

De emotionele reis van onze klant.

Waarom 56 minder is dan 45.

Mark van Hagen

Nederlandse Spoorwegen

mark.vanhagen@ns.nl

Pauline Bron

Nederlandse Spoorwegen

Pauline.bron@ns.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk

21 en 22 november 2013, Rotterdam

Abstract

To be a successful railway operator it is essential to follow the value experienced during the entire train journey of the customer. The aim of this research was to seek the emotional context, such as the customers deeper desires, motivations and expectations and so-called moments of truth. The answers to these questions would offer NS a new perspective on the services it provides and enable it to focus on those elements that truly enhance customer satisfaction.

To gain more insight into the customer experience the emotional journey of the respective customers was mapped in an emotion curve. This curve was developed using qualitative research based on in-depth interviews with an Underlying Construct Elicitation Method (UCEM).

It appeared that whether or not having a place to sit on the train is essential to the overall experience. Only when passengers have a good place to sit can they experience a true moment of peace and relaxation. This is currently the only peak in the emotion curve. The transportation to and from the station greatly influences the total experience. Travelling by bike or on foot is much more relaxed than by bus, tram or car. This gives customers the feeling that they have more freedom and control. A real peak at the end of the journey is currently missing. Although at this point nothing is expected of NS, this is a chance to offer something that transcends expectation and which is memorable.

Respondents furthermore named seven emotional themes which they felt deserved particular attention:

- I want to feel welcome at the station
- Feeling in control allows me to enjoy my train journey more
- I like to see facilities at stations and on trains improve
- On the train I want to relax and enjoy myself
- For me the conductor is an NS ambassador
- I can only enjoy my journey in a clean and comfortable environment
- I forget NS once I get off the train although my journey is not yet over.

The experience themes and emotion curve enable us to view our service provision in a new light, affording us input to address the elements that make customers enthusiastic. In other words it offers NS input to make the right (policy and investment) decisions and to adequately address our processes (doing the right things right).

1. Inleiding

Elk spoorwegbedrijf zal erkennen dat de klant belangrijk is. Zonder klanten hebben zij immers geen bestaansrecht. Klanten bepalen daarmee ook het succes van een spoorwegonderneming. Om klanten tevreden te maken en te houden opereren de meeste spoorwegbedrijven vanuit een operational excellence verbeterstrategie. De resultaten hiervan houden ze nauwgezet in de gaten door veelvuldig klanttevredenheidsonderzoeken uit te voeren. Vanuit het perspectief van traditioneel klanttevredenheidsonderzoek stuurt management vaak op het behalen van tenminste zevens op alle aspecten van de dienstverlening. Ook moeten de aspecten waar onvoldoendes op gescoord worden al eerste worden aangepakt. Deze strategie is dan ook zeer geschikt om dissatisfiers op acceptabel niveau te krijgen maar is onvoldoende om tot een doorbraak in klanttevredenheid te komen. Naarmate de focus en sturing op cijfers over (ope)rationele processen (dissatisfiers) toeneemt raken de werkelijke behoeften en emoties van de klant steeds verder uit beeld. Hierdoor zijn spoorwegbedrijven niet in staat om een onderscheidende dienstverlening te bieden die klanten raakt, en te profiteren van de loyaliteit en voorkeur die dit met zich meebrengt. Om doorbraken in klantwaardering te realiseren is een paradigmashift nodig van een focus op dissatisfiers naar een focus op satisfiers, dat wil zeggen meer oog voor de emotionele beleving van reizigers (zie ETC paper Van Hagen & De Bruyn, 2012). We leven momenteel in een beleveniseconomie, waarin de emotionele beleving van diensten centraal staat (Pine & Gilmore, 1999, 2007). Wanneer een consument emotioneel geraakt wordt straalt dat af op de merkwaarde van de geleverde dienst. Voordat op emoties gestuurd kan worden, moet een spoorwegonderneming goed weten wat klanten werkelijk beweegt. Alleen dan kan gericht en effectief ingespeeld worden op de emotionele behoeften om vervolgens de klanttevredenheid effectief te verhogen. In dit paper staan de behoeften en emoties van treinreizigers centraal en wordt een methode beschreven, waarmee de onbewuste behoeften en emoties van een reizigers tijdens de Customer Journey in kaart zijn gebracht.

2. Theorie

2.1. Klantwensen en kwaliteitsperceptie

Tijdens een reis met de trein van deur tot deur verwacht de reiziger dat de vervoerder oog heeft voor zijn belangrijkste wensen, zoals veiligheid, betrouwbaarheid, snelheid (reistijd), gemak, comfort en beleving. Analooq aan de "hiërarchie van Maslow" kunnen verschillende wensen naar mate van belang in een piramidevorm worden gestapeld (Maslow, 1954, Van Hagen, Peek & Kieft 2000).

De klantwensenpiramide weerspiegelt de perceptie van de geboden kwaliteit van NS. Het fundament van de piramide van de klantwensen wordt gevormd door de basiseisen betrouwbaarheid en veiligheid. Onder veiligheid verstaan reizigers vooral de **sociale veiligheid** en dit is een absolute voorwaarde voor het functioneren van een station als publieke ruimte. Als potentiële klanten de perceptie hebben dat het niet veilig is op het station, dan zullen ze het station mijden. De **betrouwbaarheid** geeft aan in hoeverre reizigers ervaren dat zij krijgen wat zij verwachten. Als de dienstverlening niet beschikbaar is op het moment en de plaats dat zij dit verwachten dan leidt dat tot ontevredenheid onder de reizigers. Door chronisch tijdgebrek is **snelheid** de voornaamste klantwens, dat wil zeggen dat de meeste reizigers kiezen voor een zo kort mogelijke reistijd van herkomst naar bestemming. Als aan de voorwaarde voor een snelle reis en overstap is voldaan, wenst de reiziger dat de overstap **gemakkelijk** is. Dat wil

zeggen overzichtelijk en zonder veel gedoe, reisinformatie en bewegwijzering helpen daarbij en moeten als logisch en eenduidig worden ervaren. Vervolgens verwacht de reiziger een zekere mate van fysiek **comfort** op het station. Beschutte wacht- en zitruimte en voorzieningen om de inwendige mens te verzorgen. Tenslotte dient aan de wens van een prettige **beleving** te worden voldaan. Visuele aspecten als architectonische vormgeving, inrichting, netheid, gebruikte materialen en kleuren hebben invloed op de belevingswaarde. Maar ook minder tastbare omgevingsvariabelen, als (dag)licht, geur en muziek beïnvloeden de kwaliteitsbeleving. Figuur 2 toont de hiërarchie in belangen van de verschillende kwaliteitsdimensies (Van Hagen e.a., 2000, Peek & Van Hagen, 2002). De gelaagdheid in de belangen van de klantwensenpiramide wordt door verschillende kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken ondersteund (Peek & Van Hagen, 2003; De Bruyn & De Vries, 2009; Van Beek & Konijnendijk, 2008; Van Beek, 2009; Boes, 2007b; Preston, Blainey, Wall, Wardman, Chintakayala & Sheldon, 2008).



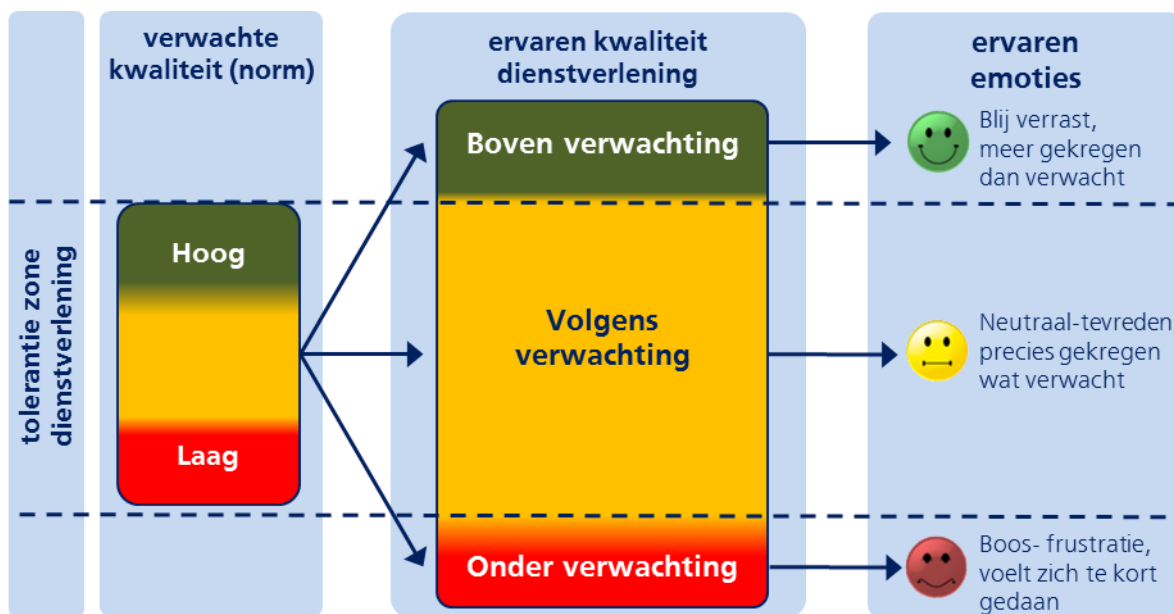
Figuur 1. Kwaliteitsdimensies geordend naar belang

Wanneer reizigers zich verplaatsen staan snelheid en gemak centraal, maar wanneer reizigers verblijven, dan staan comfort en beleving centraal (Wakefield & Blodgett, 1994, 1999). Snelheid en gemak zijn daarbij dissatisfiers (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), dat wil zeggen dat deze kwaliteitsaspecten negatief worden gewaardeerd, wanneer niet aan deze wensen wordt voldaan. Alle reizigers hechten veel belang aan een veilige, betrouwbare, gemakkelijke en snelle reis, ze horen tot de core business van verplaatsen, zijn generiek en gelden altijd en overall. Comfort en beleving zijn satisfiers (Herzberg e.a., 1959), worden opgemerkt wanneer de reis daar positief op scoort, maar de invulling kan per reiziger verschillen. De ene reiziger wil bijvoorbeeld eerste klas reizen, wil sushi eten op een station en heeft oog voor de architectuur van het station,

terwijl een andere reiziger tevreden is met een tweede klas reis, een kroket uit de muur wil consumeren en het station alleen ziet als een efficiënte transferruimte. Verschillende vervoersonderzoekers hanteren een dergelijke klantwensenpiramide (Van Hagen, 2011).

2.2. Klantwensen en verwachtingen

De keuze voor de trein is gebaseerd op de klantwensen en gerelateerd aan de verwachting van de treinreis. De verwachting van de consument over de kwaliteit van een dienst fungeert als een norm die vergeleken wordt met de daadwerkelijke ervaring van de dienst (Oliver, 1981b). Is de ervaring beter dan verwacht dan zal de consument positieve emoties ervaren en de dienst als goed beoordelen (satisfied). Is de ervaring slechter dan verwacht dan ontstaan negatieve emoties en zal de consument de dienst als slecht beoordelen (dissatisfied). De kloof (gap) tussen verwachting en ervaring bepaalt daarmee het oordeel over de dienst (zie Gaps Model of service quality, Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985, 1988; Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1988). Consumenten gaan ervan uit dat ze het verwachte kwaliteitsniveau van een dienst krijgen. Klanten begrijpen echter ook dat er situaties zijn, waarin de kwaliteit niet volgens verwachting geleverd kan worden. Het acceptabele kwaliteitsniveau past zich aan de veranderende omstandigheden aan en is flexibel (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1993). Het gebied tussen het gewenste kwaliteitsniveau en het (nog net) acceptabele kwaliteitsniveau is de tolerantiezone.



Figuur 2 Verwachtingen van kwaliteit, kwaliteitsperceptie en ervaren emoties

2.3. Kijken vanuit de perceptie van de klant

Om als spoorwegbedrijf aanknopingspunten te vinden hoe de waardering van de dienstverlening kan worden verhoogd moet de dienstverlening vanuit klantperspectief worden bekeken en welke emoties klanten ervaren. Klanten percipiëren hun omgeving holistisch, als een samenspel van losse dimensies binnen dezelfde dienstverlening. Elk aspect kan de totale evaluatie direct beïnvloeden of indirect via interactie met andere dimensies (Bitner, 1992). Kortom klanten zien de dienstverlening van spoorwegbedrijven als één geheel. Daarom moet, om de dienstverlening vanuit klantperspectief in kaart te

brenge, de gehele reis van de klant van deur tot deur vanuit een Customer Journey worden gezien. Een Customer Journey is een schematisch weergave van de dienstverlening van een spoorwegbedrijf vanuit klantperspectief bestaande uit verschillende episodes, inclusief bijbehorende contactmomenten. Wanneer deze in kaart is gebracht is het relevant te achterhalen wat de beleving van de dienstverlening is tijdens de verschillende episodes van de Customer Journey. Waar voldoe je als spoorwegbedrijf wel of niet aan de verwachtingen en wensen van de klant? Dit doe je door emoties van klanten voor elke episode in de Customer Journey in kaart te brengen. Vervolgens kan de belevingswaarde van de dienstverlening door de klant in de vorm van een emotiecurve op een door de klant gedefinieerde Customer Journey worden geplot. Zo wordt inzicht verkregen in de piek- en dal momenten in de huidige dienstverlening en wordt inzichtelijk waar verbeterpotentieel zit vanuit de behoeften van de klant.

2.4. Geen plezier zonder pijn: de peak-end-rule

De 'peak-end rule' is een psychologisch fenomeen dat ontdekt en beschreven is door psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman. Kahneman, Fredrickson, Schreiber, & Redelmeier toonden in 1993 in een experiment aan, dat proefpersonen de voorkeur gaven om hun hand gedurende 60 seconden in water van 14 graden Celsius te steken, gevolgd door 30 seconden in 15 graden Celsius, ten opzichte van 60 seconden alleen in water van 14 graden Celsius. Deze resultaten zijn contra-intuïtief, omdat water van 14 en 15 graden Celsius beide onaangenaam is. Proefpersonen lijken daarmee een voorkeur te hebben voor meer pijn (immers langere duur) dan minder pijn. De schrijvers suggereren dat het niveau van pijn wordt beïnvloed door de hoogste piek van ervaren pijn gedurende een periode en het laatste niveau van pijn, waarbij de tijdsepisode wel wordt waargenomen, maar geen invloed heeft op de herinnering (duration neglect). De auteurs hebben de naam peak-end rule aan dit fenomeen gegeven. De 'peak-end rule' houdt in dat we ervaringen tijdens een tijdsperiode met name evalueren op basis van twee herinneringen: 'tijdens de piek' en 'aan het einde'. De piek is het moment waarop klanten de meest heftige emoties ervaren, die zowel positief als negatief kunnen zijn. Ook aan het eind is de ervaring/emotie belangrijk in de overall waardering van de totale beleving. Niet voor niets eindigen de meeste films met een happy end. Ervaringen op andere momenten worden niet vergeten, maar worden gewoonweg niet meegenomen in de overall evaluatie, aldus Kahneman (2011).

In verschillende vervolgstudies met negatieve emoties (colonoscopie, harde geluiden) of positieve emoties (films, cadeaus) is de peak-end rule bevestigd (Do, Rupert and Montfort. 2008; Fredrickson & Kahneman, 1993; Kahneman, 2003; Kahneman, 2000a, 2000b; Kahneman, 1999; Kahneman & Frederick, 2002; Kahneman, Frederickson, Schreiber, & Redelmeier, 1993; Kahneman, Wakker, & Sarin, 1997; Redelmeier & Kahneman, 1996; Redelmeier, Katz, & Kahneman, 2003; Schreiber & Kahneman, 2000; Varey & Kahneman, 1992).

2.5 Peak-end rule en de customer journey

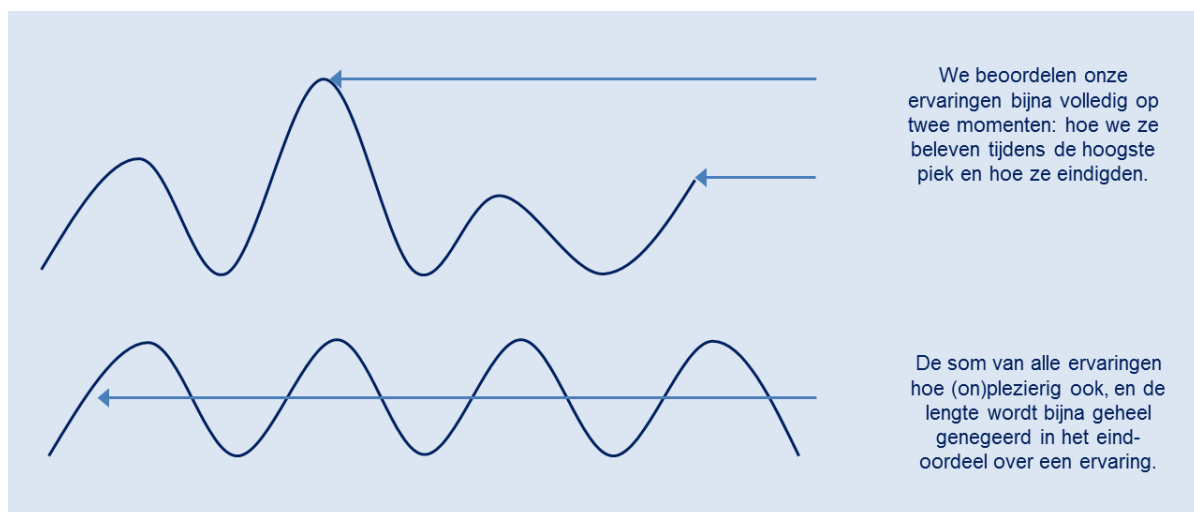
De peak-end rule wordt in de praktijk door diverse dienstverleners gebruikt in hun service design (IKEA, Transavia). Een vertaling naar dienstverlening vanuit de peak-end rule is dat tijdens de dienst een relevante (positieve) piek wordt gecreëerd en dat de laatste ervaring eveneens positief is. Uitgaande van de peak-end rule is het dus niet nodig om op alle aspecten van dienstverlening de tevredenheid van klanten te maximaliseren (dus niet overal pieken creëren). Dit is weinig effectief en kost veel geld.

Stel dat een customer journey van een willekeurige dienstverlener 8 episodes bevat. Vanuit het rationele perspectief van klanttevredenheidsonderzoek zou moet worden gestreefd naar minimaal een zeven voor elke episode. Hiermee wordt de totale som 56. Stel dat een dienstverlener twee negens, twee zessen, twee vijven twee vieren scoort is de totale score 48. Lager dan 56. Toch kunnen klanten, op basis van de peak-end rule bij de dienstverlener met 48 punten meer tevreden zijn dan bij de dienstverlener waar alle aspecten een zeven scoren.

De peak end rule leert ons dat ons brein van contrast houdt, door het toestaan van dalen, oftewel pijn, wordt een piek veel intenser beleefd. Het is effectiever om de zogenaamde 'pain-pleasure-gap' te optimaliseren. Hiervoor moeten dus soms bewust tijdelijke teleurstellingen tijdens de reis toegestaan worden.

2.6 Peak end rule en de treinreis

Een reis met het openbaar vervoer van deur tot deur is een complexe ervaring, waarin de tijdbeleving een grote rol speelt (Van Hagen, 2011). De vraag dringt zich op, of de peak-end rule ook in een OV-reis toegepast zou kunnen worden en wat dit dan zou betekenen voor de service aan klanten. Voor een effectieve klantbeleving van een treinreis zou het relevant kunnen zijn om op de juiste momenten pieken te creëren, zonder eventuele dalen te optimaliseren. Zo zouden memorabele piekmomenten van een treinreis, die momenten kunnen zijn die overeenkomen met de sterkten van de vervoerder en daar waar cruciale klantbehoeften zitten. Dan pas koppelt de klant de (positieve) ervaring aan het merk en kan de vervoerder daarvan profiteren.



Figuur 3: De peak-end rule

3. Onderzoeksmethode projectieve techniek en gebruik van de community

Om achter de werkelijke motieven en behoeften van onze klanten te komen hebben we weinig aan verklaringen van de consument zelf. Onderzoekers zijn hier duidelijk over: maar liefst 95% van ons gedrag gebeurt onbewust en is niet zomaar toegankelijk (Zaltman & Coulter, 1995; Zaltman, 2000). Mensen hebben zelf niet door dat het onbewuste brein aan de touwtjes trekt. Desgevraagd zullen klanten dus (irreële) argumenten geven om hun onbewuste gedragen achterliggende behoeftes achteraf te rationaliseren en verantwoorden.

Om door te dringen tot de (onbewuste) wensen, behoeften, associaties en motieven van klanten is de kwalitatieve ZMET techniek (Zaltman Metaphor Eliciting Technique) van Harvard ingezet. Deze is ontwikkeld om de onbewuste emotionele klantbeleving te doorgronden. Met deze methode is gezocht naar de dieper liggende drijfveren van klanten, de emotionele piek- en dal momenten binnen de Customer Journey en de Momenten van de Waarheid. De Momenten van de Waarheid zijn die momenten waarop de verwachtingen van de klant hooggespannen is en die overlappen met de (potentiele) sterktes of belofte van de spoorwegonderneming (zie ETC paper Van Hagen, Apeldoorn, Eijnsink en Verhoeven, 2012). In totaal hebben er 27 kwalitatieve gesprekken plaatsgevonden waarvan: 2 belevingspanels met 5 tot 6 deelnemers, 8 ZMET interviews en 8 belevingsinterviews. Dit heeft geresulteerd in 34 uur interviewmateriaal.

De inzichten uit het Z-MET onderzoek zijn vervolgens getoetst en verrijkt middels de inzet van een Online Research Community. Een Research Community is een zorgvuldig gescreende groep mensen, die gezamenlijk in een online platform interacteren met elkaar, met onderzoekers en alle andere mogelijke stakeholders die betrokken zijn (Insites Consulting, 2013). Aan deze Community hebben 65 klanten (lust- en must-reizigers) gedurende vijf weken intensief deelgenomen. De insightment community begon met een etnografisch traject waarbinnen klanten hun eigen reis observeren middels foto's en quotes. Uitgaande van deze observaties en die vanuit de ZMET-methodiek werd dieper gegraven en samen tot inzichten gekomen in een community discussie. De community heeft meer dan 3600 posts in de vorm van dagboeken, foto's en quotes van klanten opgeleverd. Deze extra informatie brengt de Customer Journey letterlijk tot leven. De combinatie van beide methodes (ZMET en Community) geeft ons een zo compleet mogelijk beeld van de emotionele belevingswereld van onze klanten van hun reis.

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen lust- en must-reizigers; twee klantgroepen die zich beiden in een andere state of mind bevinden. Hierdoor is het aannemelijk dat ze de dienstverlening anders beleven. Lust-reizigers zijn klanten met een sociaal-recreatief motief, reizen veelal 1-3 dagen per maand met de trein of minder en reizen vaak in het weekend of doordeweeks buiten de spits. Must-reizigers zijn klanten die naar of van hun werk of school reizen. Ze reizen veelal dagelijks en reizen doordeweeks tijdens de spits.

4. Resultaten

Resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in zeven emotionele klantbehoeften en een op de Customer Journey geplote emotiecurve van het reizen per trein voor lust- en must-reizigers.

4.1. Zeven emotionele klantbehoeften

Hieronder staan de belangrijkste belevingsthema's van onze klanten. Deze helpen ons begrijpen en verklaren hoe klanten onze dienstverlening percipiëren welke behoeften ze hebben en waarom er op sommige punten negatieve of juist positieve emoties ontstaan.

1. *Ik geniet meer van mijn treinreis als ik het gevoel heb 'in control' te zijn.*

Klanten die met de trein reizen geven letterlijk het stuur uit handen en zijn afhankelijk van een spoorwegbedrijf voor het (op tijd) bereiken van hun bestemming. Hierdoor hebben ze grote behoefte aan (gevoel van) controle. Geen (gevoel van) controle geeft klanten een onrustig en onprettig gevoel waardoor ze niet kunnen genieten van het reizen per trein. (Gevoel van) controle kan worden gefaciliteerd door goede informatievoorziening en duidelijke structuur. Een spoorwegbedrijf moet klanten zo goed mogelijk faciliteren bij de voorbereiding van de reis en proactief benaderen bij wijzigingen tijdens de reis.

2. *Op het station wil ik me welkom en thuis voelen.*

Klanten willen zich welkom en gewaardeerd voelen bij aankomst op het station. Een station moet de reiziger als het ware uitnodigen om met de trein te reizen. Op een station voelen klanten zich pas thuis in een veilige en aangename omgeving. Dit is in grote mate afhankelijk van de aankleding en de voorzieningen op een station. Lust klanten hebben meer behoefte aan vermaak op het station terwijl must klanten het station meer zien als verrek en aankomstpunt.

3. *Ik geniet pas van mijn reis in een schone en comfortabele omgeving.*

De trein en het station zijn het visitekaartje van een spoorwegbedrijf. Hygiëne, een schoon station en een schone trein zijn randvoorwaardelijk voor klanten. Een vieze trein (bv afval rond de zitplaats) is een doorn in het oog en doet afbreuk aan de reisbeleving. Een trein dient schoon en geordend te zijn. Een schone en comfortabele reisomgeving geeft reizigers het gevoel van vertrouwen en luxe. Pas dan geniet men echt van de reis.

4. *De conducteur is dé ambassadeur van NS.*

De medewerkers in de trein en op het station zijn het gezicht van een spoorwegbedrijf. Klanten zien hen als gastheren en gastvrouwen. Hun aanwezigheid geeft reizigers vertrouwen, rust en gevoel van betrokkenheid. Als ambassadeurs zijn medewerkers bij uitstek dé personen om de klant centraal te stellen en hen daarmee welkom en

gewaardeerd te laten voelen. Medewerkers maken hierdoor het verschil voor de klant. Zichtbaarheid en klantgedrevenheid van medewerkers is daarbij van groot belang.

5. *Ik zie graag de voorzieningen en service op en rond het station en in de trein verbeteren.*

Klanten beoordelen het reizen per trein niet op basis van alleen de treinreis maar ook op basis van alle zaken daar omheen. Dit betekent dat niet alleen reiscomfort maar ook alle omliggende processen, producten en diensten van een bepaald niveau moeten zijn voor een positief beeld van een spoorwegbedrijf. Het station is hierbij meer dan een vertrek- en aankomstlocatie voor reizigers, in het bijzonder voor lustreizigers. Voor hen is een aantrekkelijk aanbod van winkels en horeca van belang.

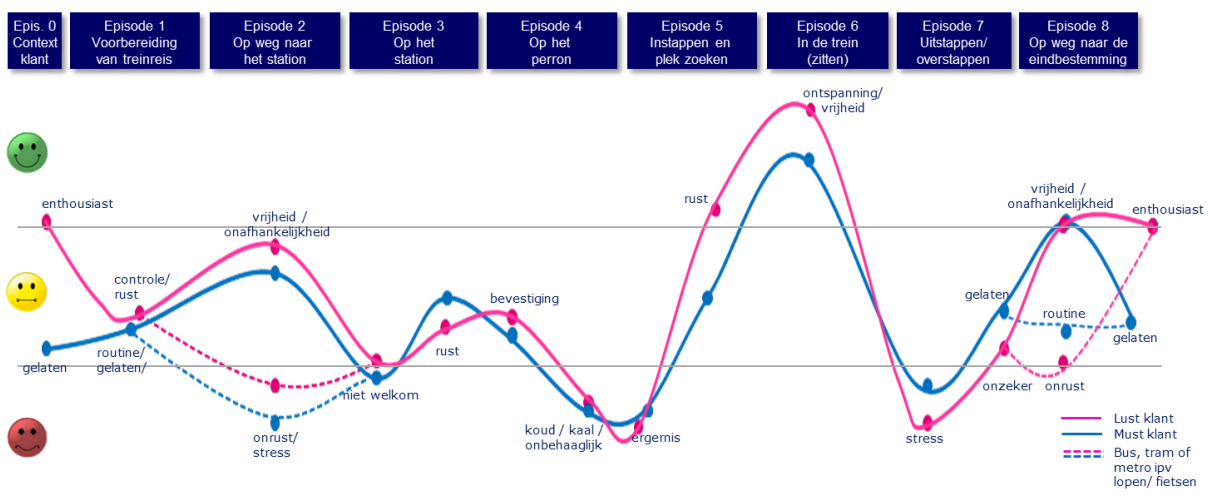
6. *Als ik in de trein zit wil ik genieten en ontspannen.*

Een prettige treinreis is een ontspannen treinreis. Het zitten in de trein is momenteel het (enige) piekmoment van klanten tijdens de gehele treinreis. Dit is het moment dat reistijd eigen tijd is en klanten echt hun 'eigen ding' kunnen doen (lezen, werken, slapen, naar buiten kijken) en hun werktijd of privé-tijd kunnen verlengen. Dit is de grootste meerwaarde van het reizen per trein. Het is daarom van groot belang dat NS klanten deze beleving kan garanderen. Indien dit verstoord wordt door gebrek aan een zitplaats of overlast heeft dit negatieve impact op de totale beleving.

7. *Ik vergeet NS zodra ik uitstap, maar mijn reis is nog niet voorbij.*

Eenmaal uit de trein gestapt verlaat de klant de trein, het station en daarmee NS. De reis van de klant is echter nog niet voorbij totdat de eindbestemming bereikt is. Klanten ervaren de rol van NS niet van deur tot deur maar van deur tot bestemmingsstation. De diensten daarna vinden zij vaak niet goed afgestemd op de trein. De reis en daarmee de ervaring met NS wordt pas echt hoog gewaardeerd als wij de klant ook faciliteren en begeleiden bij de laatste stap van de reis van station naar eindbestemming. Dit kan door klanten te informeren, te begeleiden en te helpen dit laatste onderdeel in de reis efficiënt te laten verlopen.

4.2. De emotiecurve



Figuur 4: de emotiecurve van het reizen per trein

De emotie curves bij Lust- en Must-klanten lopen schijnbaar gelijk maar er zijn een aantal belangrijke verschillen. De Lust-klant start de reis vanuit een zeer positief gevoel (enthousiasme) en verheugd zich op de reis waarbij de Must-klant er veel neutraler in zit. Voor deze klant is de reis een routinematig onderdeel van zijn werk/studiedag. De curve van de Must-klant is in zijn geheel wat vlakker, omdat er sprake is van coping gedrag. Deze reiziger weet wat er verwacht kan worden en zal minder emotioneel reageren op bepaalde (onbekende) situaties.

Het type transport naar en van het station beïnvloedt in sterke mate de beleving. Wanneer een klant lopend of per fiets naar het station komt is men meer ontspannen dan wanneer een klant per bus, tram of metro komt. Lopend of fietsend ervaart men meer vrijheid en controle dan bijvoorbeeld met de bus. Men heeft dan letterlijk zelf het stuur in handen.

Wanneer klanten op het station aankomen voelen ze zich niet welkom. De operationele processen terplekke geven onvoldoende invulling aan hun behoefte een gewaardeerde klant te laten voelen en dat de klant centraal staat.

De emotiecurve bevat slechts één piek: het zitten in de trein. Hiermee is het al dan niet hebben van een zitplaats essentieel voor de (belevings)waarde, alleen dan kan men rust en daarmee de waarde van de trein ervaren (reistijd is eigen tijd). Uitgaande van de "pleasure-pain" gap wordt deze piek sterker ervaren doordat reizigers hiervoor ergernis/stress ervaren omdat ze met meerdere mensen de trein instappen (vind ik wel een plekje?).

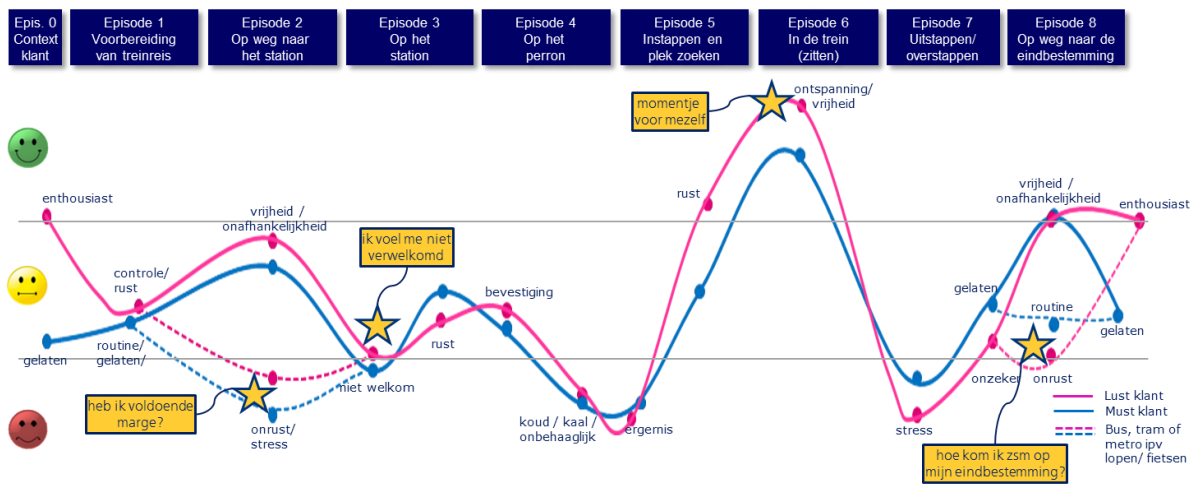
De huidige end is het verlaten van station en op weg naar de eindbestemming. Voor klanten momenteel een gelaten moment. Hier mist een echte piek aan het einde van de reis die met NS in verband wordt gebracht (peak-end rule). Het wordt niet van NS verwacht hier invulling aan te geven maar dit is een kans om klanten een memorabele positieve ervaring mee te geven.

5. Conclusie

5.1. De vier momenten waarop NS het verschil kan maken

Op basis van de emotiecurve en de zeven klantbehoeften zijn er voor NS vier momenten waar het verschil kan worden gemaakt in de dienstverlening naar klanten.

- Tijdens het vortransport, als reizigers met bus, tram of metro reizen naar het station. "Het vervelende is dat ik vaak moet overstappen en dat ik de aansluiting dan mis hierdoor ben ik gespannen, weet ik niet goed waar ik heen moet." Door klanten meer (gevoel van) controle (zie klantbehoefte 1) te bieden in het vortransport waarbij ze juist geen grip op de situatie hebben, kan dit bij klanten tot een positieve beleving leiden. Oplossing zou kunnen zijn om reisinformatie over aansluitingen van bussen naar treinen en overstaptijden aan te bieden.



Figuur 5: de contactmomenten waar NS het verschil kan maken

- Als reizigers aankomen op het station voelen ze zich niet welkom. "Irritant is dat fietsen, zelfs binnen, niet in de daarvoor bestemde rekken worden geplaatst. Soms is het moeilijk om je langs al die schots en scheefstaande fietsen te banen." "De trappen zijn.. een obstakel. Ben altijd blij als ik zonder kleerscheuren boven/beneden ben." Klanten twifelen eraan of ze wel centraal staan in de dienstverlening van een spoorwegonderneming. Met het centraal stellen van de klant wordt de behoefte om zich welkom te voelen ingevuld (klantbehoeften 2&4). Hierdoor wordt een meer emotionele band met de spoorwegonderneming opgebouwd dan bij een puur functionele dienstverlening. Persoonlijke aandacht van medewerkers kan hierbij een belangrijke rol spelen.
- Het in stand houden van de enige piek in de Customer Journey: het zitten in de trein. Zorgen dat klanten een plek hebben om te zitten zodat de treintijd ook waardevolle tijd (= eigen tijd) kan worden. Essentieel voor de belevingswaarde van onze dienstverlening. Zonder dit moment is er geen enkele piek in de emotiecurve. "Ik zit altijd in een stiltecoupé, dat vind ik aangenaam reizen door de rust en de stilte die je dan ervaart. Dan lees ik graag een boek" "Voor mij is ontspanning de belangrijkste reden om überhaupt de keuze voor de trein als vervoermiddel te overwegen. Hier ligt wat mij betreft nog een braak terrein NS om deze USP uit te benutten."
- Door een piek te creëren bij het verlaten van station heeft NS een kans om klanten een memorabele positieve ervaring mee te geven. Dit geldt met name voor lust-reizigers. Voor hen is de aankomst op het eindstation een onzekerheid: hoe nu verder?

5.2. Praktische implicaties

De customer journey in combinatie met de peak-end rule lijkt van toepassing op de spoorsector. Een grondige analyse van de klantbeleving van elke fase (touchpoint) in de reis en het belang van die fase voor de klant geeft richting aan verbetermaatregelen en te nemen investeringen. Het is evident dat het zinvoller is om de relevante pieken (verder) te verbeteren en om niet te proberen om alle touchpoints te verbeteren. Een vervolgstap is om op basis van evidence based design de verbeteracties bij de potentiële pieken te beproeven in de praktijk. Concreet betekent dit dat op kleine schaal pilot projecten zullen worden uitgerold welke moeten uitwijzen of verbeteringen in lijn met de theorie daadwerkelijk de klantwaardering verhogen.

De resultaten van dit onderzoek helpen NS om op een nieuwe manier te kijken naar de dienstverlening en geeft input om te sturen op de elementen die klanten enthousiast maken. Concreet geeft het NS input om de juiste (beleids en investerings)keuzes te maken (de goede dingen doen) en onze processen op een goede manier in te richten (de dingen goed doen). Het helpt ons tijdelijke teleurstellingen tijdens de reis te accepteren, en te focussen op die momenten waar we het verschil kunnen maken. Het stelt ons in staat om de klantgerichte/ klantgedreven organisatie te zijn die wij willen zijn.

5.3. Wetenschappelijke implicaties

Het uitgevoerde onderzoek is van kwalitatieve aard en een logische aanbeveling betreft het kwantificeren van de customer journey. Enerzijds vaststellen hoe sterk de emoties op de Y-as zijn in de verschillende fasen en voor verschillende groepen reizigers, zoals must en lustreizigers. Anderzijds het belang en de beleving van de tijdsduur van elke fase in de keten vaststellen. Met dit kwantitatieve inzicht kan scherper worden bepaald of de dalen niet te laag zijn en in welke mate bepaalde pieken relevant zijn en hoe ze verbeterd kunnen worden.

Literatuur

- Boddy, C. (2005). Projective techniques in market research: valueless subjectivity of insightful reality? *International Journal of Market Research*, 47(3), 239-254.
- Clark-Ibáñez, M. (2004). Framing the social world with photo-elicitation interviews. *American Behavioral Scientist*, 47(12), 1507-1527.
- Do, A.M., V. Rupert & G. Wolford (2008). Evaluations of pleasurable experiences: The peak-end rule. *Psychonomic Bulletin & Review* 15 (1), 96-98.
- Frederickson, B. L.; D. Kahneman (1993). "Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes". *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1): 45-55.
- Fredrickson, B. L., & Kahneman, D. (1993). Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 45-55.
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1).
- Herzberg, F., Mausner, B. & B.B. Snyderman (1959). *The motivation to work* (2nd ed.) New York. John Wiley & Sons.
- Johnston, R. (1985). The determinants of service quality: Satisfiers en dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 53-71.
- Kahneman, D. (1999). Objective happiness. In E. Diener, D. Kahneman, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 3-25). New York: Russell Sage.
- Kahneman, D. (2000a). Experienced utility and objective happiness: A moment based approach. In D. Kahneman & A. Tversky (Eds.), *Choices, values, and frames* (pp. 673-692). New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2000b). Evaluation by moments: Past and future. In D. Kahneman &
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast & Slow*.
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 49-81). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., B.L. Fredrickson, C.A. Schreiber, & D.A.Redelmeier (1993). "When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End". *Psychological Science* 4 (6): 401-405.
- Kahneman, D., Wakker, P. P., & Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of experienced utility. *Quarterly Journal of Economics*, 112, 375-405.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper & Brothers.
- Parasuraman, A. , V. Zeithaml and L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49 (Fall): 41-50.
- Parasuraman, A. , V. Zeithaml and L. Berry (1988). SERVEQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (Spring): 12-40.
- Peek, G.J. & Van Hagen, M. (2002). Creating Synergy in and around stations: three strategies. Transport Research Board, *Journal of Transportation Research Record*, 1793, 1-6.

- Redelmeier, D. A., & Kahneman, D. (1996). Patients' memories of painful medical treatments: Real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures. *Pain*, 66, 3–8.
- Redelmeier, D. A., Katz, J., & Kahneman, D. (2003). Memories of colonoscopy: A randomized trial. *Pain*, 104, 187–194.
- Schreiber, C. A., & Kahneman, D. (2000). Determinants of the remembered utility of aversive sounds. *Journal of Experimental Psychology: General*, 129, 27–42.
- Van Hagen, M. & Peek, G.J (2006). Prettiger reizen met de trein. NS-klantwensenpiramide is leidraad voor trein- en stationsomgeving. *Verkeerskunde*, 5(juni), 50-55.
- Van Hagen, M. (2011). Waiting experience at train stations. Dissertation, Eburon, Delft (NL).
- Van Hagen, M. and M. De Bruyn (2012). The ten commandments of how to become a customer driven railway operator. European Transport Conference, 8-10 Oktober, Glasgow.
- Van Hagen, M., G.Apeldoorn, R. Eijsink and J. Verhoeven. The car: Sheer laziness? European Transport Conference, 8-10 Oktober 2012, Glasgow.
- Van Hagen, M., Peek, G.J. & Kieft, S. (2000) "De functie van het station: een visie". In: Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk (CVS), 'Colloquium.
- Varey, C., & Kahneman, D. (1992). Experiences extended across time: Evaluation of moments and episodes. *Journal of Behavioral Decision Making*, 5, 169–185.
- Wakefield, K.L. & Blodgett, J.G. (1999) Customer Response to Intangible and Tangible Service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 51-68.
- Woodruff, R.B., E.R. Cadotte and R.L. Jenkins (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research* 20 (August): 296-304.
- Zaltman, G. (2003). How customers think. Essential insights into the mind of the market.
- Zaltman, G., & Coulter, R.H. (1995). Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51.
- Zeithaml, V., L.Berry and A. Parasuraman (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52 (April): 35-48.
- Zeithaml, V.A., Berry L.L. & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, winter.