

**Marek Jarzębiński**

Uniwersytet Jagielloński

---

## **ROLA ZNAKOWANIA I CERTYFIKACJI SYSTEMÓW JAKOŚCI W PROCESIE SPEŁNIENIA WYMAGAŃ KLIENTA NA PRZYKŁADZIE BRANŻY HOTELARSKIEJ**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie roli systemów znakowania i certyfikacji w procesie spełnienia wymagań jakościowych klientów zewnętrznych (gości hotelowych). Zakresem badań objęto: znormalizowane i nieznormalizowane systemy zarządzania jakością wdrażane w przedsiębiorstwa hotelarskich oraz systemy znakowania i certyfikacji stosowane przez europejskie i krajowe organizacje branżowe w turystyce. Dowiedziono, że współczesne systemy znakowania i certyfikacji nie tylko ustalają i potwierdzają poziom jakości świadczonych usług, ale również jakości procesów realizacji usługi i jakości systemowego zarządzania. Wykazano, że systemy znakowania i certyfikacji wspierają proces oceny funkcjonowania systemu jakości, definiują zakres wymagań jakościowych, których spełnienia oczekuje klient i potwierdzają stopień spełnienia wymagań.

**Słowa kluczowe:** system jakości, znak jakości, certyfikacja, normy, system kategoryzacji obiektów hotelowych.

### **1. Wstęp**

W dobie globalizacji i integracji gospodarki światowej zanikają bariery prawne i techniczne w handlu usługami. Wzrost swobody wymiany oznacza konieczność wypracowania rozwiązań, które pozwolą przedsiębiorstwom sprostać nowym wyzwaniom. Działalność normalizacyjna wsparta certyfikacją i znakowaniem mogą być sposobem na rozwiązanie tych problemów [Komisja Europejska 2000]. Zgodnie z koncepcją europejskiej polityki w zakresie jakości usług wzmocnienie pozycji konkurencyjnej powinno mieć miejsce za sprawą: a) opracowania i ujednoczenia wymagań jakościowych dla wybranych obiektów, które powinny być przedmiotem normalizacji, tj. wyrobów, usług, procesów lub systemów zarządzania, b) wdrożenia rozwiązań systemowych umożliwiających potwierdzenie spełniania tych wymagań. Proponuje się zastosowanie następujących metod: certyfikacji i oceny działalności usługodawców przez niezależne lub akredytowane organy oraz sporządzenia i zastosowania kart jakości lub znaków jakości przyjętych przez zrzeszenia zawodowe na szczeblu wspólnotowym [Dyrektywa 2006/123/WE... 2006].

Opracowanie, publikowanie i stosowanie dokumentów normalizacyjnych w praktyce gospodarczej wpływa na kształt i rezultat relacji firmy z klientem. Normy usług, procesów czy systemów zarządzania definiują oczekiwany przez klienta minimalny zakres wymagań jakościowych odwołujących się do naturalnych właściwości wybranego obiektu normalizacji. Na tej podstawie usługodawca kształtuje relacje z klientem zewnętrznym w sposób umożliwiający spełnienie wyspecyfikowanych wymagań ujętych w normach. Zadowolenie klienta (gościa hotelowego) można więc osiągnąć na różnych poziomach zaawansowania systemu jakości. Wybór obiektu normalizacji (usługi, procesu czy systemu zarządzania) różnicuje zakres wymagań, których spełnienia oczekuje klient. Zadowolenie klienta zależy bowiem od poziomu dojrzałości systemu jakości.

Tradycyjne systemy znakowania i certyfikacji stosowane w branży hotelarskiej są metodami ustalania i potwierdzania poziomu jakości świadczonych usług. Za pomocą symboli i certyfikatów jakości zapewnia się klientowi zewnętrznemu większą przejrzystość w dostępie do informacji o jakości świadczonych usług. Na podstawie uzyskanych informacji klient jest w stanie przypisać wartość danej usłudze i porównać ją z ofertą konkurencyjną. Przyjęte podejście dla tych systemów zbyt wąsko ujmuje problematykę zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Powinno obejmować również inne obszary funkcjonowania wdrożonego systemu jakości. Wzrasta więc rola współczesnych systemów znakowania i certyfikacji. Przedmiotem ich oceny jest również jakość realizowanych procesów oraz jakość systemowego zarządzania. Badaniu podlega zakres spełnienia wymagań oraz poziom zaawansowania systemu jakości. Proponowane metody powinny stać się integralną częścią europejskiej polityki. Ich zastosowanie w praktyce krajowej wydaje się uzasadnione.

## **2. Tradycyjne metody ustalania i potwierdzania jakości usług turystycznych**

Krajowe przedsiębiorstwa hotelarskie korzystają przede wszystkim z tradycyjnych metod ustalania i potwierdzania poziomu jakości świadczonych usług turystycznych. Zalicza się do nich: politykę udzielania gwarancji, popularyzację marki firmy lub oferowanych produktów, znakowania i certyfikacji. Ze względu na specyfikę branży najbardziej popularną metodą jest system kategoryzacji sześciu rodzajów, tzw. obiektów hotelarskich (5 kategorii oznaczonych gwiazdkami dla hoteli, moteli i pensjonatów, 4 kategorie oznaczone gwiazdkami dla kempingów oraz 3 kategorie oznaczone cyframi rzymskimi dla domów wycieczkowych i schronisk młodzieżowych). System kategoryzacji hoteli stanowi najbardziej rozpoznawalną metodę potwierdzenia, jednak w bardzo wąskim zakresie, spełnienia wymagań (głównie technicznych, dotyczących wyposażenia hoteli oraz zakresu świadczonych usług) ujętych w przepisach prawa [Rozporządzenie MGiP z dnia 19 sierpnia 2004 r.]. Przedsiębiorcy stosunkowo często korzystają z bardziej wysublimowanych form odzwierciedlenia potencjalnym klientom poziomu jakości świadczonych usług. Odwołują się

do pomocy krajowych systemów oceny jakości usług, jak rekomendacja związków, zrzeszeń i stowarzyszeń hotelarskich (np. Konwent Rekomendacji Zakładów Hotelarskich i Gastronomicznych Polskiego Zrzeszenia Hoteli), programy typu „Wymarzony Ośrodek Szkoleniowo-Konferencyjny”, konkursy „Złoty Klucz”, „Teraz Polska”, „Przedsiębiorstwo Fair Play”, „Quality Excellence 2000” i inne.

W odniesieniu do świadczonych usług noclegowych tradycyjne krajowe systemy znakowania i certyfikacji koncentrują uwagę na spełnieniu wymagań technicznych, przede wszystkim tych, które dotyczą wyposażenia hoteli. Nie ingerują w jakość procesu realizacji usługi. Nie stanowią o jakości zarządzania organizacją.

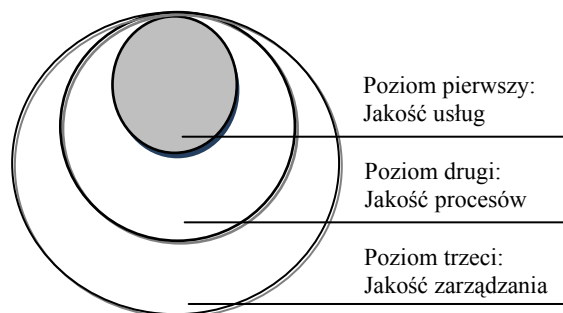
Na forum europejskich organizacji branżowych (np. HOTREC<sup>1</sup>) prowadzone są prace mające na celu dostosowanie systemów znakowania i certyfikacji do współczesnych uwarunkowań prawnych i ekonomiczno-społecznych implementacji znormalizowanych systemów zarządzania. Powoli zyskują sobie uznanie systemy, dla których przedmiotem badań są wyróżnione obiekty, tj. świadczone usługi, realizowane procesy, wdrożone systemy zarządzania oparte na wymaganiach jakościowych normy ISO 9001 lub odwołujące się do koncepcji TQM. Pozwalają na ocenę poziomu zaawansowania systemu jakości oraz zakresu spełnienia wymagań jakościowych. Nie ograniczają się do ustalania i potwierdzanie spełnienia tylko wymagań technicznych, lecz przede wszystkim tych o charakterze ogólnym. Dla klienta ich wartość „poznawcza” jest zdecydowanie wyższa.

### 3. Wpływ systemu jakości na zadowolenie klienta

Zadowolenie klienta jest kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa branży turystycznej. Jest to rezultat budowy relacji z klientem. Podstawą tego sukcesu jest kształt tych relacji budowany na podstawie ujętych w normach wymagań jakościowych. Zbiór tych wymagań tworzy system jakości specyficzny dla przedsiębiorstwa hotelarskiego. Przypisując nazwy własne poszczególnym elementom systemu jakości, można wyróżnić trzy jego poziomy: a) jakości usług, b) jakości procesów, c) jakości zarządzania. Problem ten ilustruje rys. 1.

W odniesieniu do pierwszego poziomu jakości czynnikiem stanowiącym o zadowoleniu klienta są składniki jakości usługi, tj. jakość procesu świadczenia usługi oraz jakość rezultatu usługi. Konkretnie o ogólnym zadowoleniu klienta decydują specyficzne właściwości usługi (np. pięć wymiarów jakości usług ujętych w metodzie Servqual), które powinny spełniać jego wymagania. Dla drugiego poziomu zaprezentowane podejście jest niewystarczające. Należy zwrócić uwagę na znaczenie innych czynników stanowiących o sile związku przyczynowego drugiego poziomu. Są to wybrane elementy systemu jakości (m.in. zasoby ludzkie, zasoby rzeczowe), które w sposób bezpośredni wpływają na jakość procesu realizacji usługi, a pośrednio i na

<sup>1</sup> HOTREC – Konfederacja Narodowych Organizacji Hoteli, Restauracji, Kawiarni w krajach UE i europejskiego obszaru ekonomicznego z siedzibą w Brukseli.



**Rys. 1.** Poziomy zaawansowania systemów jakości

Źródło: opracowanie własne.

zadowolenie klienta. Najwyższy poziom zaawansowania systemu jakości warunkuje wdrożenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 lub koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (trzeci poziom jakości). Systemowe i kompleksowe zarządzanie jakością jest najbardziej skutecznym i efektywnym sposobem osiągnięcia przyjętych dla organizacji celów jakościowych. Zapewnienie zadowolenia klienta odbywa się tym samym przez „odpowiednie zarządzanie oraz doskonalenie realizowanych procesów” za pomocą właściwych metod i narzędzi nadzorowania ich przebiegu oraz za sprawą zaangażowania pracowników i kierownictwa. Uzyskanie certyfikatu lub znaku jakości jest najlepszym tego dowodem.

#### 4. Koszty i korzyści wdrożenia systemu jakości

Implementacja systemu jakości wymaga poniesienia tzw. kosztów jakości. W pierwszej kolejności organizacja spełnia wymagania ujęte w przepisach prawa. W drugiej kolejności spełnia wymagania o charakterze fakultatywnym zapisane w normach. Dla małych i średnich przedsiębiorstw hotelarskich etap budowy systemu jakości oznacza wzrost wydatków związanych z jego dostosowaniem do obowiązujących i przyjętych wymagań. W literaturze przedmiotu badań [Kachniewska 2002, 2004; Narangajavana, Hu 2009] podkreśla się, że wdrożenie i utrzymanie wymagań jakościowych przywoływanych w dokumentach normalizacyjnych (normy ISO 9001), normatywnych (przepisy prawne, np. gwiazdkowe systemy kategoryzacyjne hoteli) lub innych, np. kategoriach nagrody jakości, daje wymierne korzyści ekonomiczno-społeczne i rynkowe, w dużym stopniu przekładające się na sukces przedsiębiorstwa w działalności gospodarczej.

Często jednak spełnianie wymagań zapisanych w normach dodatkowo komplikuje wysoka złożoność rozwiązań modelowych przyjętych dla systemów jakości. Nie

każda organizacja ma potencjał, aby je wdrożyć w pełnym zakresie. Budowę systemu jakości można przeprowadzać z uwzględnieniem możliwości rozwoju organizacji. Zaangażowany kapitał ludzki, rzeczowy i finansowy różnicuje stopień zaawansowania systemu jakości, jego zdolność spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów.

Nie zawsze nakłady poniesione na budowę systemu jakości przynoszą jednoznaczne i porównywalne korzyści. Wybór rodzaju systemu jakości wydaje się tu sprawą kluczową. Wyniki badań M. Kozaka oraz K. Nielda [2004] wskazują, że zastosowanie systemów opartych na nagrodach w praktyce zarządzania organizacją jest nie tylko łatwiejsze, wymaga mniejszych nakładów, ale przynosi wiele korzyści pozaekonomicznych. Podmiot, który ubiega się o nagrodę jakości i przechodzi proces samooceny, uzyskuje informacje o stopniu zaawansowania systemu jakości. Jednocześnie identyfikuje słabe i mocne strony danej organizacji. Inne systemy nie stwarzają przedsiębiorcom porównywalnych korzyści. Możliwość „wartościowania” stopnia spełnienia wymagań w odniesieniu do poszczególnych elementów systemu jakości wdrożonych w przedsiębiorstwie nie są domeną systemów opartych na normach ISO. Rodzi to określone problemy i zagrożenia, brak bowiem rozwiązań systemowych umożliwiających ocenę stopnia spełnienia wymagań może osłabić pozycję konkurencyjną krajowych przedsiębiorstw turystycznych na rynku europejskim.

## 5. Programy jakości ukierunkowane na spełnienie wymagań klienta

Współczesne systemy znakowania i certyfikacji pozwalają przedsiębiorstwom hotelarskim uzyskać zdolność:

- a) oceny stopnia zaawansowania systemu jakości,
- b) zwiększenia skuteczności i efektywności systemem jakości,
- c) poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku usług turystycznych.

Systemy zwiększają zdolność oddziaływania na jakość. Pozwalają na stosowanie metod badawczych opartych na porównywalności wyników oceny poziomu dojrzałości systemów jakości w przedsiębiorstwach hotelarskich. Porównywalność wyników oceny odnosi się do ustalenia zakresu spełnienia wymagań jakościowych oraz stopnia zaawansowania systemu. Na tej podstawie przedsiębiorca poznaje słabe i mocne strony systemu jakości. Identyfikuje elementy systemu, które stanowią o możliwości poprawy jakości usługi hotelarskiej oraz wzrostu zadowolenia klienta<sup>2</sup>. Doskonali system, porównując uzyskane wyniki oceny z najlepszymi w grupie badanych podmiotów.

Doświadczenia krajowych przedsiębiorstw hotelarskich (zwłaszcza z grupy małych i średnich) wskazują, że implementacja wymagań normy ISO 9001 stanowi

---

<sup>2</sup> W przypadku innych systemów – nieopartych na nagrodach – możliwości stosowania analizy porównawczej są w dużym stopniu ograniczone. Według autora, stan ten wynika ze słabości przyjętych rozwiązań wyjściowych przy opracowywaniu normy systemu jakości zgodnej z normą ISO 9001 lub systemami kategoriacyjnymi.

poważną barierę organizacyjną lub finansową<sup>3</sup>. W 2009 r. jedynie 23 hotele miały wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001<sup>4</sup>. Wiele obiektów noclegowych ma jednak własne, nieznormalizowane systemy jakości i chce je doskonalić. Ich właściciele oraz kadra zarządzająca poszukują również sposobów poprawy jakości usług oraz zadowolenia klienta. Krajowe organizacje turystyczne we współpracy z partnerami europejskimi wspierają te procesy. Realizują projekty doradczo-szkoleniowe w dziedzinie zarządzania jakością (np. Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego we współpracy z HOTREC) skierowane do krajowych przedsiębiorców. Celem ich jest wypracowanie rozwiązań systemowych w zakresie możliwości oceny poziomu zaawansowania systemu jakości. Systemy znakowania i certyfikacji tworzy się głównie przez wyróżnienie specyficznych właściwości, przyporządkowanych z reguły trzem różnym poziomom dojrzałości systemu jakości. Wraz ze wzrostem zakresu wymagań, które powinna spełniać dana organizacja, odpowiednio ulega zwiększeniu stopień zaawansowania systemu:

1. Znak jakości poziomu pierwszego. Zostaje osiągnięty przez: a) dostosowanie procesu świadczenia usługi oraz rezultatu usługi do wymagań klienta. W tym celu zaleca się wdrożenie zestandaryzowanych wymagań dla norm usług turystycznych. Przedsiębiorstwo hotelarskie sygnalizuje i potwierdza znakiem jakości Q spełnienie wymagań jakościowych oczekiwanych przez klienta zewnętrznego, b) zastosowanie metod i narzędzi zarządzania jakością (metoda Servqual, Dom jakości (House of Quality) itp.). Przedsiębiorstwo zyskuje solidne podstawy do budowy systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO.

2. Znak jakości poziomu drugiego i poziomu trzeciego. Nacisk położony jest na poprawę jakości zarządzania organizacją. Proponuje się wdrożenie znormalizowanych wymagań zgodnych z normą ISO lub kryteriami europejskiej nagrody jakości. Zaleca się: stosowanie metod i narzędzi zarządzania jakością, podniesienie świadomości projakościowej i kwalifikacji personelu, zwiększenie zaangażowania kierownictwa oraz opracowanie planu działania na podstawie profilu zarządzania danej organizacji i przeprowadzonej samooceny systemu. Zaproponowane rozwiązania dla poziomu drugiego umiejscawiają budowany w organizacji system jakości pomiędzy normą ISO 9001 a modelem EFQM. Dopiero ich spełnienie pozwala przejść organizacji na trzeci poziom zarządzania, bliższy koncepcji TQM.

<sup>3</sup> Podobnie przedstawia się sytuacja odnośnie do krajowych przedsiębiorstw, które swój system jakości budują na wymaganiach kategoryzacyjnych. Obok nich nadal funkcjonuje duża grupa podmiotów nieskategoryzowanych lub niepodlegających kategoryzacji (hostele), również dostrzegających problem konieczności poprawy jakości. System jakości dla tej grupy nie został objęty zakresem badań.

<sup>4</sup> W grupie tej znajduje się 13 hoteli sieci Qubus Hotels SA oraz trzy hotele z Trójmiasta – Haffer, Szydłowski, Nadmorski, a także Hotel Biały Kamień (Świeradów-Zdrój), Hotel Gracja (Kuznia Raciborska), Hotel Senator (Dźwirzyno), Hotel Jan (Zielona Góra), Hotel Topaz (Poznań), Hotel Kopernik (Kraków), Hotel Noma Residence (Promnice).

Kompleksowe podejście stanowi domenę znaku jakości trzeciego poziomu. Przedsiębiorcom zaleca się wdrożenie wymagań ujętych w normie ISO 9001 lub zgodnych z kryteriami modelu EFQM. Dopuszcza się również stosowanie systemów pokrewnych.

## **6. Znakowanie i certyfikacja systemów jakości opartych na normach usług**

Systemy oceny jakości stosowane w wybranych krajach europejskich stanowią istotne narzędzie potwierdzenia spełnienia przez daną organizację wymagań jakościowych klienta. Za pomocą znakowania i certyfikacji usług przedsiębiorstwo hotelarskie uzyskuje, często za sprawą niezależnych jednostek certyfikujących, istotny dowód spełnienia tych wymagań. Znak jakości Q oraz wydany certyfikat jakości wyraża gotowość poddania się przez daną organizację dobrowolnemu i niezależnemu audytowi przeprowadzonemu przez tzw. trzecią stronę. Uzyskanie certyfikatu jakości przez hotel służyć ma zwiększeniu wiarygodności i zaufania klientów.

Uczestnictwo w procesie znakowania i certyfikacji uwarunkowane jest jednak spełnieniem wielu specyficznych wymagań zapisanych w normach o charakterze wertykalnym – właściwych dla danej branży. Przykładem stosowania w praktyce sformalizowanych systemów oceny jakości usług noclegowych jest Hiszpania.

### **6.1. Hiszpański System Jakości Turystycznej (*Spanish Tourist Quality System – STQS*)**

STQS stanowi efekt współpracy i współdziałania przedstawicieli branży turystycznej, państwowych organów turystycznych oraz organizacji normalizacyjnej. Jednostki te zainicjowały prace nad krajowym systemem jakości, uwzględniającym specyfikę hiszpańskiej branży turystycznej. Celem projektu STQS jest „zaopatrzenie przedsiębiorstw hiszpańskiej branży turystycznej w systemy zarządzania i poprawy jakości ich produktów i usług, które umożliwią im zdobycie przewagi konkurencyjnej”. Cel ten realizowany jest na dwóch płaszczyznach:

a) pierwszej, związanej z opublikowaniem z inicjatywy hiszpańskiej organizacji normalizacyjnej AENOR zbioru 16 norm jakości usług (*Services Quality Standards*) zawierających specyficzne wymagania dla grupy produktów turystycznych [Viada-Stenger, Balbastre-Benavent, Redondo-Cano 2009]. Dokumenty normalizacyjne stanowią podstawę certyfikacji i znakowania Znakiem Jakości Turystycznej (*Tourist Quality Q Mark*). W przypadku hiszpańskich hoteli podstawowym dokumentem oceny spełniania wymagań jest norma UNE 182001 „Hotele turystyczne oraz apartamenty. Wymagania dla świadczenia usługi”. Norma jakości usług hotelowych zawiera wymagania odnoszące się zarówno do usługi (*service requirements*), jak i do zarządzania (*management requirements*). Nie obejmuje materialnych aspektów usłu-

gi. Zakres przyjętych w normie wymagań podlega regulacjom ustawowym dotyczącym zakwaterowania. Norma jakości usług hotelarskich jest podzielona na osiem głównych obszarów funkcjonowania hotelu: recepcja, sprzątanie, usługi żywieniowe, rozrywka, konserwacja, dostawy i magazynowanie, wydarzenia specjalne. Wymagania zapisane w normie nie obejmują wyposażenia oraz innych elementów materialnych usługi (meble, urządzenia itp.), ponieważ uregulowane są one odrębnymi przepisami prawnymi;

b) drugiej, związanej z działalnością hiszpańskiego Instytutu Jakości Turystycznej (*Institute for Spanish Tourist Quality* (ICTE)), ukierunkowanej na wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania. Instytut ten opracował system klasyfikacyjny jakości usług turystycznych, którego istotnym elementem jest etykietowanie usług Znakiem Jakości Turystycznej (*Tourist Quality Q Mark*) w przypadku spełnienia wymagań zapisanych w jednej z 16 norm usług. Znak ten przyznawany jest na zasadzie dobrowolności wszystkim tym podmiotom branży turystycznej, które prowadzą działalność gospodarczą w jednym z szesnastu podsektorów turystyki i pragną zostać sklasyfikowane w systemie znakowania i certyfikacji [AENOR 2006].

Projekt STQS, rozwijany od 1996 r., spotkał się z szerokim zainteresowaniem ze strony prywatnych przedsiębiorców. Obecnie jest realizowany we wszystkich podsektorach tworzących branżę turystyczną. Przedsiębiorcy uznali za konieczne opracowanie modelowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania jakością w hiszpańskiej turystyce. W ich ocenie projekt STQS stwarza szansę dostosowania oferowanych usług w branży turystycznej do potrzeb i oczekiwań klientów oraz ich świadczenia na ustalonym poziomie.

## 6.2. Szwajcarski system znakowania i certyfikacji

Zapoczątkowany w 1990 r. szwajcarski program „Quality Seal of Approval for Swiss Tourism” jest jednym z najstarszych w Europie systemów oceniających stopień spełnienia kryterialnych wymagań jakościowych przez przedsiębiorstwa hotelarskie. Fakt ten zostaje potwierdzony znakiem oraz certyfikatem jakości. System znakowania został przyjęty w następstwie odnotowania znacznego spadku liczby turystów i przyjeźdźnych. Przyczyn upatrywano w wysokim poziomie cen świadczonych usług, w spadku satysfakcjonującego klientów poziomu gościnności oraz w pojawieniu się nowych potrzeb i oczekiwań klientów [Fédération Suisse du Tourisme (FST) 2010].

Szwajcarski program jakości, opracowany wspólnie przez najważniejsze organizacje turystyczne, jednostki badawcze (Research Institute for Leisure and Tourism (FIF) Uniwersytetu w Bernie i Frey Akademie SA w Zurychu), przy wsparciu finansowym Sekretariatu Państwa do spraw Gospodarczych SECO, uznany został za kluczowy instrument realizacji projakościowej strategii rozwoju branży turystycznej. Celem programu „Quality Seal of Approval for Swiss Tourism” jest „podniesienie poziomu świadomości projakościowej w poszczególnych miejscach pobytu i w pry-



watnych hotelach”. Główny nacisk położony został na poprawę jakości procesów operacyjnych oraz współpracę pomiędzy różnymi dostawcami usług. Uczestnikom programu zaproponowano wdrożenie praktycznych narzędzi zarządzania jakością, które powinny wspomóc ich starania zmierzające do poprawy jakości świadczonych usług. Rodzaj planowanych działań oraz dobór proponowanych instrumentów uzależniony został od stopnia zaawansowania systemu jakości.

Szwajcarski program jakości oparty został na trzypoziomowym systemie oceny stopnia zaawansowania systemu jakości. Przyporządkowanie do danego poziomu jakości nie oznacza jedynie możliwość posługiwania się tylko znakiem jakości Q. Na pierwszym poziomie istnieje konieczność zastosowania konkretnych metod<sup>5</sup> i narzędzi zarządzania jakością, które pozwolą poznać potrzeby i oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych w celu dostosowania usługi do ich wymagań. W tym celu zaprojektowano wiele nowych narzędzi uwzględniających specyfikę branży hotelarskiej, m.in. łańcuch powiązanych ze sobą usług turystycznych (*service chains*), profil jakości usług (*quality profile of services*), proces rozpatrywania skarg (*complaints processing*), plan działania (*Action Plans*).

Zasadniczym elementem szwajcarskiego programu jakości jest projekt budowy łańcucha powiązanych ze sobą usług składających się na dany produkt turystyczny. W sytuacji, gdy gość hotelowy postrzega produkt turystyczny jako pewien pakiet składający się z poszczególnych usług, za konieczne uznaje się sprawdzanie możliwości wystąpienia zdarzeń krytycznych w odniesieniu do danego łańcucha. W przypadku „rozległych” łańcuchów usług istnieje wysoki potencjał dla zaistnienia wad, błędów, awarii i pomyłek, powodujących u klienta niezadowolenie [Koch 1998].

Kwestionariusz oceny procesu rozpatrywania skarg i reklamacji stosuje się w celu weryfikacji, czy skargi zgłaszane przez klientów są załatwiane zgodnie z przyjętymi ustaleniami dla tego procesu. W przypadku stwierdzenia niezgodności zaleca się podjęcie działań korygujących przebieg procesu.

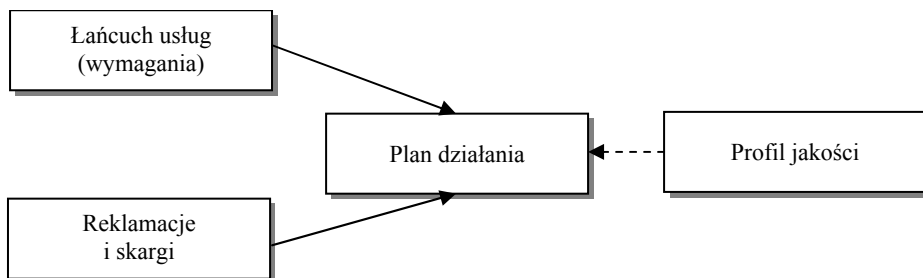
Profil jakości usług<sup>6</sup> oznacza dla przedsiębiorcy konieczność koncentracji uwagi na rezultatach poprawy jakości, zasadności wprowadzonych zmian oraz barierach ograniczających ich wprowadzenie. Przeglądowi powinny zostać poddane te aspekty działalności operacyjnej, które kształtują świadomość projakościową pracowników i kadry. O ich świadomości decyduje: wiedza pracowników o potrzebach i oczekiwaniach klientów, efektywność procesu szkolenia personelu, dbałość o zapewnienie pomocy i udogodnień, uwzględnienie szczególnych życzeń klientów,

---

<sup>5</sup> Wśród metod zarządzania jakością wymienia się przede wszystkim „Dom Jakości”. Dostosowanie usługi hotelowej do wymagań klienta, w zasadniczej części tej metody, opiera się na badaniach zadowolenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz ocenie „tajemniczego gościa”. Analiza wyników badań pozwala wyróżnić specyficzne właściwości danej usługi, które w największym stopniu powinny spełniać oczekiwania klienta. Wyróżnione na ich podstawie – istotne z punktu widzenia klienta – wymagania powinny zostać uwzględnione w procesie świadczenia usługi.

<sup>6</sup> Profile jakości analizują skutki poprawy jakości (QI), uzasadnienie zarówno zmian, jak i przeszkód dla poprawy w ramach przeglądu.

wiedza o satysfakcji klientów, wiedza o satysfakcji personelu, nienaganna obsługa gości, wyjaśnienie spraw budzących nieporozumienie, praca zespołowa, współpraca z dostawcami.



Rys. 2. Zakres wymagań dla pierwszego poziomu jakości (jakości usług)

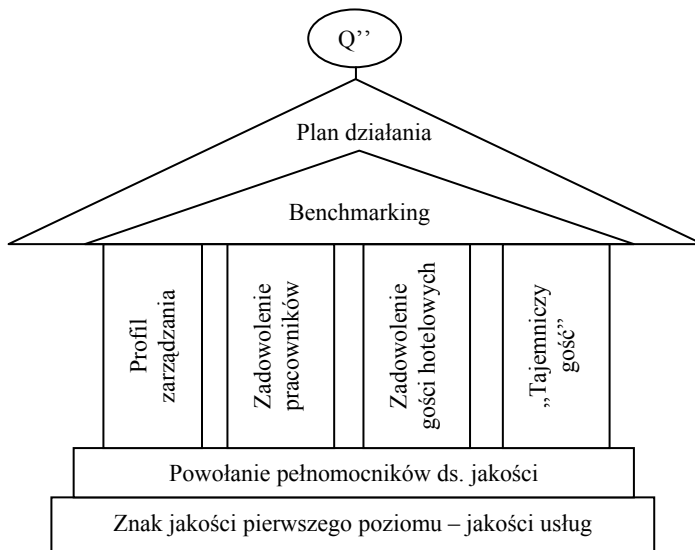
Źródło: [Fédération Suisse du Tourisme (FST) 2010].

Poprawa jakości usług dokonuje się za sprawą opracowywanego raz do roku planu działania (*action plan*). Uwzględnia się w nim rodzaj narzędzi zarządzania jakością, których zastosowanie powinno przynieść zakładane cele. Wybór narzędzi zależy od przyjętych na etapie planowania priorytetów sformułowanych dla łańcucha usług, profilu jakości usługi oraz analizy kwestionariusza oceny procesu rozpatrywania skarg i reklamacji (rys. 2). Po wdrożeniu wymienionych narzędzi przedsiębiorstwo turystyczne ma prawo ubiegać się o znak jakości Q drugiego poziomu<sup>7</sup>. Ścieżkę dojścia do drugiego poziomu przedstawiono na rys. 3. Wynika z niego, że jednym z warunków uzyskania znaku jakości drugiego poziomu jest wdrożenie co najmniej pięciu nowych narzędzi zarządzania jakością (rys. 3).

W przypadku aplikacji dwóch pierwszych narzędzi wymaga się od organizacji monitorowania i pomiaru jakości procesów świadczonych usług i ich rezultatów (metoda SERVQUAL) oraz jakości zarządzania przez profil zarządzania organizacją (samoocena dziewięciu kryteriów modelu EFQM). Ich zastosowanie pozwala przedsiębiorstwu otrzymać w miarę dokładny obraz słabych i mocnych stron systemu jakości o najniższym stopniu zaawansowania. Ocenie podlegają wybrane elementy systemu jakości zgodne z modelem EFQM, zmodyfikowane jednak pod kątem wymagań programu i specyfiki branży turystycznej.

Proces oceny dojrzałości systemu jakości wspomagany jest za pomocą trzech dodatkowych narzędzi oceniających poziom zadowolenia pracowników (co naj-

<sup>7</sup> Wydaje się, że odwoływanie się tylko do kwestii aplikacji narzędzi zarządzania jakością jest niewystarczającym zabiegiem umożliwiającym spełnienie wymagań klienta. Zwracają na to uwagę sami twórcy szwajcarskiego programu jakości. Oprócz zastosowania praktycznych narzędzi poprawy jakości usług konieczne jest opracowanie norm jakości usług turystycznych oraz zapewnienie środków umożliwiających przedsiębiorcom ich wdrożenie.



Rys. 3. Znak jakości poziomu drugiego według FST

Źródło: [Fédération Suisse du Tourisme (FST) 2010].

mniej 10 ankiet), ogólne zadowolenie klienta (co najmniej 30 ankiet) oraz zakres spełniania wymagań jakościowych – kontrola „Tajemniczego gościa”<sup>8</sup>.

Znak jakości Q poziomu trzeciego wyróżnia przedsiębiorstwa, które wdrożyły system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000 lub ISO 9001:2008 oraz modelu EFQM lub innym pokrewnym, np. Valais Excellence, Steinbock-Label.

Przez osiągnięcie poziomu I i II przedsiębiorstwo ma doskonałe warunki do uzyskania znaku jakości na poziomie III. Poziomy I i II programu jakości nie są jednak obowiązkowe w staraniu się o uzyskanie poziomu III.

### 6.3. Kryteria klasyfikacyjne systemu HOTREC

Organizacja HOTREC wprowadziła do przestrzeni regionalnej System Jakości Europejskiej Gościnności (*European Hospitality Quality Scheme – EHQ*). EHQ to system klasyfikacyjny powstały z myślą o akredytacji krajowych programów jakości. Dla systemu EHQ opracowano kryteria klasyfikacyjne oceniające poziom zaawansowania systemu jakości. System ten stanowi punkt odniesienia dla krajowych organizacji reprezentujących branżę turystyczną (hotele oraz sieci hotelowych), które w ramach stosują własne systemy znakowania i certyfikacji. System EHQ obejmuje

<sup>8</sup> „Tajemniczy gość” ma za zadanie sprawdzić, czy standardy obowiązujące w obiekcie noclegowym są przestrzegane, a w razie niedociągnięć np. zaprojektować szkolenia dla pracowników.

trzy poziomy (Q', Q'', Q''') kryterialnej oceny stopnia zaawansowania systemu jakości [HOTREC 2007]. Dla każdego z poziomów zdefiniowano zakres wymagań oceniających jakość usług, procesów oraz zarządzania.

Minimalne wymagania przyjęte dla poziomu pierwszego dotyczą bezpośrednio tych elementów systemu jakości, które są kluczowe z punktu widzenia możliwości wpływania na poziom satysfakcji klienta. W ramach pierwszego kryterium klasyfikacyjnego wymagania obejmują identyfikację procesów realizacji usług biznesowych (procesy główne zorientowane na klienta). Elementami systemu jakości wspierającymi ten poziom są monitorowanie i pomiar przebiegu tych procesów. Niezbędnym elementem jest cykliczna samoocena systemu jakości. Przyjęty plan działań korygujących i zapobiegawczych ma istotne znaczenie dla poprawy jakości przebiegu wyróżnionych w ramach systemu procesów świadczenia usług noclegowych.

W ramach drugiego poziomu jakości wyróżnia się te elementy systemu, które oceniają skuteczność zaplanowanych działań korygujących i zapobiegawczych. Nacisk kładzie się na konieczność wdrożenia narzędzi umożliwiających okresową ocenę jakości świadczonych usług oraz ich rezultatów, takich jak np. badania ankietowe przeprowadzane wśród klientów (gości hotelowych) oraz pracowników.

Trzeci poziom jakości obejmuje wiele elementów systemu zarządzania jakością, zapisanych w dokumentach normalizacyjnych lub pokrewnych, istotnych z punktu widzenia możliwości utrzymania i doskonalenia systemu oraz realizacji koncepcji

**Tabela 1.** Kryteria klasyfikacyjne stopnia implementacji systemu jakości

Poziom	Kryteria jakości według projektu HOTREC
Q'	Podstawowy poziom jakości: <ul style="list-style-type: none"> <li>• powołanie koordynatora ds. jakości w hotelu</li> <li>• cykliczna samoocena jakości</li> <li>• procesy zorientowane na gości hotelowych</li> <li>• plan działania opracowany co najmniej raz do roku, na podstawie rezultatów systematycznego zarządzania skargami</li> <li>• ograniczony czas trwania oceny jakości</li> </ul>
Q''	Drugi poziom jakości: <ul style="list-style-type: none"> <li>• elementy poziomu Q' oraz</li> <li>• rewizja planu działań na podstawie:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– badań ankietowych gości hotelowych</li> <li>– pisemnego sprawozdania sporządzonego przez „Tajemniczego gościa”</li> </ul> </li> <li>• badania ankietowe wśród pracowników</li> </ul>
Q'''	Trzeci poziom jakości:           kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM) wdrożone i udokumentowane na podstawie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• certyfikatu zgodności systemu jakości z normą ISO 9001:2008</li> <li>• certyfikatu zgodności systemu jakości z modelem EFQM (powyżej 300 punktów) lub</li> <li>• innego ekwiwalentu systemu</li> </ul>

Źródło: HOTREC [HOTREC 2007].

kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). Przedsiębiorstwo hotelarskie poprzez implementację wymagań znormalizowanego systemu zarządzania jakością (ISO 9001) lub modelu EFQM może zagwarantować klientom świadczenie usług spełniających ich oczekiwania. Przez doskonalenie systemu zarządzania jakością zapewnia wzrost satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Osiągnięcie trzeciego poziomu jakości wymaga od przedsiębiorstwa uzyskania certyfikatu zgodności systemu zarządzania z wymaganiami normy ISO 9001 lub też zdobycia nagrody jakości. Przedsiębiorstwo, które spełnia ostatni wymóg kryterialny, nabywa prawo do posługiwania się etykietą EHQ. Uzyskanie trzeciego poziomu jakości stanowi znak, że przedsiębiorstwo, realizując koncepcję kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), ma system o najwyższym poziomie dojrzałości (tab. 1).

#### 6.4. Wytyczne dotyczące aplikacji systemu EHQ

Nie mniej istotną kwestią – obok opracowania kryteriów klasyfikacyjnych – jest sposób aplikacji europejskiego systemu znakowania i certyfikacji EHQ w krajach członkowskich UE. Przyjęte przez organizację HOTREC wytyczne dotyczące aplikacji systemu EHQ okazały się jak najbardziej zasadne. Zgodnie z nimi system EHQ nie jest tworzony z myślą o zastąpieniu systemów zarządzania jakością funkcjonujących na szczeblu krajowym lub regionalnym. System EHQ nie jest również przeznaczony do zastąpienia systemów znakowania i certyfikacji oceniających jakość usług i zarządzania w przedsiębiorstwach hotelarskich. Organizacja HOTREC przyjmuje bowiem ogólną zasadę, że krajowe programy jakości nie powinny być „podważane” przez system EHQ.

Przedsiębiorstwa hotelarskie mogą posługiwać się europejskim znakiem jakości Q dopiero po przeprowadzeniu przez organizację HOTREC procesu akredytacji krajowego systemu znakowania i certyfikacji pod kątem zgodności z wymaganiami kryterialnymi systemu EHQ. Wyniki pozytywne tego procesu umożliwią przedsiębiorstwom branży hotelarskiej uzyskanie „dostępu” do systemu EHQ i posługiwanie się europejskim znakiem jakości Q. Proces ten inicjuje członek stowarzyszony przy organizacji HOTREC. Należy nadmienić, że akredytacji nie jest poddawana jednostka (członek stowarzyszony), tylko system znakowania lub certyfikacji.

Hotele lub sieci hotelowe prowadzące działalność biznesową w jednym kraju członkowskim UE mogą stosować europejski znak jakości Q, jeżeli krajowy program jakości ma akredytację organizacji HOTREC. W przypadku, gdy sieć hotelowa jest ustanowiona w kilku krajach, możliwe jest uznanie własnego systemu jakości jako zgodnego z systemem EHQ jedynie za sprawą zaangażowania członka stowarzyszonego przy HOTREC oraz zgłoszenia tego faktu przedstawicielom branży turystycznej zasiadającym w radzie HOTREC<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> W tym celu organizacja HOTREC powołała kilkusobową radę ekspertów ds. monitorowania krajowych programów jakości hoteli, które zlokalizowane są w kilku krajach UE. Mają oni za zadanie ocenić ich zgodność ze standardami opracowanymi i przyjętymi przez HOTREC.

Szwajcaria jest pierwszym krajem, którego system znakowania i certyfikacji „Quality Label for Swiss Tourism” wiosną 2007 r. pozytywnie przeszedł akredytację organizacji HOTREC. Przedsiębiorstwa, posługując się szwajcarskim znakiem jakości Q, uprawnione są również do posługiwania się etykietą systemu EHQ. Drugim krajem, który wystąpił o akredytację systemu jakości „Magyar Turizmus Minőség” i ją uzyskał, były Węgry. Akredytację HOTREC mają również Niemcy oraz Szwecja.

Przyjęcie przez organizację HOTREC wytycznych dotyczących aplikacji systemu EHQ na szczeblu krajowym skutkuje obecnie wysokim udziałem europejskich przedsiębiorstw noclegowych w tym projekcie. Na podstawie udostępnionych przez tę organizację informacji można wywnioskować, że pod koniec 2009 r. systemem EHQ objętych było ok. 4700 przedsiębiorstw. Etykieta EHQ jest zarejestrowana jako wspólnotowy znak towarowy (CTM) chroniony w granicach Unii Europejskiej i poza nią w krajach, takich jak np. Szwajcaria, Norwegia, Macedonia, Liechtenstein i Monako. Akredytacja jest ważna przez pięć lat.

## **7. Efekty kwalifikacji na dany poziom zaawansowania systemu jakości**

Przedsiębiorstwa hotelarskie za sprawą uczestnictwa w systemie znakowania i certyfikacji mogą uzyskać wiele korzyści, zróżnicowanych w zależności od zaawansowania systemu jakości. W dużym stopniu mają charakter pozaekonomiczny. Wyrażają się one m.in. w tym, że problematyka jakości staje się centralnym elementem pracy całego zespołu. Wzrasta świadomość projakościowa pracowników. Poprawia się wydajność pracy. Pracownicy są bardziej zmotywowani i zadowoleni. Za pomocą prostych metod i narzędzi dochodzi do poprawy przebiegu procesów wewnętrznych oraz eliminacji wad. Potrzeby i oczekiwania klienta odnoszące się do jakości usługi turystycznej mogą zostać zidentyfikowane oraz zaspokojone. Osiągnięcie przez organizację pierwszego poziomu jakości (jakości usługi) stanowi punkt wyjścia do zmiany przebiegu procesu realizacji usługi. Przedsiębiorstwo, które zwiększa zdolność spełniania wymagań klientów dla drugiego poziomu (jakości procesu) i potwierdza ten fakt znakiem lub certyfikatem jakości, może oczekiwać wzrostu zaufania ze strony klientów.

Na poziomie drugim przedsiębiorstwo otrzymuje informacje, które pozwolą mu podejmować strategiczne decyzje na podstawie analizy danych, tj. wyników oceny jakości zarządzania przez pracowników i kadre zarządzającą, oceny stopnia spełnienia wymagań jakościowych klientów, wyników kontroli „Tajemniczego gościa”. Dane te stanowią cenną informację o pozycji przedsiębiorstwa na tle innych podmiotów branży. Wskazują jednocześnie na słabe i mocne strony jego funkcjonowania. W celu poprawy jakości m.in. udokumentowane zostają procesy główne, mające największy wpływ na zadowolenie klientów. Równolegle przygotowany jest plan działań, który zapewni, za pomocą dostępnych środków, dalszy rozwój przedsiębior-

stwa, stosując benchmarking jako narzędzie doskonalenia procesów. Wdraża się w przedsiębiorstwie „dobre praktyki”, czerpiąc z doświadczeń przedsiębiorstw najważniejszych w branży.

Najwyższy poziom jakości zapewnia poziom trzeci programu jakości. Inne korzyści to poprawa jakości zarządzania, procesów, wyrobów lub usług oraz zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwo nawiązuje silniejsze relacje z branżą turystyczną. Maksymalizuje korzyści wynikające z przyjętej strategii projakościowej, rozszerza sieć sprzedaży, zdobywa nowych klientów.

## 8. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo turystyczne osiąga zaplanowane cele na różnych poziomach zaawansowania systemu jakości. Ze względu na specyfikę branży noclegowej wyróżnia się następujące poziomy: a) jakości usług, b) jakości procesu oraz c) jakości zarządzania. Zróżnicowany zakres i stopień spełnienia wymagań jakościowych dla poszczególnych poziomów nie stanowi bariery dla działań ukierunkowanych na poprawę jakości oraz zadowolenia klienta.

Skuteczność przyjętych rozwiązań organizacyjnych w zakresie realizacji zaplanowanych celów zależy więc od stopnia zaawansowania systemu jakości. Wzrasta wraz z uwzględnieniem na etapie wdrażania systemu jakości tych jego elementów, które wpływają bezpośrednio na jakość usługi, procesu i zarządzania. Zdolność zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta zależy bowiem od poziomu dojrzałości systemu.

Przedsiębiorstwa turystyczne poszukują sposobów (narzędzi i metod) wspierających proces doskonalenia systemów zarządzania jakością. System znakowania i certyfikacji jest tym narzędziem, które wspiera tego rodzaju procesy. Zwłaszcza w przypadku tych organizacji, które koncentrują się na wdrożeniu systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach normy ISO 9001. Doskonalenie systemu warunkowane jest możliwością oceny stopnia jego zaawansowania. W przypadku znormalizowanego systemu jakości tego rodzaju działania mają ograniczone znaczenie. Zastosowanie systemów znakowania i certyfikacji rozwiązuje ten problem. Przedsiębiorstwo jest w stanie uzyskać wtedy informacje o poziomie zaawansowania systemu oraz zakresie spełnienia wymagań jakościowych. Jednocześnie doskonalili system, dostosowując go do wymagań, których spełnienia oczekuje klient.

Na tej podstawie można stwierdzić, że rola systemów znakowania i certyfikacji nie ogranicza się tylko do ustalania i potwierdzania poziomu jakości usług za pomocą symboli i certyfikatów zgodności. Współczesne systemy znakowania i certyfikacji odgrywają większą rolę. Umożliwiają m.in. ocenę stopnia zaawansowania systemu jakości. Stanowią istotne narzędzie spełnienia wymagań klienta. Uzyskanie znaku lub certyfikatu jakości jest więc najlepszą gwarancją wzrostu wiarygodności systemu i zaufania klientów.

## Literatura

- AENOR Internacional (Spanish Association for Standardization and Certification), *Q Mark for Quality Tourism*, opublikowane on-line: 2006, <http://www.aenorinternacional.com/EN/certificacion/marcaq.asp>, 16.09.2010.
- Confederation of National Hotel and Restaurant Associations (HOTREC), *The European Hospitality Quality scheme (EHQ scheme)*, Bruksela 2007, opublikowane on-line: kwiecień 2007, [http://www.hotrec.org/files/view/1508-d-1206-298-ms-ehq\\_introduction.pdf](http://www.hotrec.org/files/view/1508-d-1206-298-ms-ehq_introduction.pdf).
- Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym, Dz.Urz. UE L376 z dnia 27.12.2006.
- Fédération Suisse du Tourisme (FST), *Labels de qualite pour les entreprises de services touristiques*, Berno 2010, opublikowane on-line: 1.12.2010, [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=1160](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1160).
- Harrington D., Akehurst G., *An empirical study of service quality implementation*, „The Service Industries Journal”, vol. 20, no 2, 2000.
- HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe), *The European Hospitality Quality Scheme (EHQ Scheme)*, Bruksela 2007, opublikowane on-line: kwiecień 2007, [http://www.hotrec.org/files/view/1508-d-1206-298-ms-ehq\\_introduction.pdf](http://www.hotrec.org/files/view/1508-d-1206-298-ms-ehq_introduction.pdf), 16.09.2010.
- Kachniewska M., *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, WSHiP, Warszawa 2004.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Kang-Lin P., Ming-Chu L., *Developing a quality assurance scheme for the tourist industry: a Managerial Perspective*, „International Journal of Management” 2009, vol. 26, no 1.
- Koch K., *Quality offensive in Switzerland [w:] Strategies for Excellence and Quality in Tourism*, materiały konferencyjne, Kraków 1998.
- Komisja Europejska, *An Internal Market Strategy for Service*: COM (2000) 888, Bruksela 2000, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/services/docs/services-dir/com-2000-888/com-2000-888\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/services-dir/com-2000-888/com-2000-888_en.pdf).
- Kozak M., Nield K., *The role of quality and eco-labelling systems in destination benchmarking*, „Journal of Sustainable Tourism” 2004, vol. 12, no 2.
- Narangajavana Y., Hu B., *The relationship between the hotel rating system, service quality improvement, and hotel performance changes: a canonical analysis of hotels in Thailand*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism” 2009, vol. 10, no 3.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których świadczone są usługi hotelarskich wydane na podstawie art. 45 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych, DzU 2001 nr 55, poz. 578, z późn. zm.
- Spanish Association for Standardization and Certification (AENOR), *Q Mark for Tourisme Quality*, 2006, <http://www.aenorinternacional.com/EN/certificacion/marcaq.asp>.
- Viada-Stenger M.C., Balbastre-Benavent F., Redondo-Cano A.M., *The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector*, Service Business, Springer, 2009, opublikowane on-line: 18.11.2009, <http://www.springerlink.com/content/3u80158xv0504706>.
- Voudouris C., Owusu G., Dorne R., Lesaint D., *Service Chain Management, Technology Innovation for the Service Business*, Springer, Berlin Heidelberg 2008.



## **THE ROLE OF THE LABELLING AND CERTIFICATION OF QUALITY SYSTEMS IN THE PROCESS OF FULFILLING CUSTOMER REQUIREMENTS AS EXEMPLIFIED BY THE HOTEL INDUSTRY**

**Summary:** The objective of the article is the presentation of the role of labelling and certification systems in the process of meeting the quality requirements of external customers (hotel guests). The scope of research covers the following elements: standardised and non-standardised quality management systems implemented in hotel industry enterprises as well as labelling and certification systems used by European and Polish tourist industry organisations. The author proves that contemporary labelling and certification systems determine and confirm not only the level of the quality of provided services but also the quality of service provision processes as well as the quality of system management. The article shows that labelling and certification systems support the process of evaluating the functioning of a quality system. Such systems define a scope of quality requirements whose fulfilment is expected by the customer. They confirm a degree of requirement fulfilment at various advancement levels of quality systems.