściem hotelu.....	146
Wykres 5. Udział segmentów w badanej próbie	149
Wykres 6. Deklarowany wybór hotelu ze względu na działania proekologiczne według segmentów	153
Wykres 7. Elementy ofert hotelowych wskazywane przez uczestników jako najbardziej przyciągające uwagę.....	181
Wykres 8. Deklarowane zauważenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem.....	182
Wykres 9. Ocena widoczności oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem.....	183
Wykres 10. Deklarowane znaczenie oznaczeń związanych ze zrównoważonym rozwojem dla wyboru hotelu.....	184
Wykres 11. Czynniki uwzględniane przez uczestników przy wyborze hotelu.....	185

Spis obrazów

Obraz 1. Oferta hotelu Hilton Gdańsk prezentowana w serwisie Booking.com	94
Obraz 2. Oferta hotelu Radisson Hotel & Apartments Gdańsk prezentowana w serwisie Booking.com	95
Obraz 3. Oferta hotelu Hotel Grano Gdańsk Old Town prezentowana w serwisie Booking.com	96
Obraz 4. Oferta hotelu Radisson Blu Hotel Gdańsk prezentowana w serwisie Booking.com	96
Obraz 5. Przykładowe rozmieszczenie obszarów zainteresowania (AOI) w ofercie hotelu prezentowanej w serwisie Booking.com	169
Obraz 6. Mapy cieplne głównych części ofert Radisson Hotel & Apartments Gdańsk oraz Radisson Blu Hotel Gdańsk	171
Obraz 7. Mapy cieplne głównych części ofert Hilton Gdańsk oraz Hotel Grano Gdańsk Old Town	172
Obraz 8. Koncentracja uwagi uczestników w obszarach zawierających oznaczenia związane ze zrównoważonym rozwojem	178

Spis schematów

Schemat 1. Przykładowe segmenty konsumentów na rynku usług hotelarskich	39
Schemat 2. Czynniki wpływające na decyzje turystów.....	72
Schemat 3. Model zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe	106
Schemat 4. Model zależności pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową przedsiębiorstw hotelarskich a gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny – weryfikacja empiryczna	138

Streszczenie

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw hotelarskich oparta na wartościach zrównoważonej turystyki jako determinanta decyzji konsumenckich

Mgr Marek Józwiak

Słowa kluczowe: eyetracking, kultura organizacyjna, zachowania konsumentów, zarządzanie przedsiębiorstwem hotelarskim, zrównoważona turystyka

Problematyka pracy koncentruje się na kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw hotelarskich opartej na wartościach zrównoważonej turystyki oraz jej znaczeniu z perspektywy konsumentów usług hotelarskich. Przyjęto perspektywę postrzeganej kultury środowiskowej, rozumianej jako sposób odbioru przez konsumentów zewnętrznie dostrzegalnych działań, praktyk i komunikatów przedsiębiorstwa, odróżnianej od rzeczywistej kultury organizacyjnej.

Celem pracy było określenie deklarowanej wiedzy konsumentów i znaczenia przypisywanego działaniom z zakresu zrównoważonej turystyki oraz wyjaśnienie znaczenia postrzeganej kultury środowiskowej i sposobu komunikowania działań środowiskowych dla decyzji konsumenckich. Analizie poddano również znaczenie ekologicznych rozwiązań na tle innych kryteriów wyboru miejsca zakwaterowania oraz percepcję oznaczeń i certyfikatów prezentowanych w ofertach hotelowych.

Podstawę empiryczną stanowiły dwa uzupełniające się badania: ogólnopolskie badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na próbie 1000 pełnoletnich konsumentów usług hotelarskich oraz eksperyment eyetrackingowy z udziałem 40 osób w wieku od 18 do 30 lat, znających serwis Booking.com. W badaniu eyetrackingowym prezentowano oferty czterech hoteli zlokalizowanych w Gdańsku, z których dwie zawierały oznaczenia odnoszące się do zrównoważonej turystyki. Pomiar okulograficzny uzupełniono kwestionariuszem.

Wyniki wykazały, że konsumenci deklarowali wyższy poziom wiedzy o zrównoważonym rozwoju niż o zrównoważonej turystyce, a znajomość konkretnych certyfikatów i standardów środowiskowych była ograniczona. Praktycznym działaniom związanym z ochroną środowiska i racjonalnym wykorzystaniem zasobów częściej przypisywano duże znaczenie niż certyfikacji ekologicznej i standardom jakości.

Kluczowym rezultatem było określenie mechanizmu powiązania postrzeganej kultury środowiskowej z deklarowaną gotowością konsumentów do zapłaty wyższej ceny za usługi hotelowe. Stwierdzono dodatnie zależności pomiędzy analizowanymi konstruktami oraz efekty pośrednie przebiegające przez postrzeganą wiarygodność działań proekologicznych i zaufanie. Utrzymanie dodatniego efektu bezpośredniego po uwzględnieniu mediatorów wskazało na mediację częściową.

Ekologiczne rozwiązania miały znaczenie dla części konsumentów, jednak na tle podstawowych cech oferty hotelowej pełniły przede wszystkim funkcję kryterium uzupełniającego. Segmentacja pozwoliła wyodrębnić pięć segmentów, w tym segment zrównoważony, w którym profil ekologiczny zajmował względnie dominującą pozycję. Wyniki eksperymentu eyetrackingowego wykazały natomiast, że oznaczenia i certyfikaty odnoszące się do zrównoważonej turystyki przyciągały uwagę uczestników, choć nie należały do dominujących elementów ofert hotelowych.

Przeprowadzone badania pozwoliły zrealizować cel główny i cele szczegółowe oraz potwierdzić hipotezy H1–H5 i hipotezę główną. Wartość poznawcza pracy wynika z połączenia problematyki kultury organizacyjnej, zrównoważonej turystyki i zachowań konsumentów oraz zastosowania konstruktów postrzeganej kultury środowiskowej. Wkład metodyczny wiąże się z komplementarnym wykorzystaniem danych deklaracyjnych i okulograficznych, natomiast znaczenie praktyczne dotyczy możliwości wykorzystania wyników w kształtowaniu i komunikowaniu działań środowiskowych przedsiębiorstw hotelarskich.

Abstract

Organizational Culture of Hotel Enterprises Based on the Values of Sustainable Tourism as a Determinant of Consumer Decision-Making

Marek Józwiak, MSc

Key words: consumer behavior, eye tracking, hotel enterprise management, organizational culture, sustainable tourism

The study focuses on the organizational culture of hotel enterprises based on the values of sustainable tourism and its significance from the perspective of hotel service consumers. The perspective of perceived environmental culture was adopted, understood as the way consumers perceive externally observable actions, practices, and communications of an enterprise, while distinguishing it from actual organizational culture.

The aim of the study was to determine consumers' self-reported knowledge and the importance attributed to activities related to sustainable tourism, as well as to explain the significance of perceived environmental culture and the way environmental activities are communicated for consumer decision-making. The analysis also covered the importance of environmental solutions in comparison with other accommodation selection criteria and the perception of labels and certificates presented in hotel offers.

The empirical basis consisted of two complementary studies: a nationwide CAWI survey conducted on a sample of 1,000 adult consumers of hotel services and an eye-tracking experiment involving 40 participants aged 18 to 30 who were familiar with Booking.com. In the eye-tracking study, participants were presented with offers from four hotels located in Gdańsk, two of which contained labels referring to sustainable tourism. The eye-tracking measurement was supplemented with a questionnaire.

The findings showed that consumers reported a higher level of knowledge about sustainable development than about sustainable tourism, while familiarity with specific environmental certificates and standards was limited. Practical activities related to environmental protection and the rational use of resources were more frequently regarded as highly important than environmental certification and quality standards.

A key result of the study was the identification of the mechanism linking perceived environmental culture with consumers' declared willingness to pay a higher price for hotel services. Positive relationships were identified between the analyzed constructs, together with indirect effects operating through the perceived credibility of pro-environmental activities and trust. The persistence of a positive

direct effect after the mediators had been taken into account indicated partial mediation.

Environmental solutions were important to some consumers; however, compared with the basic attributes of a hotel offer, they primarily served as a supplementary selection criterion. The segmentation identified five consumer segments, including a sustainability-oriented segment in which the environmental profile occupied a relatively dominant position. The results of the eye-tracking experiment also showed that labels and certificates referring to sustainable tourism attracted participants' attention, although they were not among the dominant elements of hotel offers.

The conducted research made it possible to achieve the main and specific objectives and to confirm hypotheses H1–H5 as well as the main hypothesis. The scholarly contribution of the study stems from integrating the issues of organizational culture, sustainable tourism, and consumer behavior, as well as from applying the construct of perceived environmental culture. The methodological contribution is associated with the complementary use of self-reported and eye-tracking data, while the practical relevance concerns the potential application of the findings in shaping and communicating the environmental activities of hotel enterprises.

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI) dotyczącej postrzegania działań przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie zrównoważonej turystyki oraz decyzji konsumenckich	240
Załącznik 2. Kwestionariusz do badania eyetrackingowego	253
Załącznik 3. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1)	256
Załącznik 4. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a zaufaniem wobec hotelu (M2).....	257
Załącznik 5. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)	258
Załącznik 6. Zależność pomiędzy postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1) a zaufaniem wobec hotelu (M2)	259
Załącznik 7. Zależność pomiędzy postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)	260
Załącznik 8. Zależność pomiędzy zaufaniem wobec hotelu (M2) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)	261
Załącznik 9. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji opisowej czterech stron rezerwacyjnych: z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	262
Załącznik 10. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Dostępność pokoi” dla czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	263
Załącznik 11. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Opinie gości” dla czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	264
Załącznik 12. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Otoczenie hotelu” dla czterech obiektów z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	265
Załącznik 13. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Udogodnienia w obiekcie” dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	266
Załącznik 14. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Zasady pobytu” dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson	

Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	267
Załącznik 15. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji głównej stron rezerwacyjnych czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	268
Załącznik 16. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji opisowej stron rezerwacyjnych czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	269
Załącznik 17. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji dostępności pokoi dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	270
Załącznik 18. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji opinii gości dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	271
Załącznik 19. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji otoczenie hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	272
Załącznik 20. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji udogodnienia w obiekcie dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	273
Załącznik 21. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji zasady pobytu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	274
Załącznik 22. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji głównej stron rezerwacyjnych czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	275
Załącznik 23. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji opisu hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	276
Załącznik 24. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji dostępności pokoi dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson	

Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	277
Załącznik 25. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji opinii gości dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	278
Załącznik 26. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji otoczenia hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	279
Załącznik 27. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji udogodnienia w obiekcie dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)	280
Załącznik 28. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji zasady pobytu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4).....	281

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI) dotyczącej postrzegania działań przedsiębiorstw hotelarskich w zakresie zrównoważonej turystyki oraz decyzji konsumenckich

Szanowni Państwo,

Jestem pracownikiem Wydziału Zarządzania Politechniki Bydgoskiej. Prowadzę badania na temat wpływu zrównoważonej turystyki na decyzje konsumenckie w hotelarstwie. Niniejszy kwestionariusz jest dobrowolny oraz anonimowy, a wszystkie informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Wypełnienie kwestionariusza ankiety zajmie Państwu około 25 minut.

Bardzo dziękuję za pomoc!

Część 1: Korzystanie z usług hotelarskich

1. Jak często korzystasz z usług hotelarskich podczas podróży turystycznych?
 - ☐ Kilka razy w roku
 - ☐ Raz w roku
 - ☐ Raz na kilka lat
 - ☐ Bardzo rzadko
 - ☐ Wcale
2. Proszę ocenić w skali od 1 do 5, jakie czynniki są dla Ciebie najważniejsze przy wyborze miejsca zakwaterowania, gdzie 1- Zdecydowanie nieistotne, 2 - Raczej nieistotne, 3 – Neutralne, 4 - Raczej istotne, 5 - Zdecydowanie istotne

	1	2	3	4	5
Cena (dostosowana do budżetu, stosunek ceny do jakości)					
Lokalizacja (blisko atrakcji turystycznych, dobre połączenia komunikacyjne)					
Standard i wygoda (komfortowe łóżka, przestronne pokoje, nowoczesne wyposażenie)					
Opinie innych podróżnych (recenzje na portalach turystycznych, rekomendacje znajomych)					

Wyżywienie (śniadanie w cenie, możliwość wyboru diety, lokalna kuchnia)					
Czystość i higiena (wysoki standard czystości, regularne sprzątanie)					
Bezpieczeństwo (monitoring, ochrona, sejfy, bezpieczna okolica)					
Atmosfera i klimat miejsca (przytulny wystrój, wyjątkowy charakter, spójność z lokalną kulturą)					
Udogodnienia dodatkowe (basen, spa, siłownia, parking, strefa coworkingowa)					
Ekologiczne rozwiązania (zrównoważone podejście, minimalizacja plastiku, energia odnawialna)					
Dostęp do Internetu (szybkie i darmowe Wi-Fi, odpowiednie dla pracy zdalnej)					
Elastyczne warunki rezerwacji (możliwość bezpłatnej anulacji, łatwa zmiana terminu pobytu)					
Dostępność hoteli dla osób z niepełnosprawnościami (fizycznymi, wzrokowymi, słuchowymi).					
Możliwość pobytu ze zwierzętami (przyjazne zwierzętom pokoje, brak dodatkowych opłat)					
Rozrywka i atrakcje na miejscu (programy animacyjne, wydarzenia kulturalne, muzyka na żywo)					

Inne (jakie?)					
---------------	--	--	--	--	--

3. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniami:

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
Preferuję zakwaterowanie w hotelach stosujących ekologiczne rozwiązania (np. oszczędność energii, recykling).					
Cena jest dla mnie ważniejsza niż ekologiczne praktyki hotelu.					
Często wybieram hotele promujące zrównoważony rozwój.					
Zawsze sprawdzam opinie o hotelu przed dokonaniem rezerwacji.					
Preferuję hotele z certyfikatami ekologicznymi (np. Green Key, ISO 14001).					
Ekologiczne praktyki hotelu wpływają na moją ocenę jego wiarygodności.					
Wybieram hotele, które wspierają					

lokalne społeczności (np. lokalne produkty, zatrudnienie miejscowej ludności).					
Wygoda i komfort są dla mnie ważniejsze niż ekologiczne podejście hotelu.					
Jestem skłonny/a zapłacić więcej za usługi hotelowe oferowane zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.					

Część 2: Znajomość Zasad Zrównoważonego Rozwoju I Zrównoważonej Turystyki

4. Czy słyszał(a) Pani/Pan o koncepcji zrównoważonego rozwoju?
- ☐ Tak, znam ją dobrze i stosuję w praktyce
 - ☐ Tak, mam podstawową wiedzę na ten temat
 - ☐ Tak, ale moja wiedza jest ograniczona
 - ☐ Nie, nigdy o tym nie słyszałem(am)
5. Proszę ocenić, jak ważne są dla Pani/Pana poniższe aspekty zrównoważonego rozwoju (1 – Zupełnie nieistotne, 2 – Raczej nieistotne, 3 – Neutralne, 4 – Raczej istotne, 5 – Bardzo istotne)

Aspekt zrównoważonego rozwoju	1	2	3	4	5
Recykling i gospodarka odpadami (np. segregacja odpadów, kompostowanie)					
Odnawialne źródła energii (np. energia słoneczna, wiatrowa, geotermalna)					
Ochrona lasów i bioróżnorodności (np. zalesianie, ochrona gatunków zagrożonych)					
Ograniczenie emisji gazów cieplarnianych (np. redukcja CO ₂ , efektywność energetyczna)					
Minimalizacja zużycia plastiku (np. ograniczenie jednorazowych opakowań)					

Ochrona wód i gospodarka wodna (np. oszczędzanie wody, oczyszczanie ścieków)					
Równość płci i inkluzywność (np. równe płace, przeciwdziałanie dyskryminacji)					
Prawa człowieka (np. walka z pracą przymusową i wyzyskiem)					
Warunki pracy (np. bezpieczeństwo pracy, godne wynagrodzenie)					
Rozwój lokalnych społeczności (np. inwestycje w edukację, ochronę zdrowia)					
Sprawiedliwy handel (np. produkty Fair Trade, wsparcie dla drobnych rolników)					
Ekoprodukty i zrównoważona konsumpcja (np. produkty biodegradowalne, lokalne zakupy)					
Gospodarka obiegu zamkniętego (np. ponowne wykorzystanie materiałów, recykling)					
Oszczędność zasobów naturalnych (np. surowców, energii, wody)					
Innowacje technologiczne na rzecz zrównoważonego rozwoju (np. zielone technologie, smart cities)					
Zrównoważony transport (np. transport publiczny, pojazdy elektryczne, rowery)					
Zrównoważone budownictwo (np. zielone certyfikaty budynków, efektywność energetyczna)					
Ekoturystyka (np. podróże przyjazne środowisku, ochrona przyrody)					
Wsparcie dla lokalnych społeczności i kultury (np. promowanie lokalnych tradycji)					
Zrównoważone zarządzanie zasobami turystycznymi (np. ograniczenie nadmiernego ruchu turystycznego)					

Ograniczenie negatywnego wpływu turystyki na środowisko (np. ochrona dziedzictwa kulturowego)					
---	--	--	--	--	--

6. Czy zna Pani/Pan pojęcie „zrównoważona turystyka”?

- ☐ Tak, znam ją dobrze i stosuję w praktyce
☐ Tak, mam podstawową wiedzę na ten temat
☐ Tak, ale moja wiedza jest ograniczona
☐ Nie, nigdy o tym nie słyszałem(am)

7. Proszę ocenić w skali od 1 do 5 elementy zrównoważonej turystyki, gdzie 1- Zdecydowanie nieistotne , 2 - Raczej nieistotne, 3 – Neutralne, 4 - Raczej istotne, 5 - Zdecydowanie istotne

	1	2	3	4	5
Ochrona środowiska i minimalizacja negatywnego wpływu turystyki (redukcja emisji CO ₂ , ograniczenie plastiku, ochrona ekosystemów)					
Wspieranie lokalnych społeczności i kultury (promowanie lokalnych tradycji, zatrudnianie mieszkańców, wsparcie dla małych przedsiębiorstw)					
Sprawiedliwe wynagrodzenie i etyczne traktowanie pracowników sektora turystycznego (godne warunki pracy, eliminacja wyzysku, przestrzeganie praw pracowniczych)					
Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych (oszczędność wody i energii, odnawialne źródła energii, ochrona dzikiej przyrody)					
Minimalizowanie nadmiernego ruchu turystycznego (overtourism) (kontrola liczby turystów, ochrona miejsc dziedzictwa przed degradacją)					

Zrównoważony transport (promowanie transportu publicznego, rowerów, pojazdów elektrycznych, kompensacja emisji CO ₂)					
Zachęcanie do odpowiedzialnych zachowań turystów (edukacja turystów, promowanie świadomej konsumpcji)					
Rozwój turystyki dostępnej dla wszystkich (dostosowanie infrastruktury dla osób z niepełnosprawnościami, eliminacja barier)					
Wsparcie dla turystyki alternatywnej i slow tourism (mniejsze, lokalne inicjatywy zamiast masowej turystyki, turystyka niskiego wpływu)					
Certyfikacja i normy jakościowe w turystyce (Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001 dla hoteli i usług turystycznych)					
Ograniczenie ilości odpadów i recykling (systemy zarządzania odpadami w obiektach turystycznych, eliminacja jednorazowego plastiku)					
Zachowanie autentyczności destynacji turystycznych (ochrona lokalnych tradycji, unikanie komercjalizacji kultury)					
Angażowanie turystów w działania ekologiczne i społeczne (wolontariat turystyczny, akcje sprzątania, lokalne inicjatywy społeczne)					

Część 3: Ocena przedsiębiorstw hotelowych stosujących zasady zrównoważonej turystyki przez konsumentów

8. Czy zwraca Pani/Pan uwagę na stosowanie zasad zrównoważonej turystyki przez hotele?
- ☐ Tak, zawsze staram się wybierać firmy działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju
 - ☐ Tak, ale nie jest to moje główne kryterium wyboru
 - ☐ Rzadko, zwracam uwagę głównie na cenę i jakość usług
 - ☐ Nie, nie interesuję się tym aspektem przy wyborze usług turystycznych
9. Czy kiedykolwiek wybierał(a) Pani/Pan hotel ze względu na jego działania proekologiczne?
- ☐ Tak, często kieruję się tym kryterium
 - ☐ Tak, ale tylko jeśli cena i jakość usług są porównywalne do innych ofert
 - ☐ Nie, ale byłbym/byłabym skłonny(a) to rozważyć w przyszłości
 - ☐ Nie, nie zwracam na to uwagi
10. Czy informacje marketingowe o ekologicznych certyfikatach zwiększają Twoje zaufanie do hotelu?
- ☐ Zdecydowanie tak
 - ☐ Raczej tak
 - ☐ Nie mam zdania
 - ☐ Raczej nie
 - ☐ Zdecydowanie nie
11. Proszę ocenić stopień ważności poszczególnych działań podejmowanych przez hotele w kontekście zrównoważonej turystyki.

Aspekty działalności przedsiębiorstw turystycznych	Zdecydowanie nieistotne	Raczej nieistotne	Neutralne	Raczej istotne	Zdecydowanie istotne
Ograniczenie zużycia plastiku i promowanie recyklingu					
Wsparcie dla lokalnych społeczności i gospodarki					
Ograniczenie emisji CO ₂ i stosowanie odnawialnych źródeł energii					
Certyfikaty ekologiczne i					

standardy jakości w turystyce					
Ochrona przyrody i bioróżnorodności					
Sprawiedliwe wynagrodzenie i warunki pracy dla pracowników					
Edukowanie turystów o odpowiedzialnym podróżowaniu					
Minimalizowanie negatywnego wpływu turystyki na dziedzictwo kulturowe					
Wdrażanie zasad etycznej turystyki i poszanowania praw człowieka					
Promowanie lokalnej gastronomii i tradycyjnych produktów					
Redukcja odpadów spożywczych i zrównoważone zarządzanie zasobami					
Wdrażanie innowacji technologicznych wspierających ekoturystykę					
Zachowanie autentyczności miejsc turystycznych i unikanie komercjalizacji					
Dostosowanie infrastruktury					

turystycznej do osób z niepełnosprawnościami					
Angażowanie konsumentów w działania ekologiczne i społeczne					
Transparentna komunikacja działań proekologicznych przez firmy					
Unikanie nadmiernego ruchu turystycznego (overtourism)					
Promowanie transportu ekologicznego (np. kolej, rowery, pojazdy elektryczne)					
Rozwój turystyki dostępnej dla wszystkich grup społecznych					
Inne (jakie?)					

12. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniami:

	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Nie mam zdania	Raczej zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się
Hotele działające zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju są bardziej atrakcyjne niż tradycyjne oferty.					
Podczas wyboru hotelu kieruję się opiniami o ekologicznych praktykach					

Hotele promujące zrównoważoną turystykę powinny być bardziej transparentne w swoich działaniach.					
Hotele stosujące zasady zrównoważonej turystyki są bardziej godne zaufania.					
Zrównoważona turystyka jest ważnym aspektem moich wyborów konsumenckich.					
Mam zaufanie do certyfikatów ekologicznych prezentowanych przez hotele.					
Ekologiczne praktyki hoteli mają realny wpływ na ochronę środowiska.					
Hotele odpowiednio informują konsumentów o swoich działaniach na rzecz zrównoważonej turystyki.					
Jestem skłonny(a) zapłacić więcej za hotel działający zgodnie z zasadami zrównoważonej turystyki					
Unikam korzystania z hoteli, które mają negatywny wpływ na środowisko lub lokalne społeczności					

Sposób prezentacji informacji o ekologicznych praktykach (np. infografiki, filmy promocyjne) wpływa na postrzeganie wiarygodności hotelu.					
Informacje o certyfikatach ekologicznych wydanych przez niezależne instytucje wpływają na decyzję o wyborze hotelu.					

13. Czy znasz następujące certyfikaty ekologiczne stosowane w hotelarstwie? (można wybrać kilka odpowiedzi)

- ☐ Green Key
- ☐ ISO 14001
- ☐ EU Ecolabel
- ☐ LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)
- ☐ Inne (jakie?) _____
- ☐ Nie znam żadnych z powyższych

Metryczka:

1. Płeć:

- ☐ Kobieta
- ☐ Mężczyzna
- ☐ Inna / Nie chcę podawać

2. Wiek:

3. Wykształcenie:

- ☐ Podstawowe
- ☐ Średnie
- ☐ Wyższe

4. Status zawodowy:

- ☐ Uczeń/student.
- ☐ Pracujący
- ☐ Prowadzący własną działalność gospodarczą
- ☐ Bezrobotny/a
- ☐ Emeryt/rencista
- ☐ Inne (proszę podać)

5. Miejsce zamieszkania:

- ☐ Wieś

- ☐ Miasto do 20 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców
- ☐ Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

Załącznik 2. Kwestionariusz do badania eyetrackingowego

Szanowni Państwo,

prorowadzę badanie naukowe dotyczące sposobu postrzegania internetowych ofert hotelowych oraz czynników uwzględnianych podczas ich oceny i wyboru. Udział w badaniu jest dobrowolny i anonimowy, a zgromadzone informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych.

Badanie obejmuje przeglądanie ofert hotelowych z wykorzystaniem urządzenia rejestrującego ruch gałek ocznych oraz udzielenie odpowiedzi na kilka pytań przed i po zakończeniu pomiaru.

Bardzo dziękuję za udział w badaniu!

Część 1. Przed badaniem

1. Czy znasz serwis rezerwacyjny Booking.com?
 - ☐ tak
 - ☐ nie
2. Jak często korzystasz z serwisu Booking.com?
 - ☐ - nigdy
 - ☐ - rzadko (1–2 razy w roku)
 - ☐ - czasami (3–5 razy w roku)
 - ☐ - często (6–10 razy w roku)
 - ☐ - bardzo często (więcej niż 10 razy w roku)
3. Czy kiedykolwiek rezerwowałeś nocleg w serwisie Booking.com?
 - ☐ - tak, wielokrotnie
 - ☐ - tak, 1–2 razy
 - ☐ - nie

Część 2. Po zakończeniu badania eyetrackingowego

1. Który hotel spośród oglądanych wybrałeś?
 - ☐ Hilton Gdańsk
 - ☐ Radisson Hotel & Apartments Gdańsk
 - ☐ Radisson Blu Hotel Gdańsk
 - ☐ Grano Hotel Gdańsk Old Town
2. Co wpłynęło na Twój wybór tego hotelu? Możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi.
 - ☐ cena
 - ☐ lokalizacja
 - ☐ standard obiektu
 - ☐ opinie innych gości
 - ☐ zdjęcia obiektu
 - ☐ śniadanie w cenie
 - ☐ dostępność parkingu
 - ☐ udogodnienia wellness, np. spa, basen, sauna
 - ☐ ekologiczne rozwiązania
 - ☐ dostępność hotelu dla osób z niepełnosprawnościami
 - ☐ bezpieczeństwo

- ☐ rozrywka i atrakcje na miejscu
 - ☐ program lojalnościowy
 - ☐ inne, jakie?
3. Które elementy najbardziej przyciągały Twoją uwagę podczas oglądania prezentowanych ofert? Możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi.
- ☐ zdjęcia hotelu i pokoi
 - ☐ opinie i oceny gości
 - ☐ atrakcyjność wizualna zdjęć
 - ☐ opis udogodnień w hotelu
 - ☐ lokalizacja
 - ☐ wyróżnienia i certyfikaty
 - ☐ układ strony i przejrzystość informacji
 - ☐ czas dojazdu lub odległość od atrakcji turystycznych
 - ☐ grafika i kolorystyka strony
 - ☐ standard pokoi i wyposażenia
 - ☐ zdjęcia otoczenia
 - ☐ promocje i oferty specjalne
 - ☐ inne, jakie?
4. Czy podczas oglądania ofert zauważyłeś(-aś) oznaczenia odnoszące się do zrównoważonej turystyki, np. certyfikaty, ikony lub informacje środowiskowe?
1. tak
 2. nie
 3. nie pamiętam
5. Jeśli zauważyłeś(-aś) takie oznaczenia, w której lub których ofertach je zauważyłeś(-aś)? Możesz zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.
- ☐ Hilton Gdańsk
 - ☐ Radisson Hotel & Apartments Gdańsk
 - ☐ Radisson Blu Hotel Gdańsk
 - ☐ Grano Hotel Gdańsk Old Town
 - ☐ nie pamiętam
6. Jak oceniasz widoczność oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki w prezentowanych ofertach?

1 – wcale nie były widoczne	2 – były raczej słabo widoczne	3 – były widoczne w umiarkowanym stopniu	4 – były dość wyraźne	5 – były bardzo wyraźne

7. Jak oceniasz wiarygodność oznaczeń odnoszących się do zrównoważonej turystyki prezentowanych w ofertach?

1 – wcale nie są wiarygodne	2 – raczej mało wiarygodne	3 – umiarkowanie wiarygodne	4 – dość wiarygodne	5 – bardzo wiarygodne

8. Jakie znaczenie miały dla Ciebie oznaczenia odnoszące się do zrównoważonej turystyki podczas wyboru hotelu?

1 – nie miały znaczenia	2 – miały raczej małe znaczenie	3 – miały umiarkowane znaczenie	4 – miały duże znaczenie	5 – miały bardzo duże znaczenie

Część 3. Metryczka

1. Płeć:

- ☐ kobieta
- ☐ mężczyzna
- ☐ inna odpowiedź

2. Wiek:

3. Wykształcenie:

- ☐ podstawowe
- ☐ średnie
- ☐ wyższe

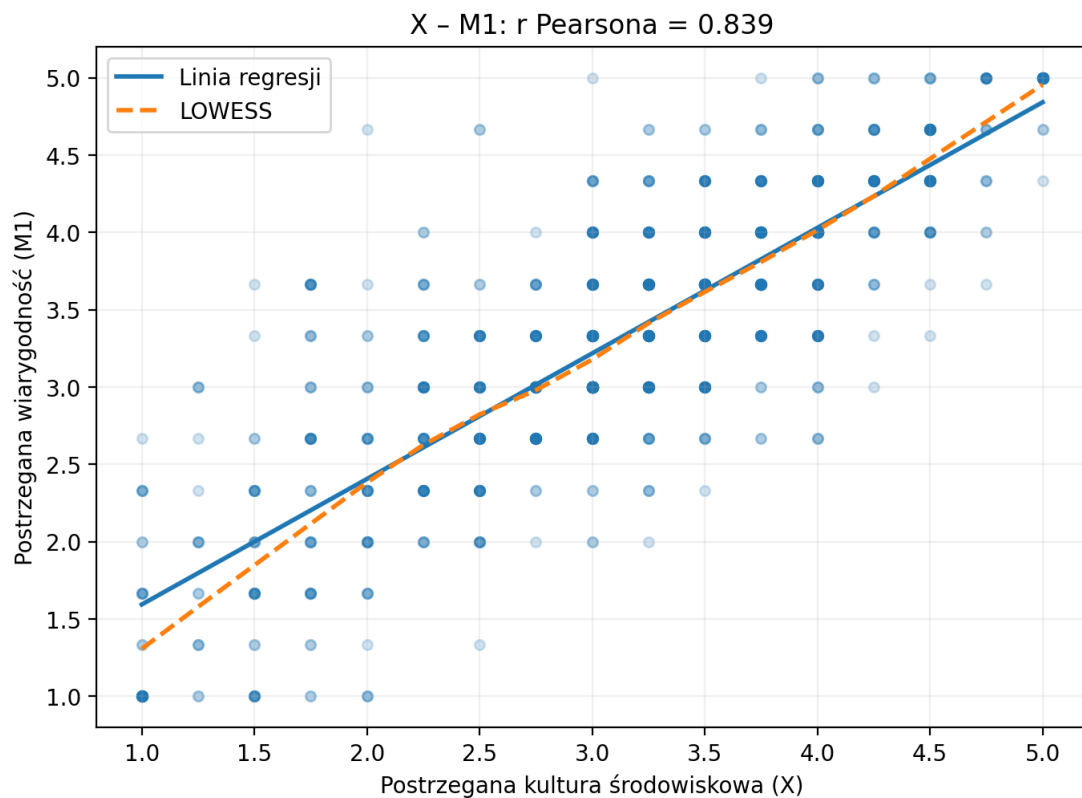
4. Status zawodowy:

- ☐ uczeń/student
- ☐ pracuję
- ☐ bezrobotny
- ☐ inne

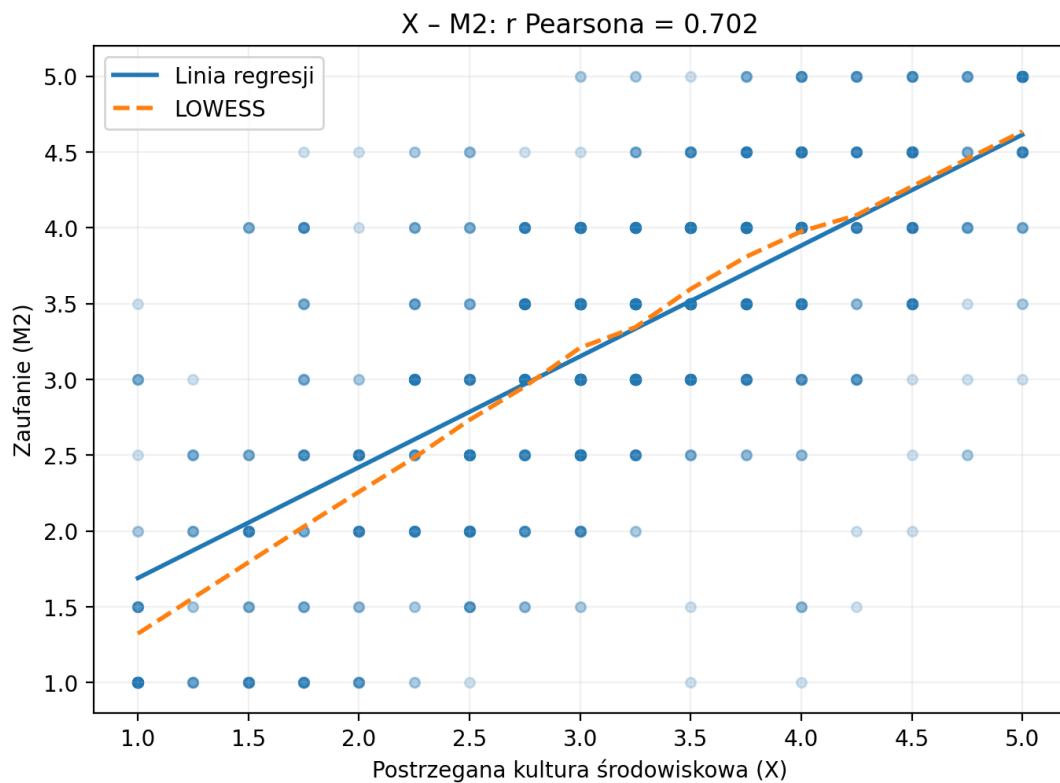
5. Miejsce zamieszkania:

- ☐ wieś
- ☐ miasto do 50 tys. mieszkańców
- ☐ miasto 50–250 tys. mieszkańców
- ☐ miasto powyżej 250 tys. mieszkańców

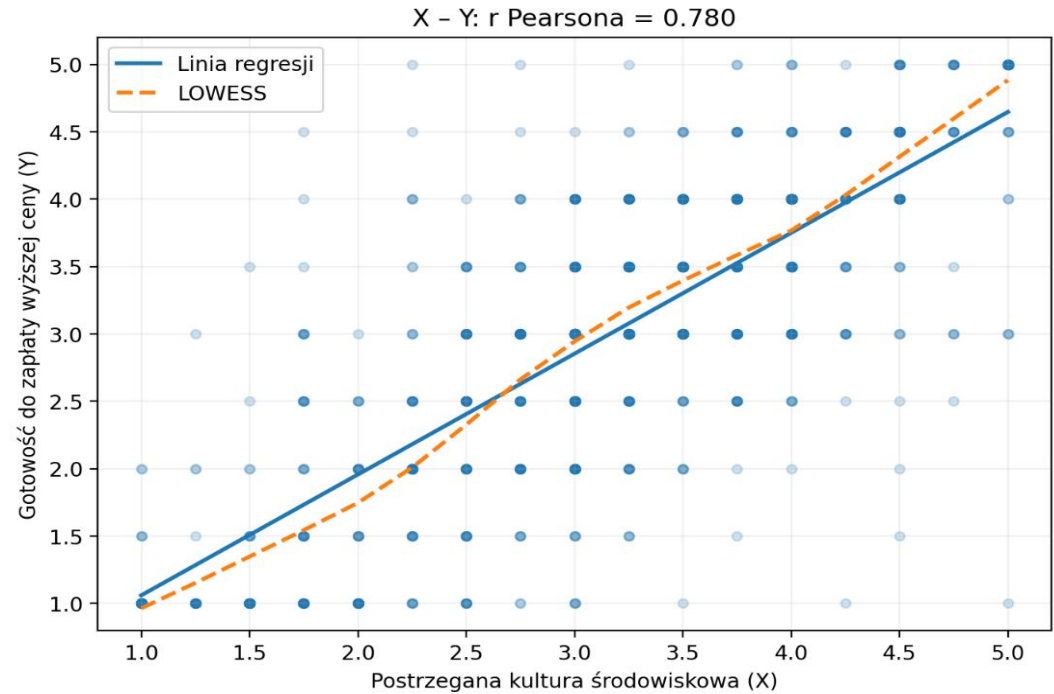
Załącznik 3. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1)



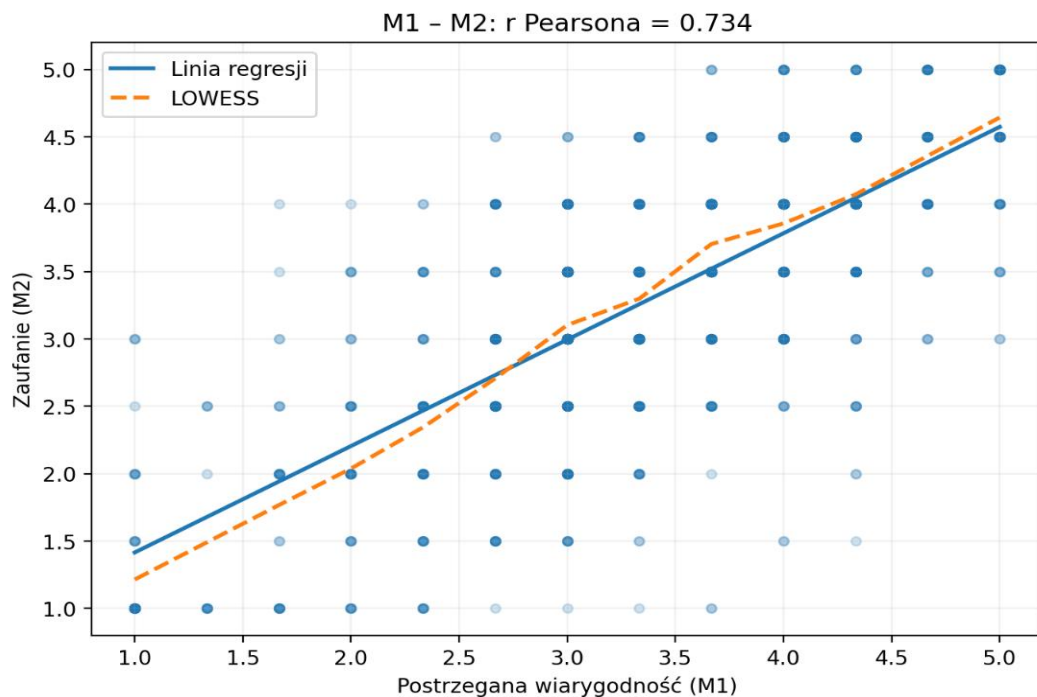
Załącznik 4. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a zaufaniem wobec hotelu (M2)



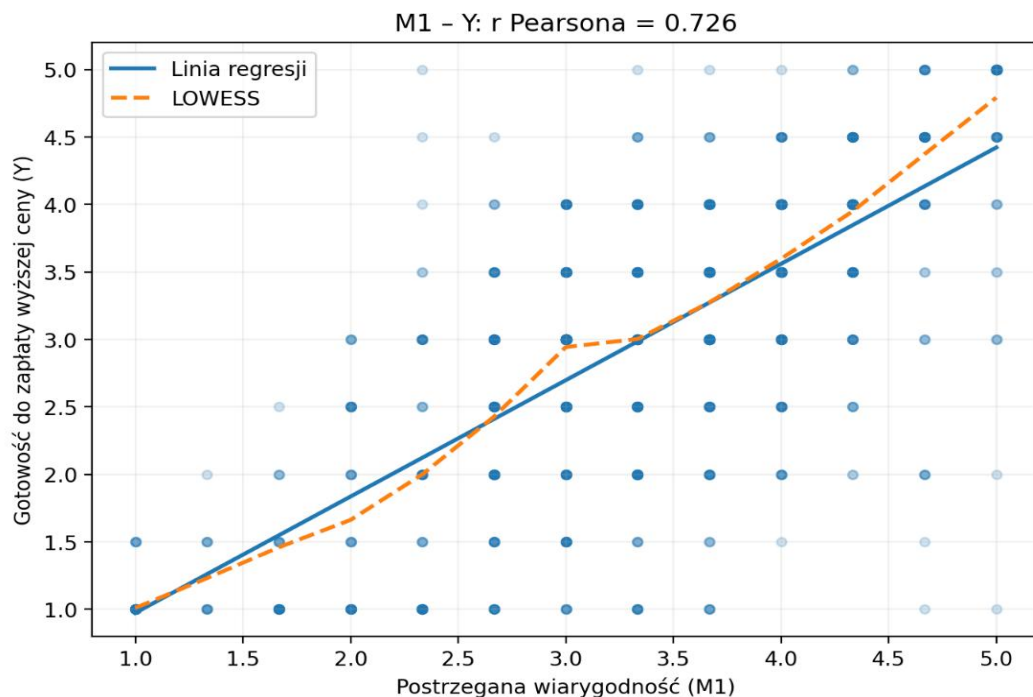
Załącznik 5. Zależność pomiędzy postrzeganą kulturą środowiskową (X) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)



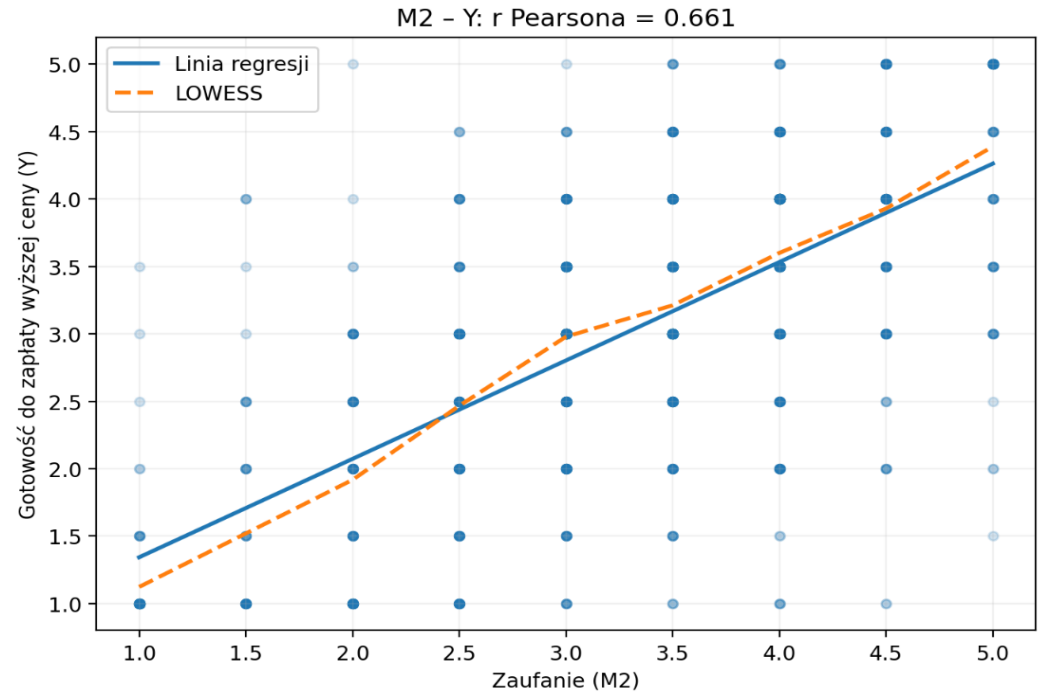
Załącznik 6. Zależność pomiędzy postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1) a zaufaniem wobec hotelu (M2)



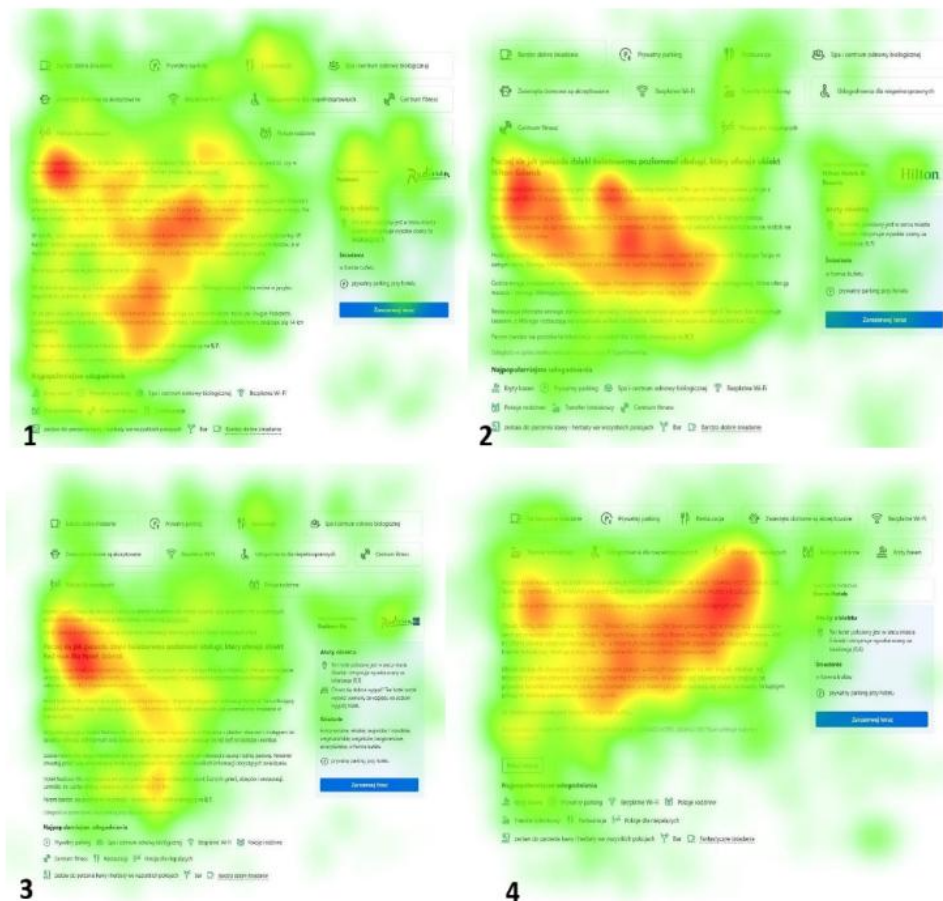
Załącznik 7. Zależność pomiędzy postrzeganą wiarygodnością działań proekologicznych (M1) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)



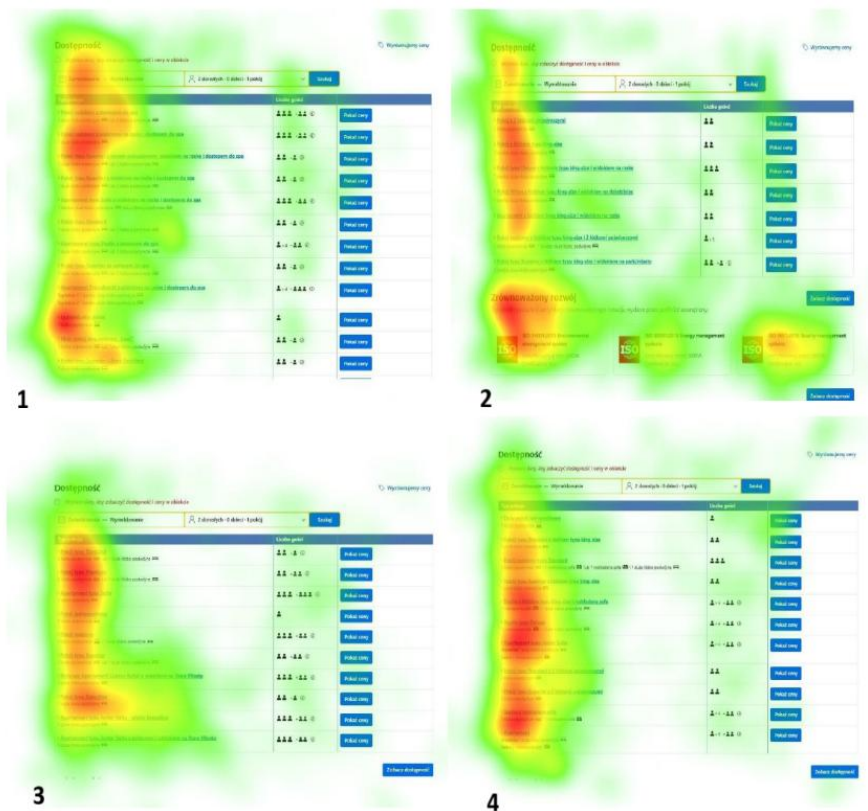
Załącznik 8. Zależność pomiędzy zaufaniem wobec hotelu (M2) a gotowością do zapłaty wyższej ceny (Y)



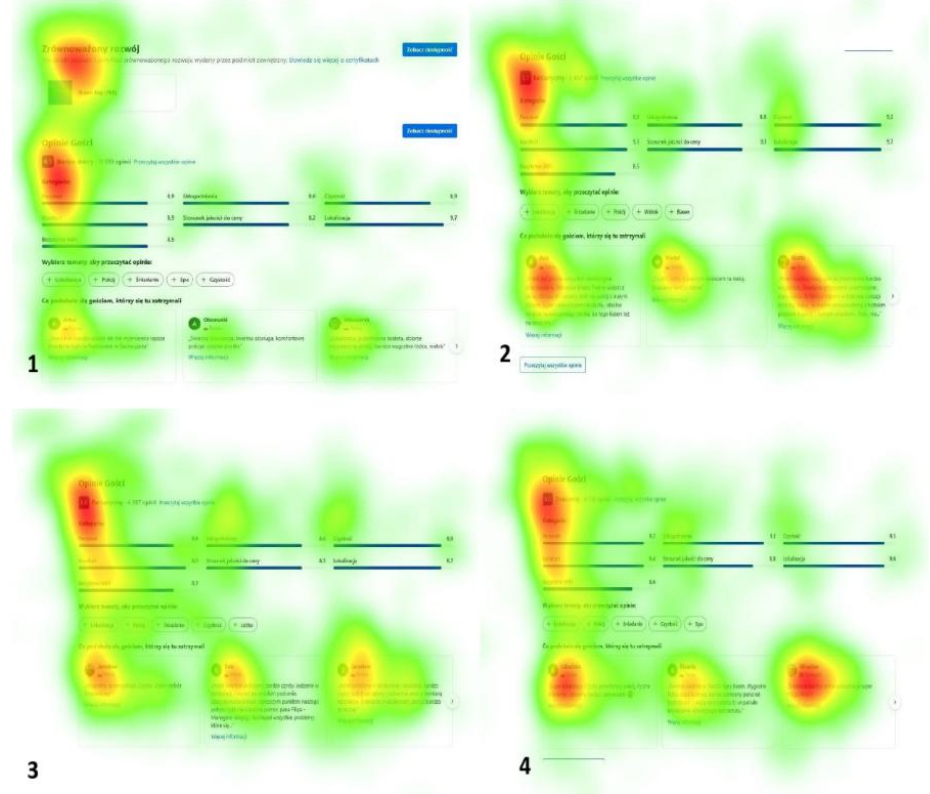
Załącznik 9. Mapy ciepłe rozkładu uwagi uczestników w sekcji opisowej czterech stron rezerwacyjnych: z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



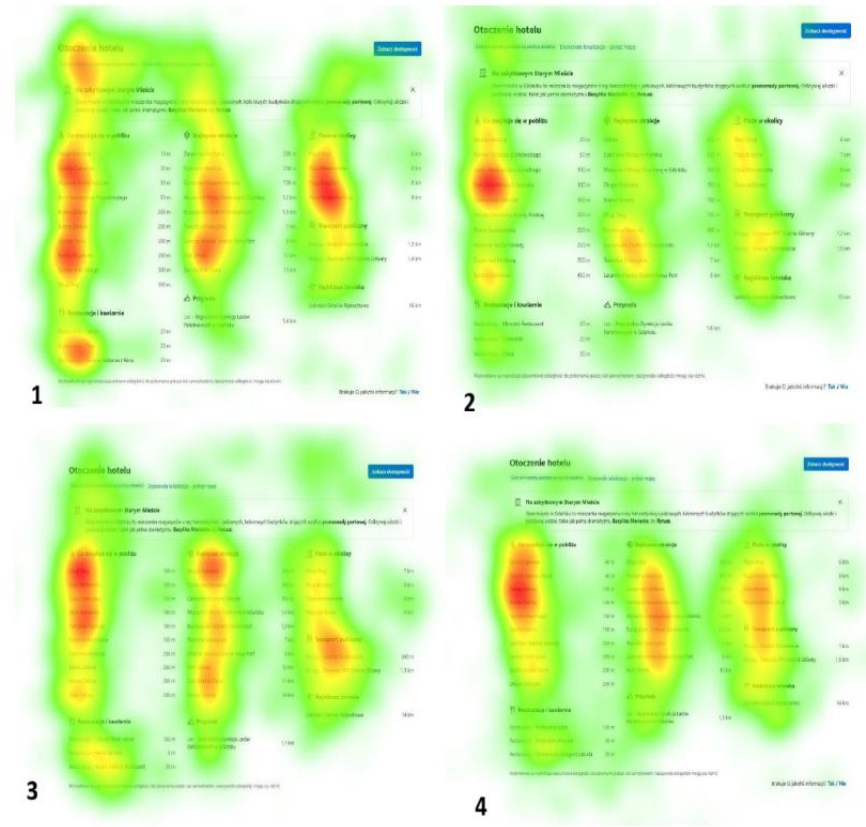
Załącznik 10. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Dostępność pokoi” dla czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



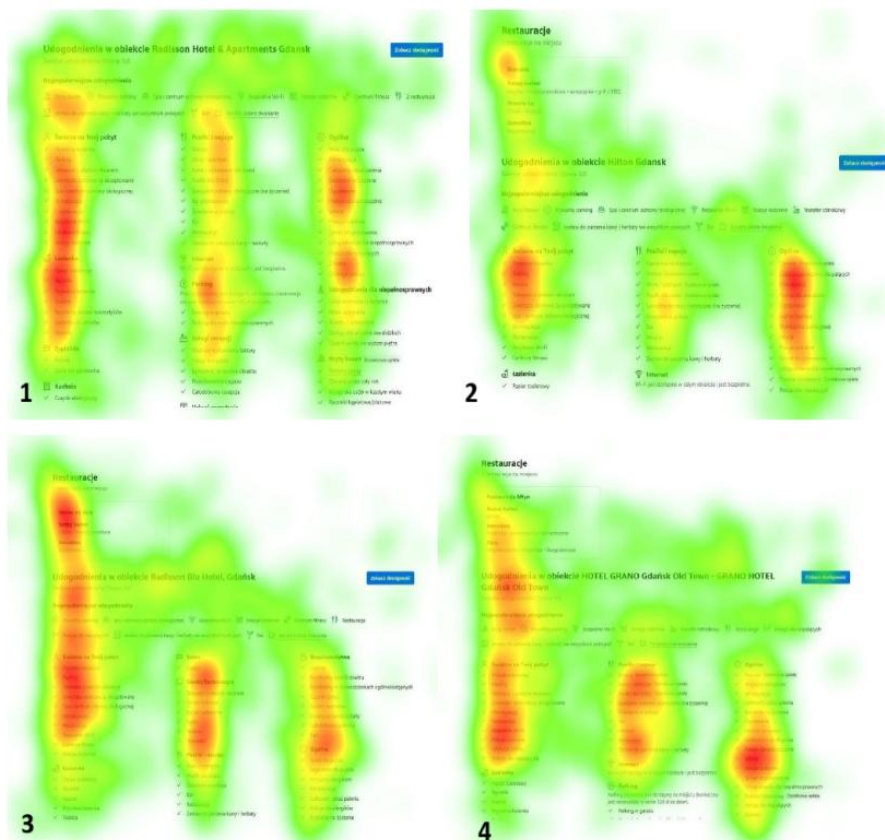
Załącznik 11. Mapy ciepłe rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Opinie gości” dla czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 12. Mapy cieplne rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Otoczenie hotelu” dla czterech obiektów z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



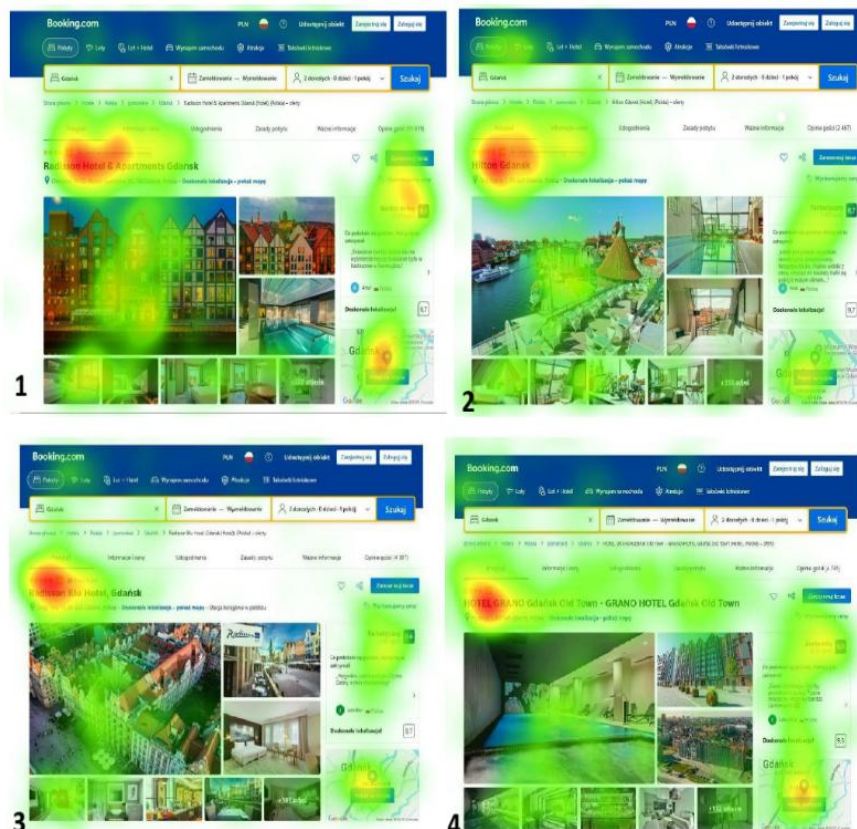
Załącznik 13. Mapy ciepłe rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Udogodnienia w obiekcie” dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



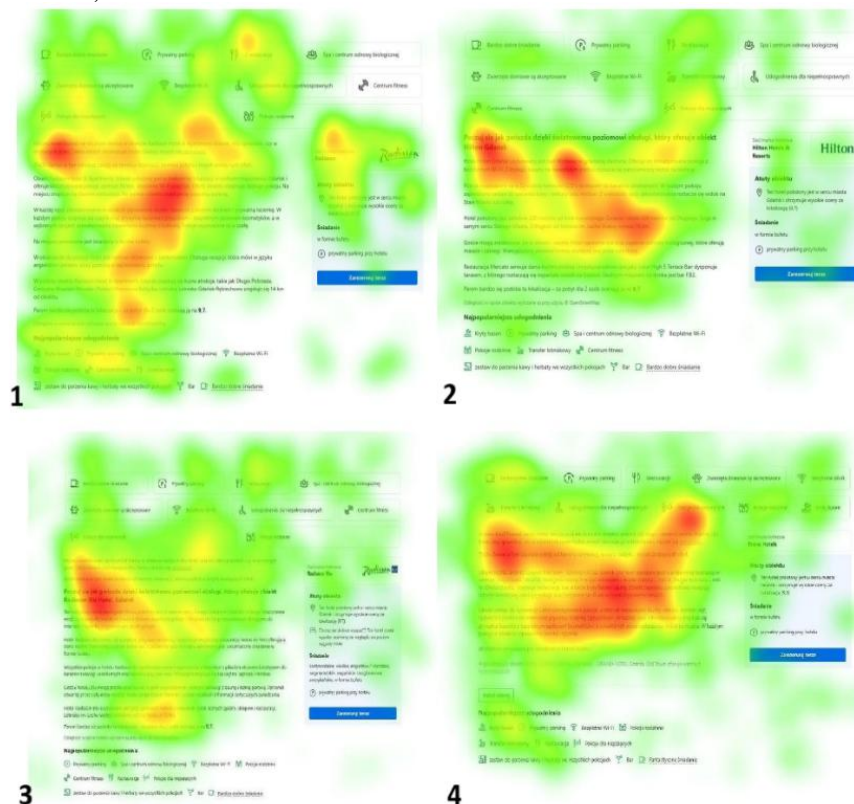
Załącznik 14. Mapy ciepłe rozkładu uwagi uczestników w sekcji „Zasady pobytu” dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



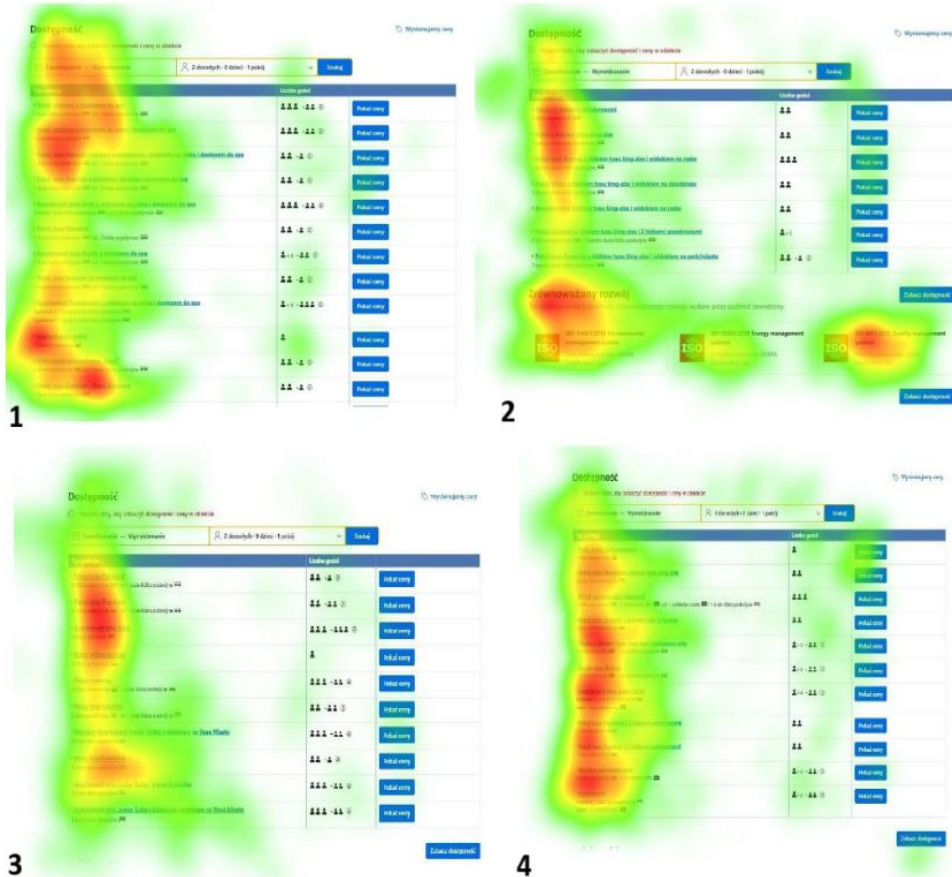
Załącznik 15. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji głównej stron rezerwacyjnych czterech hoteli, z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 16. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji opisowej stron rezerwacyjnych czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 17. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji dostępności pokoi dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



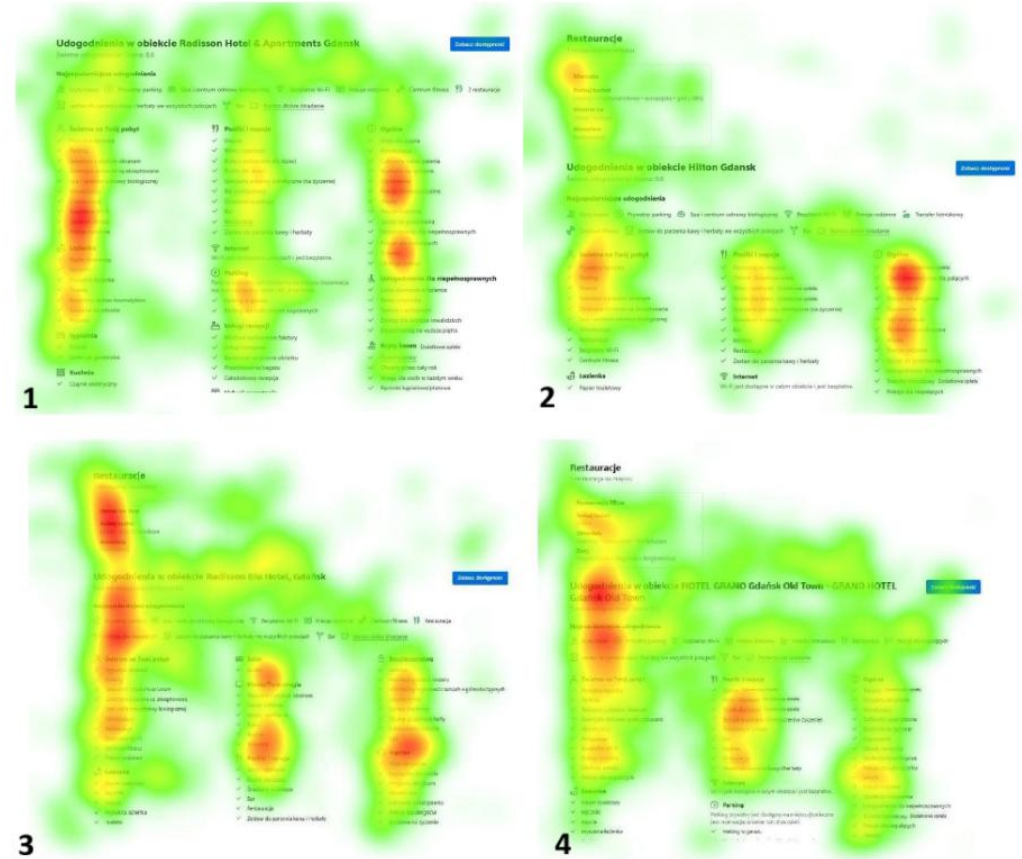
4)



Załącznik 19. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji otoczenie hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



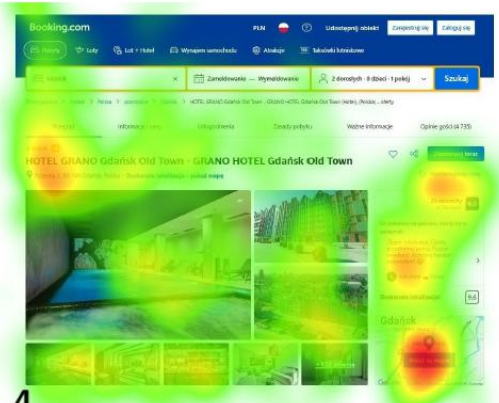
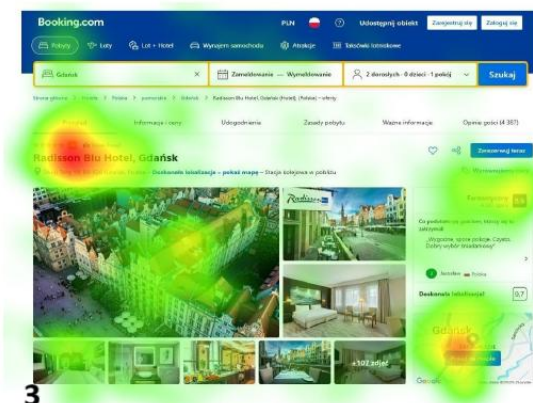
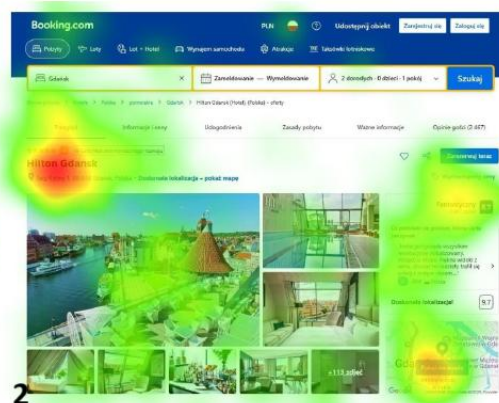
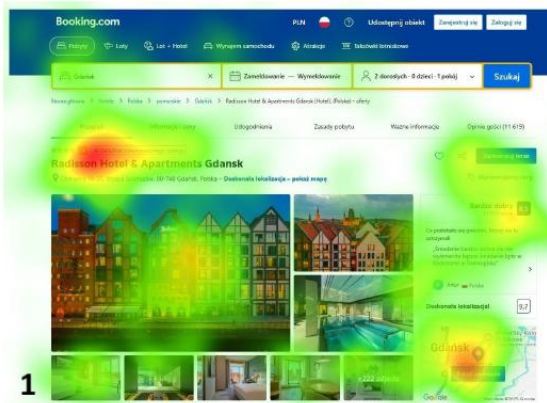
Załącznik 20. Mapy cieplne rozkładu uwagi kobiet w sekcji udogodnienia w obiekcie dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



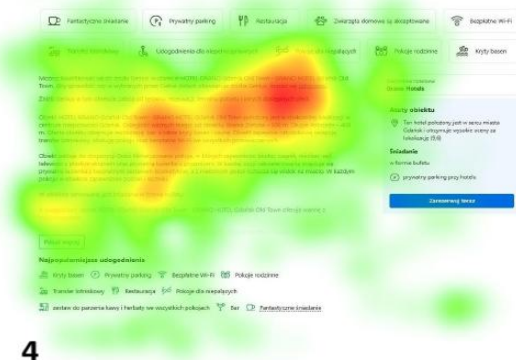
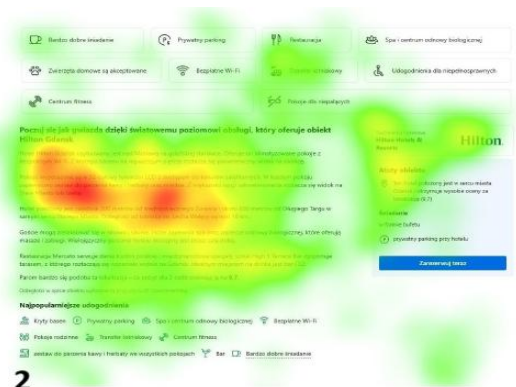
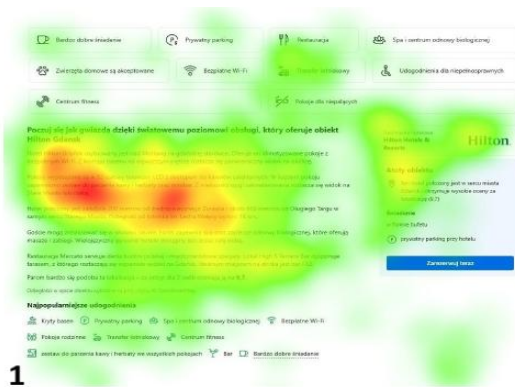
Załącznik 21. Mapy ciepłe rozkładu uwagi kobiet w sekcji zasady pobytu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 22. Mapy ciepłe rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji głównej stron rezerwacyjnych czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



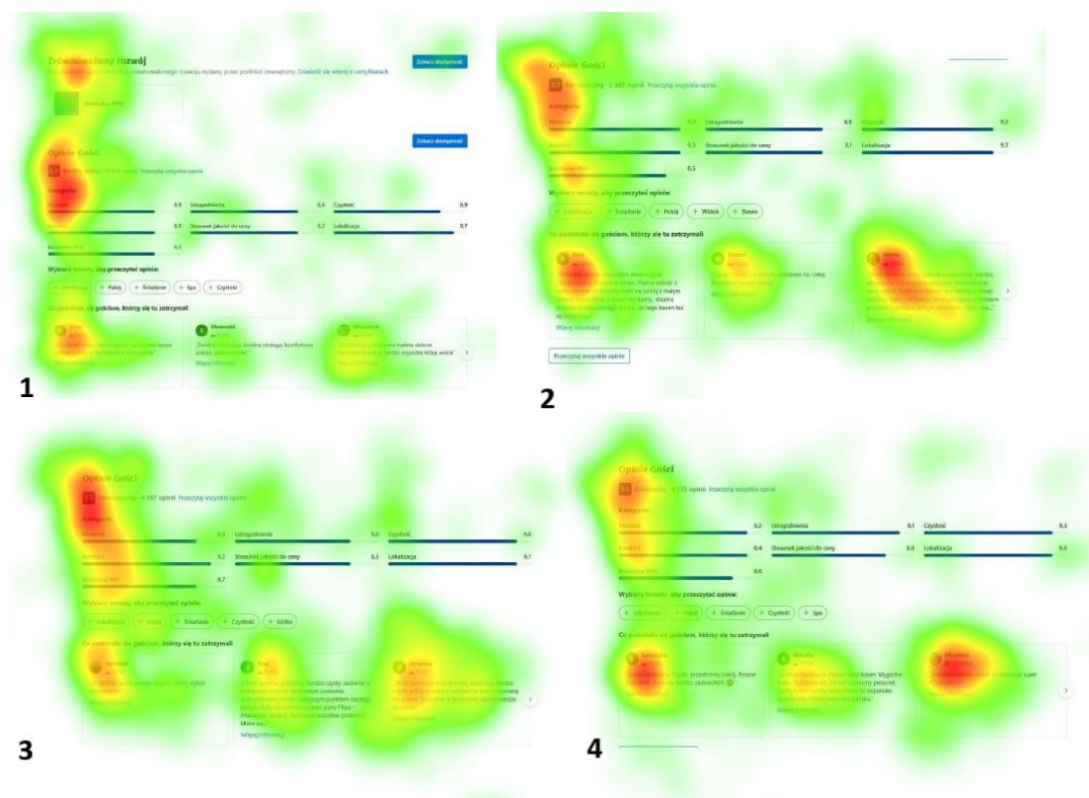
Załącznik 23. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji opisu hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



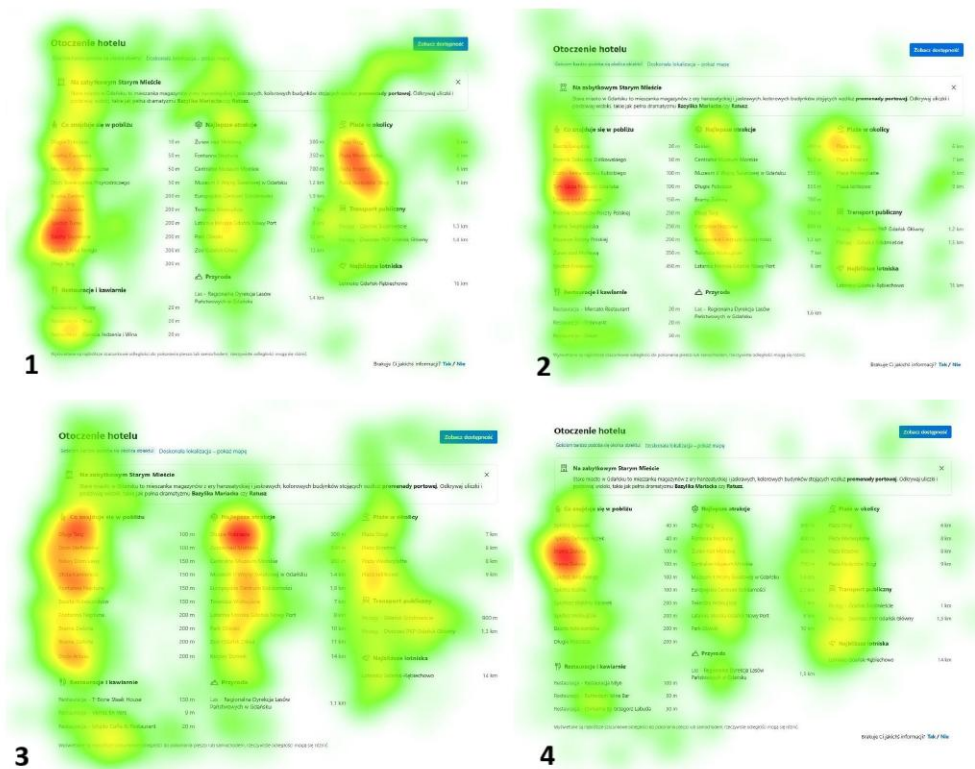
Załącznik 24. Mapy ciepłe rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji dostępności pokoi dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



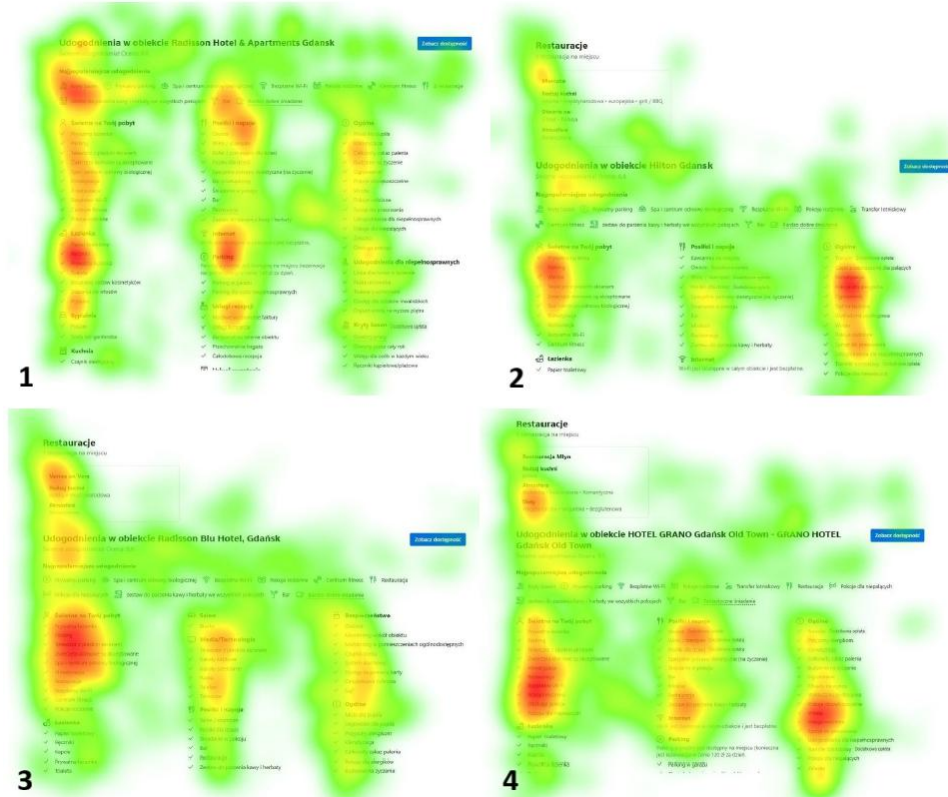
Załącznik 25. Mapy ciepłe rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji opinii gości dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 26. Mapy ciepłe rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji otoczenia hotelu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 27. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji udogodnienia w obiekcie dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



Załącznik 28. Mapy cieplne rozkładu uwagi mężczyzn w sekcji zasady pobytu dla czterech hoteli z oznaczeniami zrównoważonego rozwoju (Radisson Hotel & Apartments Gdańsk - 1, Hilton Gdańsk - 2) i bez oznaczeń (Radisson Blu Hotel Gdańsk - 3, Hotel Grano Gdańsk - 4)



