

TOERISTISCHE KWALITEITSZORG IN GEMEENTEN

R. De Keyser, *Directeur WES*
F. Lantsoght, *Stafmedewerker WES*

Probleemdefinitie en basisprincipes

Binnen de sector van het toerisme, is er op vandaag een sterk verhoogde concurrentie, als gevolg van een groeiend aantal vakantiebestemmingen, producten en diensten, wereldwijd gemakkelijk toegankelijke informatie en transportmiddelen, het verdwijnen van taalbarrières, enzomeer. Bovendien hebben de consumenten hun kwaliteitsbewustzijn flink aangescherpt en zijn van attitude veranderd. Ze werden veeleisender, mondiger, kritischer en gesofisticeerder.

In de Europese toeristische sector is er omzeggens geen spontane groei meer. Voor bepaalde regio's, zoals bijvoorbeeld de Vlaamse Kust, is de tendens zelfs negatief. Daarom moet de toeristische sector steeds grotere inspanningen doen op het vlak van marketing en promotie om voldoende nieuwe klanten aan te trekken en de bestaande klanten te overtuigen tot een herhaalbezoek. Het is echter duidelijk dat men niet kan blijven steeds grotere communicatiebudgetten reserveren.

Onderzoek wijst daarnaast telkens weer uit dat de positieve ervaring van een vroeger verblijf én de aanbevelingen door familie, vrienden en kennissen veruit de meest dominerende beïnvloedende elementen vormen in het beslissingsproces van de toeristisch-recreatieve consument.

Deze evoluties hebben als gevolg dat het onderhouden van de band met het bestaande cliënteel steeds belangrijker wordt en indirecte werving via aanbevelingen meer gewicht moet krijgen in vergelijking met de werving via directe communicatie (reclame, en dergelijke). In dit kader is de evaluatie van de ervaren kwaliteit van het toeristische aanbod door de consument van cruciaal belang.

Een kwaliteitsbeleid zal meer dan ooit noodzakelijk zijn om de eigen organisatie te onderscheiden van die van de concurrent. Voor de producent wordt het steeds moeilijker om zijn product/dienst te profileren op de markt.

Deze opsomming toont ook aan dat het streven naar een optimale kwaliteit inspanningen vergt van zowel de publieke sector als van de diverse geleidingen van de private sector en zelfs ook van de eigen, lokale bevolking.

Het kwaliteitsdenken zal een cruciale plaats moeten krijgen in het toeristisch beleid van de toekomst. Gesteund op een uitgebreide kwaliteitsaudit bij toeristen heeft het WES een kwaliteitsaanpak ontwikkeld die moet leiden tot een aanzienlijke kwaliteitsverbetering van het toeristisch product.

Hij ziet zich genoodzaakt om allerlei middelen te zoeken teneinde op de (relatief) verzadigde markt stand te houden. Kwaliteit dient een differentiatie factor te zijn. Men dient vlugger en vooral beter te zijn dan de concurrentie.

Vanuit deze problematiek is het kwaliteitsbeleid ontstaan, eerst in de industriële sector, daarna ook in de dienstensector. De kwaliteitsaanpak heeft duidelijk één hoofddoel: winst en groei realiseren dankzij tevreden klanten.

Maar wat is kwaliteit?

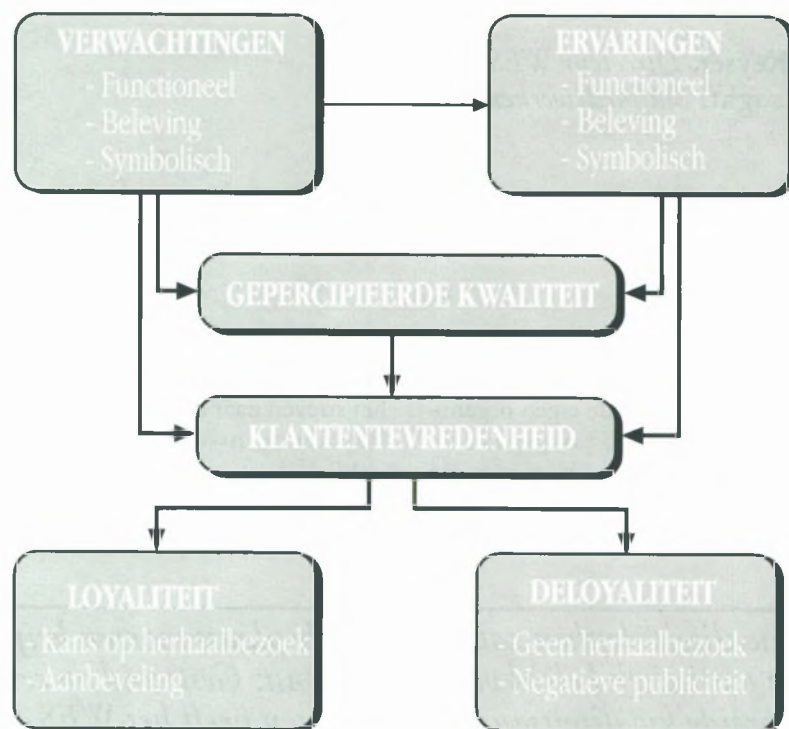
Kwaliteit is een complex begrip dat vanuit zeer verschillende gezichtspunten wordt omschreven. In deze context moet kwaliteit in zijn ruimste betekenis worden gezien. Het gaat dan zowel over omgevingsfactoren (stedebouwkundig kader, kwaliteit van de natuurlijke omgeving...) als over de uitrusting en voorzieningen van de toeristisch-recreatieve bedrijven en overheden (dienst voor toerisme...) en de geboden dienstverlening en de ervaren gastvrijheid van de toeristisch-recreatieve sector.

Gelet op het subjectief karakter van het begrip kwaliteit dient het uitgangspunt van elke kwaliteitsmeting de beleving ervan door de consument zelf te zijn. Een mogelijk denkkader is weergegeven in figuur 1.

Vooraleer een toerist vertrekt naar een bepaalde bestemming heeft hij een aantal verwachtingen. Deze komen voort uit zijn eigen ervaringen uit het verleden, de ervaringen van anderen, het beeld dat hij zich heeft gevormd van de bestemming... De verwachtingen hebben zowel te maken met de concreet observeerbare en rationeel aantoonbare eigenschappen van het toeristisch product (bijvoorbeeld de strandlengte, het comfortniveau van logiesinrichtingen, parkeermogelijkheden...) als met meer gevoelsmatige belevingselementen (wat kan ik allemaal beleven of doen in en nabij de gekozen bestemming) en meer symbolische elementen waarmee het toeristisch centrum wordt geassocieerd (uitstraling, status, ...).

Tijdens en na afloop van het verblijf wordt de toerist geconfronteerd met de realiteit en doet hij ervaringen op die hij zal stellen tegenover zijn verwachtingen. Het is mogelijk dat de ervaring pre-

Figuur 1
Overzichtsschema met betrekking tot kwaliteit in toerisme.



cies aan de verwachtingen beantwoordt. In de meeste situaties zal er echter een verschil zijn. Indien de reële ervaring de verwachtingen overtreft zal de consument tevreden zijn en mogen we besluiten dat de kwaliteit van het geleverde product in orde is. Indien echter de realiteit beneden de verwachtingen blijft, zal de consument ontevreden zijn en schort wellicht één en ander aan de geboden kwaliteit.

De consument is tevreden wanneer zijn ervaringen overeenstemmen met zijn verwachtingen en verlangens. Bijgevolg kan kwaliteit gezien worden als het *positieve verschil tussen verwachtingen en ervaringen*.

In het algemeen is een tevreden klant ook een loyale klant. Zijn loyaliteit zal zich uiten door een herhaalbezoek en/of aanbevelingen aan vrienden, familie en kennissen. Een ontevreden klant zal zeker niet terugkomen en zal enkel negatieve informatie verspreiden inzake zijn ervaring.

Zowel de ervaring als de verwachtingen zijn afhankelijk van de visie van de gast. Deze kan bij iedereen verschillen. Daardoor is het zo belangrijk het oor voortdurend te luisteren te leggen bij de klant.

Het kwaliteitsniveau van het toeristisch aanbod zoals het ervaren wordt

door de consument dient dus grondig en accuraat onderzocht te worden. Een dienstverlener die poogt de toekomst te beveiligen, moet regelmatig de tevredenheid van zijn clientele in vraag durven stellen, want teleurgestelde consumenten zijn veeleer ontrouw en een groot deel van de mistevreden klanten zal hun ongenoegen uiten tegenover anderen.

Ontevredenheid en de daaruit voortvloeiende reacties komt voor in diverse

graden van intensiteit. Ontevreden consumenten kunnen in verschillende categorieën worden onderverdeeld: de passieven (die ontevreden zijn maar niets ondernemen), de klagers (die ontevreden zijn en dit dan ook aan de dienstverlener mededelen), de misnoegden (die hun ontevredenheid uiten vooral in hun directe omgeving), en de actieven (die hun klachten direct richten aan externe partijen zoals redacties van kranten, consumentenverenigingen, overheidsinstanties, enzomeer).

Naast het ontwikkelen van consumentenkwaliteit en het zich onderscheiden van de concurrenten, brengt het kwaliteitsbeleid ook positieve neveneffecten met zich mee.

Inderdaad, een kwaliteitsaanpak verplicht de diverse actoren tot samenwerking te komen en bestaande structuren in vraag te stellen. De implementatie van een toeristisch kwaliteitsplan brengt ook een sneeuwbaaleffect in de sector teweeg. Wanneer bepaalde logiesinrichtingen, steden, gemeenten en vakantieoordn werken maken van kwaliteitsverbetering, zijn de omliggende entiteiten geneigd hun voorbeeld te volgen. Niemand wil onderdoen voor de buur...

Werken aan de kwaliteit van het toeristische aanbod heeft als bijkomend, niet te verwaarlozen voordeel, dat veel van de inspanningen ook ten goede komen aan de lokale bevolking die eveneens gebruik maakt van veel aan de toerist geboden faciliteiten (openbaar domein, strand, ...) en dienstverleningen (restaurants, cafés, shopping, ...).

In feite is kwaliteit bieden veel meer dan klanten tevreden stellen. Het impli-



ceert een vergaande aanpak waarbij het steeds verbeteren centraal staat. Het is als het ware een verplichting, een filosofie en vrijwillige attitude die ons toelaat een belangrijke pijler van de strategie op te bouwen. Kwaliteit helpt om het behoud of de ontwikkeling van economische activiteiten te waarborgen.

Op dit ogenblik is Total Quality Management (TQM) de meest gangbare vorm van aanpak en baseert zich op de idee dat kwaliteit de volledige bedrijfscultuur moet raken. Iedereen dient zich erbij betrokken te voelen. Totaal kwaliteitsmanagement draagt bij tot de verhoging van de waarde van een organisatie. Deze waarde wordt niet alleen uitgedrukt in financiële resultaten, maar ook in tevredenheid van de klanten als in een gunstig imago. Dit principe ondersteunt het feit dat kwaliteit geen absolute standaardnorm is, maar veeleer een *permanent kwaliteitsstreven in het kader van vaak veranderende omstandigheden*.

Hoe dan ook, binnen enkele jaren zal het hebben van tevreden klanten wellicht niet meer voldoen, maar zal het hoofddoel het verkrijgen van enthousiaste klanten zijn. Gezien de toeristische markt gesofisticeerder wordt en consumentenbehoeften zich verder diversifiëren, zal enkel regelmatige kwaliteitsevaluatie en -bijsturing de bedrijfsleiders en gemeentelijke verantwoordelijken kunnen helpen bij het nagaan of ze de consumentenverlangens en -verwachtingen hebben beantwoord.

In het kader van een toenemende concurrentie in de toeristische sector is dit synoniem voor lange termijn behoud. In dit geval is niet evolueren zoveel als achteruitgaan. Om het even welke organisatie die nalaat naar de verlangens en verwachtingen van zijn consumenten te luisteren en niets onderneemt om hun tevredenheid te bewerkstelligen, zal het volgende millennium waarschijnlijk niet halen.

Toeristische kwaliteitszorg: bijzonderheden

De evaluatie van klantentevredenheid en klachtenbehandeling vormt de basis voor een kwaliteitsbeleidmethode. De specifieke problematiek van het toeristisch gebeuren maakt kwaliteitsmanagement nog ingewikkelder. Hierna volgen enkele eigenheden van de toeristische sector die de toeristische kwaliteitszorg in een speciaal daglicht stellen.



Toerisme Vlaanderen

- De verscheidenheid van de toeristische actoren, die al dan niet samenwerken en waarbij elke schakel het kwaliteitsconcept beïnvloedt of bepaalt, maakt de gehele kwaliteitsaanpak tamelijk ingewikkeld. Inderdaad, tussen de beslissing van de vakantiekeuze en de thuiskomst, consumeert de toerist heel wat toeristische producten en diensten zoals de dienst voor toerisme, toeroperator, reisbureau, luchtvaartmaatschappij, musea, douane, taxichauffeurs, horeca-uitbaters, politie, openbaar vervoer, winkeliers,... Teneinde de beste kwaliteit te bieden en ook een totaal kwaliteitsbeeld te scheppen, moeten alle structuren en partners zich mobiliseren en engageren om samen te werken naar hetzelfde doel.

- Gezien de quasi-simultaneïteit tussen 'productie' en 'consumptie', worden kwaliteitsfouten vrijwel onmiddellijk opgemerkt door de gebruiker. Bovendien is toerisme niet erg tastbaar. Het is zeer moeilijk om sfeer, vriendelijkheid, gastvrijheid, het zich thuisvoelen, te managen. Diensten zijn ook veranderlijke producten en gebruikers hebben verschillende verwachtingen van hetzelfde dienstenproduct.

- De toeristische sector situeert zich in een mondiaal referentiekader. Zo kan de gebruiker producten en diensten gemakkelijk vergelijken dankzij de overvloed aan informatie beschikbaar via catalogi, folders, televisiereportages, verhalen van vrienden en familie, internetaanbiedingen, en dergelijke.

- Wij moeten er ook rekening mee houden dat kwaliteitsvereisten kunnen

verschillen naargelang het type klant (zaken- of vrijetijdsreiziger), doel van de vakantie (actief/passief) en kenmerken van de klant (bijvoorbeeld de nationaliteit).

- Kwaliteit komt voor op alle prijsniveaus omdat elk(e) product/dienst kan gezien worden als een kwaliteits-element zodra het klanten bevredigt. Door verschillende prijsniveaus te hanteren, verwachten gebruikers automatisch verschillende voordelen bij het 'kopen' van een product/dienst. Bij het toeristisch gebeuren zijn hoge prijzen dikwijls gekoppeld aan de exclusiviteit van het product, een voordeel dat bepaalde klanten precies zoeken. Voor vele klanten is het niet de prijs die telt, maar veeleer het concept 'value for money'.

- Men neemt algemeen aan dat (kader)personeel in de toeristische industrie goed presteert, en daaruit voortvloeiend de kwaliteit van het product/de dienst helpt behouden, als het zich goed voelt op persoonlijk en professioneel niveau. In een sector die zo sterk afhangt van part-time en seizoengebonden personeel, waar werkuren dikwijls lang en onregelmatig zijn en inkomens dikwijls bescheiden, vertegenwoordigt dit een uitdaging voor toerismemanagers.

- In een industrie zoals toerisme, waar winstmarges zeer laag kunnen zijn en de effecten van recessie goed voelbaar, is kostenbesnoeiing de norm in moeilijke tijden. Hoewel dit nodig kan zijn op korte termijn, heeft kostenbesparing echter een directe invloed op de kwaliteit van het product/de dienst en de toeristische ervaring en kan het dus

een bedreiging inhouden op lange termijn.

Een algemene kwaliteitsevaluatiemethode

Kwaliteit in toerisme is niet direct kwantitatief meetbaar. Dit is meestal het geval bij dienstenkwaliteit, gezien het niet tastbaar karakter en het feit dat productie en consumptie meestal samenvallen. Niettegenstaande deze probleemkenmerken, kunnen wij kwaliteit grondig analyseren en evalueren door het doorlopen van een aantal opeenvolgende stappen (zie figuur 2).

- Eerst en vooral analyseren we de *huidige situatie*. Dit omvat de doorlichting van de kwaliteit aangeboden door de voornaamste toeristische actoren / dienstverleners (museum, hotel, toerismebureau, fietsverhuur, en dergelijke). De behoeften en verwachtingen van klanten, evenals de meningen en ideeën van personeel en directie van toeristische ondernemingen zullen in dit stadium de basis vormen voor het kwaliteitsonderzoek. Deze aanpak zal onder meer toelaten convergenties en

divergenties tussen aangeboden kwaliteit en waargenomen kwaliteit te ont-hullen.

- De verzamelde informatie in de eerste fase zal gebruikt worden om een *coherente kwaliteitsstrategie te ontwikkelen*, waarbij prioriteiten duidelijk bepaald worden, en dit voor verschillende aspecten. Inderdaad, kwaliteit en toeristische producten of diensten zijn op verschillende manieren met elkaar verbonden. Ten eerste is er wat we de kwaliteit van de uiterlijke karakteristieken kunnen noemen, de algemene fysische aspecten van het product/de dienst. Dan is er het dienstenelement, namelijk de service die de gast ontvangt en de houding en bekwaamheid van het personeel. De betrouwbaarheid van de kwaliteit of het gemis ervan is een ander aspect. Dit houdt in dat het product/de dienst beloofd aan de klant dikwijls onvoldoende wordt verwezenlijkt. Dit brengt ons bij het vierde aspect, het (niet) bestaan van een systeem om misgelopen zaken weer recht te zetten.

- De derde stap bestaat uit de *formulering van een verbeteringsplan* dat jaarlijks

kan worden aangepast. Dit vereist professionele begeleiding en advies alsook een algemene coördinatiestructuur. Bij een permanent streven naar kwaliteitsverbetering moet men oog hebben voor structurele aanpassingen die een blijvende invloed hebben. Trouwens, kwaliteitsbeheer is nooit af. Weten wat en waar we op een bepaald ogenblik iets kunnen verbeteren is één zaak. Het doel van kwaliteitsbeheer is echter het garanderen van blijvende kwaliteitsverbeteringen.

- Vervolgens komt het erop neer de *kwaliteitgerichtheid te introduceren op alle niveaus* van de toeristische sector en in alle nieuwe initiatieven te integreren.

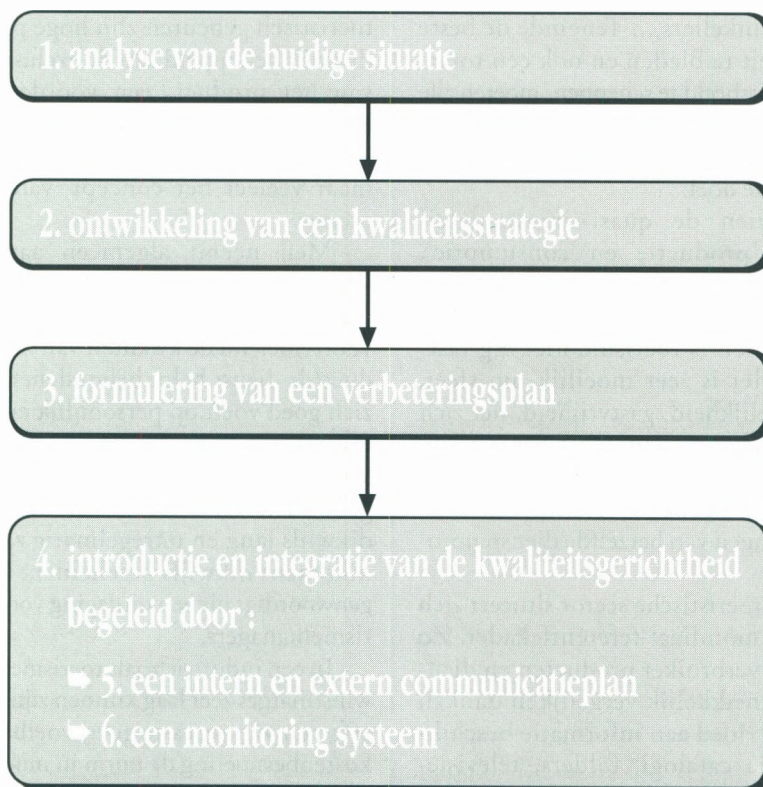
- Teneinde deze specifieke houding zo veel mogelijk te propageren, zou deze kwaliteitsaanpak moeten begeleid worden door een *intern en extern communicatieplan*, zodat de gehele bevolking (lokale bewoners en toeristen) geïnformeerd wordt over de kwaliteitsfilosofie en de geplande verbeteringsacties.

- Eens kwaliteit en een hoge graad van klantentevredenheid bereikt zijn, is het zeer belangrijk om het zo te behouden. Omdat kwaliteitsverwachtingen en klantenbehoeften veranderen in de tijd, is het verstandig om te voorzien in een *monitoring systeem* om de nodige veranderingen en aanpassingen te kunnen doorvoeren.

De bijdrage van het WES tot kwaliteitsverbetering

Het kwaliteitsbeleid zal in elke toekomstgerichte toeristische strategie een belangrijke plaats moeten krijgen. Het WES wil dit mee helpen verwezenlijken door op basis van diepgaand onderzoek een kwaliteitsaanpak te ontwikkelen die moet leiden tot een aanzienlijke kwaliteitsverbetering van het toeristisch product/dienst.

De gemeenten vormen de doelgroep omdat zij een centrale plaats innemen in het toeristisch gebeuren, met het openbaar domein een belangrijk deel van het toeristisch product beheren en in staat moeten zijn om de betrokken partijen in de toeristische en vrijetijdssector te overtuigen van het belang van een degelijk ontwikkeld en ondersteund kwaliteitsbeleid. Elkeen dient concrete richtlijnen te krijgen, zodat een specifiek actieprogramma gericht op kwaliteitsverbetering kan gerealiseerd worden.



Figuur 2
Diverse stappen van de kwaliteitsevaluatiemethode

Het WES wil dit bereiken in drie stappen:

- definitie en bepaling van de doelstellingen van de studie;
- uitvoering van de kwaliteitsaudit;
- opstelling van het kwaliteitsplan.

1. Doelstellingen van de studie

Vooraleer te starten met de kwaliteitsaudit, is het duidelijk dat de *objectieven* klaar en duidelijk moeten bepaald worden. Dit omvat de inhoud van het onderzoek, de doelgroepen, de verwachte resultaten, enzomeer.

2. Kwaliteitsaudit

De kwaliteitsaudit vormt het centrale deel van het onderzoek. Deze audit is gericht op de *evaluatie van alle relevante aspecten van het toeristisch product* door de confrontatie van verwachtingen en ervaringen van de consument omtrent dit toeristisch product.

Het toeristisch product moet gezien worden in de breedste zin en omvat:

- ruimtelijke aspecten: toegankelijkheid, parkeermogelijkheden, openbaar domein, natuurlijke omgeving...;
- toeristisch-recreatieve infrastructuur en voorzieningen: logies, attracties...;
- menselijke aspecten zoals gastvrijheid, dienstverlening, enzomeer.

De kern van de kwaliteitsaudit van het toeristisch product bestaat uit drie delen:

- de analyse van bestaande data;
- groepsdiscussies met huidige klanten;
- een grootschalige kwantitatieve toetsing van de verkregen resultaten uit de groepsdiscussies bij de klanten.

De *analyse van bestaande data* betreft de huidige klachtenformulering en -behandeling in hotels, attracties of toeristische informatiebureaus, enquêtes of evaluatieformulieren die voorhanden zijn in logiesinrichtingen, en dergelijke.

Het consumentenonderzoek moet idealerwijze starten met voorbereidende *groepsdiscussies* met een kleine groep toeristen (8 à 9 personen) gedurende ongeveer 2 uren. Deze activiteit moet plaatsvinden in de vakantiebestemming met toeristen voor wie het verblijf bijna ten einde is.

Deze groepsdiscussies hebben een exploratief karakter en zijn nodig om in de wereld van de klant binnen te dringen om zijn motivaties, verlangens en verwachtingen te begrijpen. Het zal de onderzoekers inzicht geven in de manier waarop de toerist-consument de vakan-



Toerisme Knookle-Heist

tiebestemming waarneemt en ervaart, zodat een exhaustieve criterialijst voor de evaluatie van het toeristisch product wordt verkregen. Deze informatie zal dan worden gebruikt om een goede vragenlijst op te stellen voor de kwantitatieve toetsing.

De groepsdiscussies zijn opgebouwd rond vragen als:

- waarom koos u deze bestemming voor uw (korte) vakantie? Wat maakt het zo speciaal?
- wat verwachtte u van uw verblijf in deze bestemming? In welke mate beantwoordt deze bestemming aan uw verwachtingen?
- welke aspecten of criteria zijn belangrijk voor de evaluatie van uw verblijf in deze bestemming?

De *kwantitatieve verificatie* van de resultaten van de groepsdiscussies op een grotere schaal zal gebeuren door middel van mondelinge enquêtes bij een steekproef van ongeveer 750 vakantiegangers in de onderzochte bestemming. De interviews worden afgenomen aan de hand van gestructureerde vragenlijsten bij verblijftoeristen voor wie de vakantie bijna voorbij is.

Het is belangrijk om de resultaten te kunnen bekijken voor verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld Belgen ten opzichte van buitenlandse toeristen, voor de verschillende toeristische periodes van het jaar zoals de winterperiode, de schouderperiode (mei, juni en september) en hoogseizoen (juli en augustus) en voor de belangrijkste logiesvormen.

De onderzoeken zijn specifiek gericht op verblijftoeristen, maar een uitbrei-

ding naar andere categorieën van toeristen (eendagstoeristen, tweede verblijftoeristen) of zelfs naar de lokale bevolking, kan in overweging genomen worden.

De vragenlijst bestaat uit een gedetailleerde opsomming van alle voor de consument relevante aspecten van de vakantiebestemming. De toerist wordt gevraagd om de bestemming op deze criteria te beoordelen en tevens het belang van deze criteria aan te geven. De voornaamste te evalueren categorieën van criteria zijn:

- vakantieoord in het algemeen;
- toeristische attracties;
- algemene voorzieningen (op strand, parkeermogelijkheden...);
- logiesinrichtingen;
- restaurants, bars, tearooms;
- winkelmogelijkheden;
- toeristische informatie;
- algemene tevredenheid en aanbevelingen.

De geïnterviewde toerist wordt ook gevraagd wat hij heeft gemist gedurende zijn vakantie en wat er ontbrak in de vakantiebestemming.

Al deze gegevens zullen in verband worden gebracht met demografische en sociaal-economische karakteristieken van de respondent zoals geslacht, leeftijd, verblijfplaats, samenstelling van het reisgezelschap, verblijfperiode en gekozen accommodatie.

3. Kwaliteitsplan

De resultaten van de kwaliteitsaudit leveren een duidelijk inzicht in de factoren die een essentiële bijdrage leveren tot de klantentevredenheid.

Zij tonen ook de tekortkomingen van het toeristisch product en hun impact op de klantentevredenheid. Deze cruciale zwaktes kunnen systematisch worden verbeterd en weggewerkt door de implementatie van een kwaliteitsplan.

De ontwikkeling van een dergelijk kwaliteitsplan omvat onder meer:

- de inventarisatie van de probleemgebieden en de bepaling van de prioriteiten ten aanzien van de te ontwikkelen activiteiten op het vlak van kwaliteitsbeheer, rekening houdend met de financiële mogelijkheden van de doelgroep;
- de formulering van concrete voorstellen ter verbetering van de knelpunten;
- de toetsing van de analyseresultaten alsook de voorstellen bij een aantal personen representatief voor de toeristische sector (publiek en privaat) of werkzaam

in de probleemgebieden waar kwaliteitsproblemen gesignaleerd werden;

- de finalisatie van het kwaliteitsplan rekening houdend met de voorstellen en opmerkingen van de geraadpleegde personen;

- de uitwerking van een voorstel van een structuur voor het opvolgen van de aanbevelingen van de kwaliteitsaudit en het bestendigen van de kwaliteitsinspanningen.

Men kan enkel een concurrentieel voordeel door middel van kwaliteit bereiken als de kwaliteitsperceptie van de consument tegemoet komt aan zijn verwachtingen. Dit betekent dat het niet voldoende is om kwaliteit te bieden, het moet ook als dusdanig worden erkend. Daarom is het vanuit marketingoogpunt belangrijk dat de kwaliteitsinspanningen duidelijk wor-

den gecommuniceerd naar de doelmarkten.

Het is uiterst belangrijk de verscheidene (gemeentelijke) toeristische dienstverleners te overtuigen van de noodzaak van een dergelijk kwaliteitsplan en hen nauw te betrekken bij de uitvoering van het kwaliteitsactieprogramma. Kwaliteit is duidelijk een onderwerp dat de gehele toeristische en vrijetijdsindustrie beïnvloedt en niet genegeerd kan worden. Kwaliteitsbeheer is van cruciaal belang voor het overleven van zo een omvangrijke en gefragmenteerde industrie die ten dienste staat van een complexe en veeleisende markt.



gang'maker .m. (-s), 1 (bij wielervedstrijden) persoon die op een motorfiets vóór de renner rijdt om hem op gang te brengen en tot grote snelheid te prikkelen en de luchtweerstand voor hem te verminderen, pacemaker (zie ook ald.); -(fig.) propagandist, ijveraar voor het genoemde of bedoelde; animator:



De full-service van een bedrijfsbankier

U wenst een gesprekspartner die redeneert vanuit uw standpunt en een full-service kan bieden, aangepast aan de behoeften van uw bedrijf.

Wij denken met u mee... en zoeken de beste oplossing: moderne en efficiënte betaalsystemen, financieringsformules op maat, aantrekkelijke beleggingsformules en allround advies. Onze knowhow staat tot uw dienst.

We willen uw "gangmaker" zijn. Samen geven wij uw bedrijvigheid een nieuw elan, ook op het moeilijkste parcours.

Samen bouwen aan uw toekomst.

ASLK 

KREDIET . NIJVERHEID 

Contactpersoon: Annita Lejeune,
Sterrenkundelaan 14, B-1210 Brussel
Tel.: 02 214 15 23