

## *Vertaling van klantwensen treinreizigers naar concrete maatregelen met behulp van een innovatieraamwerk*

Mark van Hagen, NS, [markvanhagen@ns.nl](mailto:markvanhagen@ns.nl)

Joost van der Made, NS, [joost.vandermade@ns.nl](mailto:joost.vandermade@ns.nl)

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, 23 en 24 november, Gent

### **Samenvatting**

Om een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening te kunnen bieden stelt NS in haar missie de klant centraal en doet zij continu onderzoek naar de wensen van de klant. In dit paper vertalen we de meest recente klant inzichten naar een model en methodiek, waarin we de kernbehoeften van klanten en de reis van de klant combineren in een Klantgericht Innovatiekader. Om te achterhalen welke emoties reizigers willen ervaren tijdens hun reis zijn twee kwalitatieve diepte onderzoeken gedaan onder reizigers. Gekozen is voor de ZMET methode (Zaltman Metaphor Eliciting Technique; Zaltman, 1995; 2003) die de onbewuste gedachten van mensen blootlegt. In het eerste onderzoek zijn de verschillende fasen van de treinreis vastgelegd zoals reizigers die ervaren en in het tweede onderzoek is onderzocht welke emoties reizigers tijdens deze reisfasen willen ervaren. De onderzoeken leverden 9 reisfasen op en drie kernbehoeften: gevoel van controle, gevoel van waardering en gevoel van vrijheid. Om een concrete vertaling te kunnen maken naar klantgerichte oplossingen zijn de drie kernbehoeften conform de design methodiek (Luke Williams, 2010) vertaald naar 9 ontwerpprincipes. Door de negen reisfasen te combineren met de negen ontwerpprincipes ontstaat een innovatiekader. Het innovatie kader dient als leidraad voor het bedenken van services die (nog) beter aansluiten bij de wensen van de klant op verschillende ´momenten van de waarheid´ tijdens de reis. Elk bedrijfsonderdeel kan het innovatiekader gebruiken om problemen op te lossen binnen het eigen invloed gebied, maar ook ideeën bedenken die het eigen aandachtsgebied overstijgen. Het kader kan op drie manieren worden gebruikt: om bedachte ideeën te plaatsen in de reis van de klant (ideatie), om kansrijke ideeën te selecteren (selectie) en om alle projecten te plaatsen in het innovatiekader (portfolio). Met deze drie invalshoeken kan een vergelijking gemaakt worden tussen de impact van verschillende oplossingen en projecten met als doel een hogere klantbeleving realiseren. We zoeken naar die projecten die de hoogste impact hebben op de meeste reizigers tegen minimale/acceptabele kosten. Het innovatiekader helpt daarmee om de juiste dingen te doen in de ogen van de klant.

## **Inleiding**

Voor een bedrijf is het van belang om de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Wil een bedrijf op langere termijn kunnen overleven, dan is het noodzakelijk dat de klanten tevreden zijn over de geleverde kwaliteit van de diensten én het bedrijf de kosten beheerst. Dit geldt in een geliberaliseerde markt ook voor spoorwegondernemingen zoals de Nederlandse Spoorwegen (NS).

Om een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening te kunnen bieden stelt NS in haar missie de klant centraal en doet zij continu onderzoek naar de wensen van de klant. Eerder onderzoek heeft ons geleerd dat klanten een hiërarchie van kwaliteitswensen hebben, die in een klantwensenpiramide kan worden gevisualiseerd (Van Hagen, Peek & Kieft, 2000; Van Hagen, 2011). De hele reis wordt daarbij door de reiziger niet als één geheel ervaren, maar bestaat voor hen uit negen verschillende reisfasen met elk hun eigen behoeften, ervaringen en emoties (Van Hagen & Bron, 2014; Van Hagen & De Bruyn, 2015). Deze inzichten worden inmiddels breed gedragen in NS, maar laat zich nog moeilijk vertalen naar concrete acties die door het personeel ondernomen kunnen worden.

In dit paper vertalen we deze inzichten naar een model en methodiek, waarin we de kernbehoeften van klanten en de reis van de klant combineren in een Klantbeleving Innovatiekader. Het innovatie kader dient als leidraad voor het bedenken van services die (nog) beter aansluiten bij de wensen van de klant op verschillende 'momenten van de waarheid' tijdens de reis.

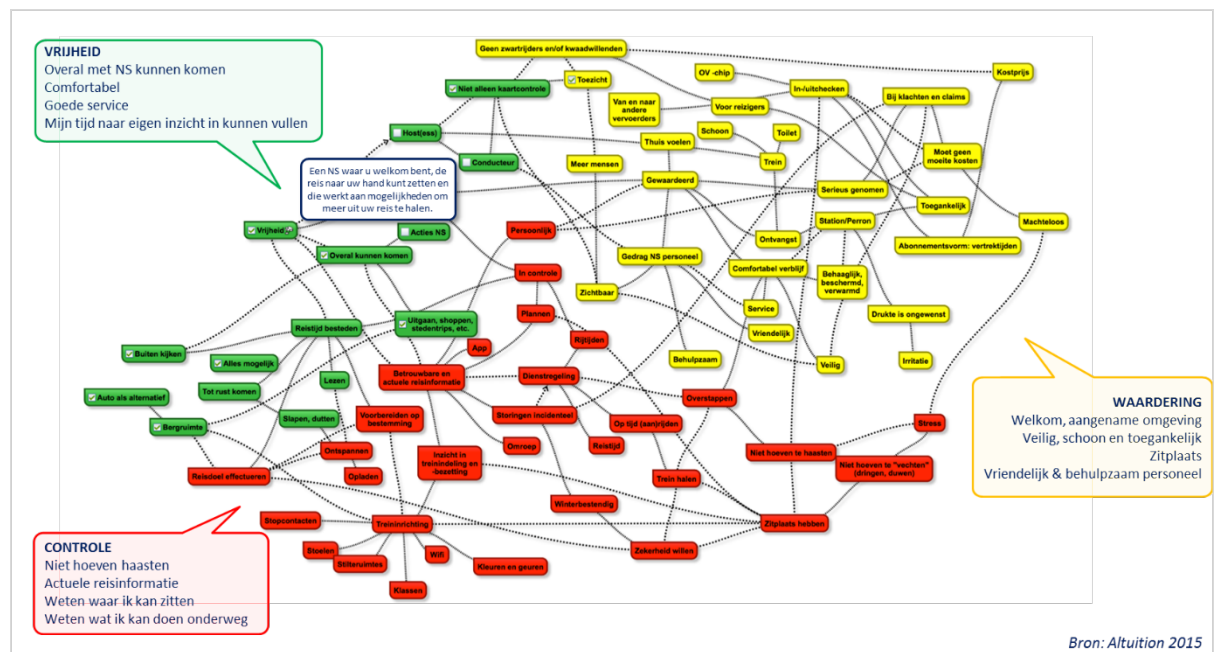
## **Onbewuste behoeften**

Zoals in de inleiding geschetst weten we dankzij onderzoek vrij goed wat klanten willen tijdens een treinreis (Van Hagen, 2011; Van Hagen & De Bruyn, 2012) en ook welke positieve en negatieve emoties ze ervaren tijdens de reis (Van Hagen & Bron, 2014; Van Hagen en de Bruyn, 2015). Wat we nog niet goed weten is welke emoties klanten willen ervaren tijdens hun reis. Om dat te achterhalen is een kwalitatief diepteonderzoek gedaan onder reizigers. Gekozen is voor de ZMET methode (Zaltman Metaphor Eliciting Technique; Zaltman, 1995; 2003) die de onbewuste gedachten van mensen blootlegt. De ZMET methode is ontwikkeld om de mentale modellen van mensen aan de oppervlakte te brengen die het denken en gedrag aanvoeren. ZMET maakt gebruik van visuele en zintuiglijke beelden van mensen om de metaforen, constructen en mentale modellen te ontlocken die het denken en gedrag van mensen sturen. Dit betekent dat respondenten door het gebruik van afbeeldingen worden geholpen bij het zoeken naar diepere onbewuste gevoelens, symbolen en metaforen. Hierdoor kunnen zij een meer complete beschrijving geven van hun emoties en gevoelens. Projectieve technieken hebben dus het doel om bepaalde emotionele remmingen weg te nemen bij de respondent en spreken tegelijkertijd een ander gedeelte van het menselijk bewustzijn aan (Harper, 2002), waardoor de mogelijkheid ontstaat om belangrijke informatie te verkrijgen waar respondenten zich mogelijk niet bewust van zijn (Boddy, 2005).

## **Onderzoeksopzet**

Met onderzoek dat is uitgevoerd door onderzoeksbureau Altuition (2015), is achterhaald wat de bewuste, maar vooral ook onbewuste wensen van reizigers zijn en vooral hoe zij zich willen voelen tijdens de reis. Zaltman heeft aangetoond (Zaltman, 1995; 2003) dat hooguit 20 respondenten nodig zijn om alle aspecten die op bewust

en onbewust niveau spelen boven water te halen. Daarom werden 20 respondenten uitgenodigd met een goede verdeling over leeftijd, man/vrouw, reismotief en reisfrequentie (lust- en mustreizigers). De respondenten werden uitgenodigd om te komen praten over de beleving van een treinreis en kregen het verzoek om foto's mee te nemen die hun gevoelens rondom een treinreis zo goed mogelijk weergeven. De methode is intensief. Elk diepte interview duurt ongeveer 2 uur en in zeven vooraf gedefinieerde stappen wordt de belevingswereld van een treinreis van de respondenten blootgelegd (Van Hagen, Apeldoorn & Eijnsink, 2012). Alles wat de respondent zegt wordt letterlijk uitgeschreven (transcripties), teneinde interpretatieruis tot een minimum te beperken. Op basis van de antwoorden wordt met de respondent door het leggen van relaties tussen de verschillende aspecten samenhang gecreëerd tussen alle aspecten en worden overkoepelende kernwoorden benoemd, welke worden gevisualiseerd in een mentale kaart. In de analysefase wordt door de onderzoekers op basis van de transcripties en de 20 mentale kaarten één mentale kaart gemaakt, waarbij minimaal 25% van de respondenten overeenkomstige kernwoorden hebben benoemd (Zaltman, 1995; 2003). Op een hoger aggregatieniveau leiden de verbindingen in de mentale kaart tot drie kernbehoeften, dit zijn behoeften die leiden tot de gewenste emotionele ervaring. In figuur 1 is de uiteindelijke mentale kaart gepresenteerd, met daarin centraal de drie kernbehoeften: controle, waardering en vrijheid.



Figuur 1: Mentale kaart van klant- en kernbehoeften.

Uit het onderzoek komen **drie belangrijke kernbehoeften** naar voren:

**Gevoel van controle:** doordat ik over de nodige informatie beschik en inzicht hebt, ben ik in staat om mezelf niet afhankelijk te voelen van de grillen van NS en *ervaar ik een gevoel van controle*.

**Gevoel van waardering:** als ik ergens welkom ben voel ik me serieus genomen met betrekking tot mijn wensen en behoeften en krijg *ik het gevoel dat ik graag gezien en gewaardeerd word*.

**Gevoel van vrijheid:** ik ben in staat om te doen en laten wat ik wil en ik hoef niet telkens de afweging te maken of reizen met NS daadwerkelijk beter is voor wat ik wil bereiken, *ik voel me vrij om te doen wat ik wil.*

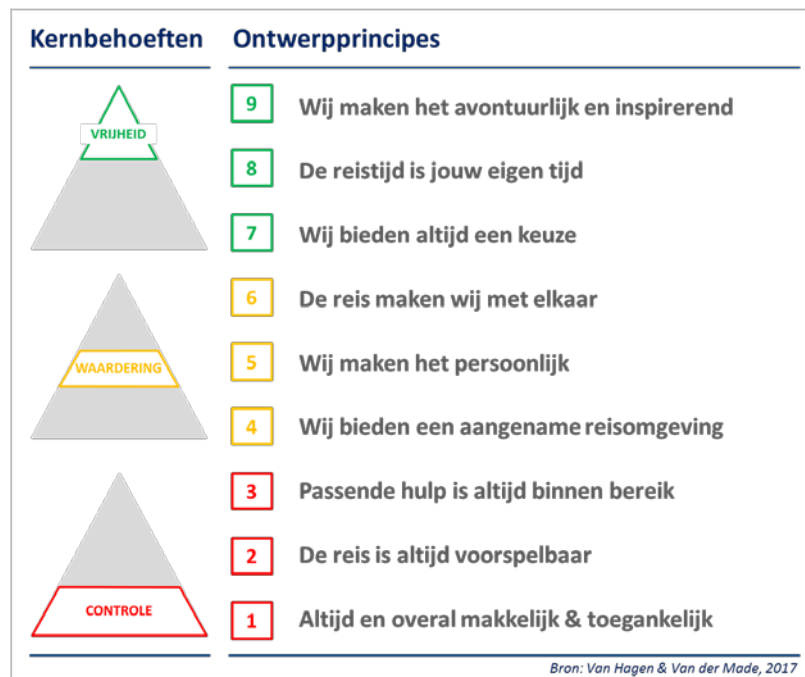
### Ontwerp principes

We hebben nu inzicht in welke drie emotionele kernbehoeften klanten willen ervaren. Achter elke kernbehoefte zit een groot aantal aspecten die leiden tot dit gevoel. Om als organisatie in te spelen op deze behoeften en tot gerichte actie te komen is het noodzakelijk dat medewerkers exact begrijpen hoe ze aan de drie kernbehoeften tegemoet kunnen komen. Deze zijn voor veel mensen echter te abstract, terwijl de onderliggende aspecten juist weer te veel details bevatten om daar eenduidige invulling aan te geven.

Om een concrete en actiegerichte invulling te geven aan de drie kernbehoeften stellen wij ontwerp principes op. De ontwerp principes vormen de basis van onze business; het is het 'waarom' achter de dingen die wij doen. Waar de kernbehoeften niet direct tot concrete acties zijn te vertalen, is dat wel het geval met de ontwerp principes; zij maken direct duidelijk wat wordt bedoeld en wat dat betekent voor het handelen van elke medewerker die daarmee invulling kan geven aan de eigen rol.

De ontwerp principes zijn opgesteld door terug te gaan naar de resultaten van het ZMET onderzoek voor verdere analyse. Alle foto's en uitspraken die de respondenten in eerste instantie hebben gedeeld zijn gebruikt voor een vertaling naar actiegerichte ontwerp principes in een gezamenlijke inspanning van verschillende deskundigen uit diverse bedrijfsonderdelen, zoals onderzoek, strategie en operatie.

Er zijn verschillende iteratieslagen verricht om uiteindelijk tot de volgende negen robuuste en gedragen ontwerp principes te komen (drie ontwerp principes per kernbehoefte - zie figuur 2).



Figuur 2: De drie kernbehoeften vertaald naar 9 ontwerp principes

Hieronder zullen we de betekenis van de ontwerp principes vanuit het perspectief van de klant nader toelichten geflankeerd met enkele voorbeelden:

### **Altijd en overal makkelijk & toegankelijk**

Ik voel me pas in controle als ik me onafhankelijk kan bewegen. Zo weet ik zeker dat ik het station, het perron en de trein zelf kan betreden, met minimale mentale of lichamelijke inspanning.

*Voorbeelden: overzichtelijke apps, websites, stations en treinindeling; gelijkvloerse overgang perron-trein, roltrappen of hellingbanen, duidelijk leesbare en begrijpelijke bewegwijzering, verstaanbare omroep.*

### **De reis is altijd voorspelbaar**

Ik ervaar de reis als voorspelbaar, wanneer voldaan wordt aan mijn verwachtingen. Ik kan gebruik maken van de kennis en kunde die ik al heb, ik ervaar minimale verstoringen en als er iets misgaat wordt ik direct en optimaal geïnformeerd.

*Voorbeelden: treinen rijden op tijd en ik weet waar ik de beste zitplaats vind, winkels en voorzieningen zijn open, personeel is vakkbekwaam, interacties werken altijd hetzelfde en zijn consistent. En ik slaag altijd in mijn reisdoel.*

### **Passende hulp is altijd binnen bereik**

Wanneer ik behoefte heb aan (extra) informatie kan ik die direct vinden. Ik kan de gewenste voorzieningen vinden en met mijn vragen direct terecht bij (digitale) informatieborden, benaderbaar personeel en digitale ondersteuning, zoals de reisplanner en de website van NS.

*Voorbeelden: Behulpzaam personeel dat alles weet maar ook de middelen heeft om te helpen, website/apps waar ik altijd en overal met mijn vragen terecht kan en die toegespitst zijn op mijn specifieke behoeften.*

### **Wij bieden een aangename reisomgeving**

Ik voel me welkom in de trein en op de stations. De reisomgeving is aantrekkelijk, schoon en veilig en straalt uit dat er zorg aan is besteed. Het personeel is vriendelijk en behulpzaam en straalt uit dat ze er zijn voor ons; de reizigers.

*Voorbeelden: schone trein/stations, aantrekkelijke en sfeervolle vormgeving trein/stations, voldoende (commerciële) voorzieningen (catering, toiletten, stalling, winkels, bergruimte voor bagage) en beschutting tegen weer en wind, hoffelijk personeel.*

### **Wij maken het persoonlijk**

Ik voel me geen nummer, maar als klant serieus genomen. Ik kan snel en makkelijk informatie vinden die voor mij en mijn situatie relevant is en het personeel benadert mij op een persoonlijke manier. Ik krijg de herkenning en erkenning die past bij mijn status als (trouwe) klant.

*Voorbeelden: "mijn NS" op de website, persoonlijke instellingen op mijn reisplanner, personeel herkent mij en mijn behoeften, eerder gebruik en interactie met individuele*

*klanten wordt gebruikt om interactie makkelijker en meer relevant voor mij te maken.*

### **De reis maken wij met elkaar**

Het personeel heeft invloed op mijn reis, maar zeker ook mijn medepassagiers. En dat is ook de charme van het openbaar vervoer. Ik voel me samen met anderen verbonden. Mijn mening telt bij NS en samen met personeel en medereizigers maken we een prettige reis.

*Voorbeelden: klantideeën en -feedback zijn input voor sturing van NS, duidelijke fatsoensregels, personeel en reizigers helpen elkaar, contact met andere reizigers wordt gestimuleerd.*

### **Wij bieden altijd een keuze**

Ik heb het gevoel dat ik altijd een keuze heb als ik met de trein reis. Mijn reis van deur tot deur gaat over heel wat verschillende schakels die soms strak gepland zijn en op tijd moeten verlopen. Voor de zekerheid wil ik voor elke service een back up of keuze hebben, zodat ik zelf kan bepalen hoe mijn reis verloopt, wat er ook gebeurt.

*Voorbeelden: informatie verzamelen en kaartje kopen via internet, reisplanner, automaat en loket. Altijd meerdere keuzes in voor- en natransport, kunnen kiezen wat ik koop en waar ik wil zitten in trein/station, maar ook passend handelingsperspectief hebben tijdens verstoringen.*

### **De reistijd is jouw eigen tijd**

Ik kan de reistijd naar mijn eigen inzicht besteden. In tegenstelling tot het reizen met de auto hoef ik mijn ogen niet op de weg te houden en kan ik doen wat ik wil. Werken, lezen, overleggen, bellen, dagdromen, etc., mijn reistijd is van mij. Zo kan ik het meeste uit mijn reis en mijn dag halen.

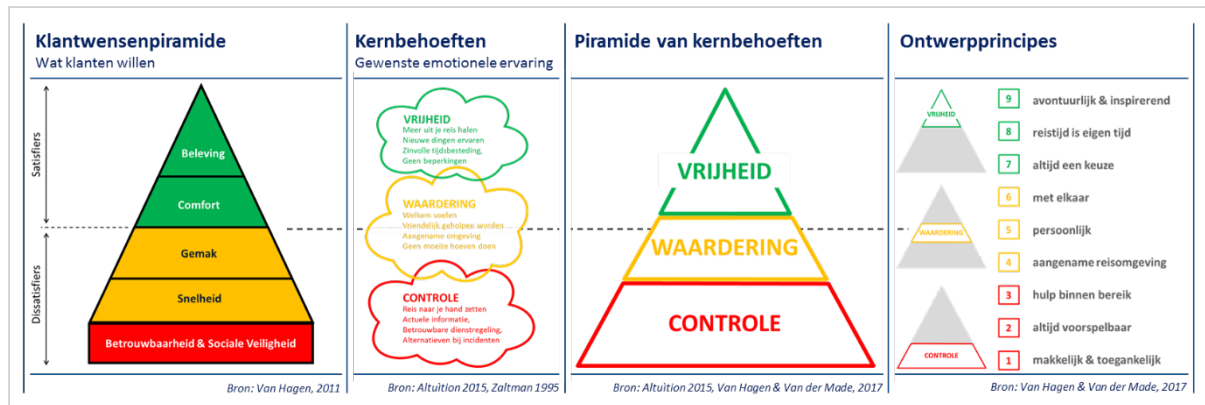
*Voorbeelden: comfortabele voorzieningen voor eten, drinken, winkelen, werken en ontmoeten op het station. In de trein comfortabele voorzieningen, zoals stoelen, stroom en wifi om te kunnen doen wat ik wil. Aangeboden afleiding waardoor ik me niet verveel, als apps, infotainment en entertainment.*

### **Wij maken het avontuurlijk en inspirerend**

Met de trein kan ik overal naar toe. Ik voel me uitgedaagd en geïnspireerd om op reis te gaan en voor mij onbekende plekken te ontdekken en droom weg bij de historie, nostalgie en romantiek van het reizen.

*Voorbeelden: inspirerende reizen en reisbestemmingen, historie van het spoor en Nederland, leuke verrassingen, ontdekkingen, puzzels en weetjes. Attenderen op wetenswaardigheden van de omgeving van mijn reis.*

In figuur 3 is de samenhang gevisualiseerd tussen wat mensen willen (klantwensenpiramide), de hoofd emoties die ze willen ervaren (kernbehoeften) en de vertaling naar actiegericht ontwerp principes.



Figuur 3: Samenhang klantwensenpiramide, kernbehoeften en ontwerp principes

### Van Inzicht naar Innovatie

We weten nu hoe de reis van de klant er uit ziet, wat de momenten van de waarheid zijn en hebben de drie kernbehoeften ontrafeld en concreet gemaakt in 9 onderliggende ontwerp principes. De uitdaging is dit om te zetten naar actie en daar mee het verschil te gaan maken voor zowel de reiziger als het bedrijf.

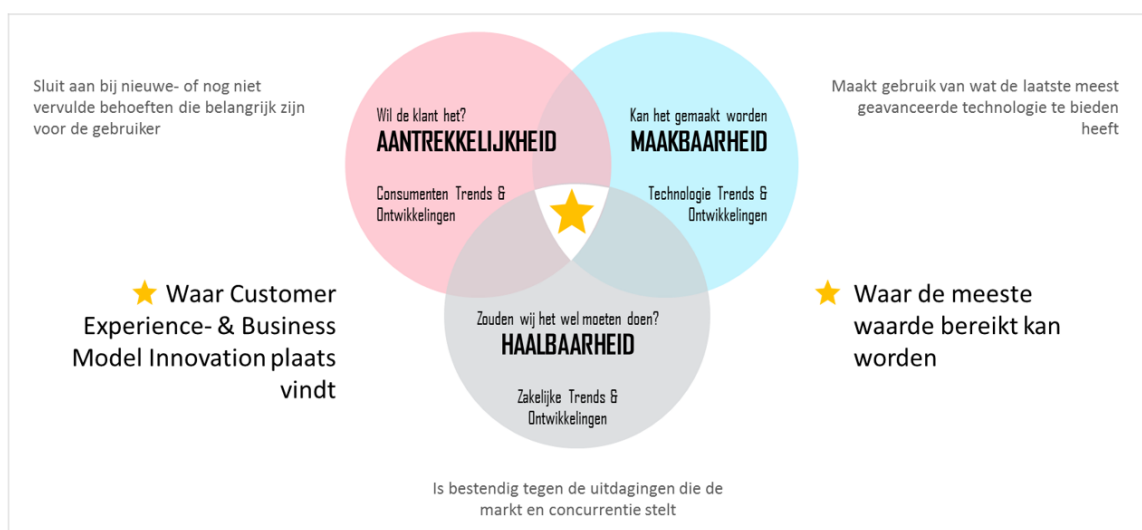
*Customer Experience Design* leent zich buitengewoon goed voor innovatie. De meeste waarde zit daar waar 3 aspecten bij elkaar komen (zie figuur 4):

**Aantrekkelijkheid** (Consument): is het waardevol voor de klant? Raakt het kernbehoeften?

(Technische) **Maakbaarheid**: kunnen wij het? Is de technologie beschikbaar om het te realiseren?

(Zakelijke) **Haalbaarheid**: moeten wij het als bedrijf ook willen? Is er een positieve business case?

Waar deze drie aspecten elkaar overlappen, is de kans het grootst om tot succesvolle innovatie te komen maar ook om een daadwerkelijk verschil te maken voor de klant.

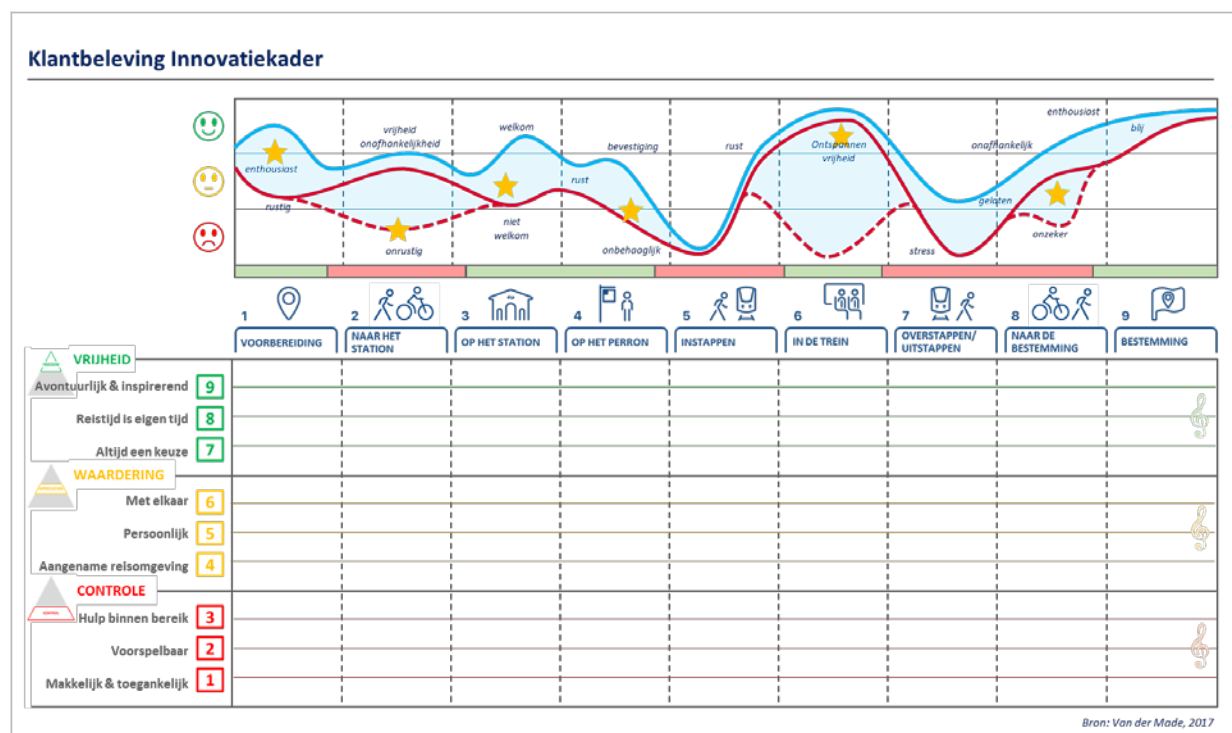


Figuur 4: Samenhang tussen aantrekkelijkheid, maakbaarheid en haalbaarheid.

## Het Klantbeleving Innovatiekader

Nu we de drie kernbehoeften concreet hebben vertaald naar actiegerichte ontwerp principes kunnen we deze in elke fase van de reis van de klant gaan inzetten. Zoals uit de voorbeelden bij de principes blijkt speelt de gewenste ervaring immers een rol in elke fase van de reis. Zo wil de reiziger thuis al geïnspireerd worden om naar een leuke bestemming te gaan en wil hij weten waar hij onderweg aan toe is. Graag vindt of ontvangt de reiziger op eenvoudige wijze informatie over de makkelijkste, snelste of comfortabelste manier om naar en van het station te reizen en wil hij zijn tijd op het station aangenaam besteden. In de trein zelf wil hij kunnen genieten van de reis en ook daar de tijd naar eigen inzicht besteden, waarbij hij vooraf weet waar hij kan zitten en welke voorzieningen er aanwezig zijn tijdens de reis.

Door de negen ontwerp principes te combineren met de negen reisfasen ontstaat een zogenaamd **Innovatiekader** (zie figuur 5). Het innovatiekader is een visualisatie van de klantreis en de ontwerp principes, waarbij de klantreis op de X-as is gevisualiseerd en de chronologie van de reis volgt. De rode lijn toont de emoties bij een normale dienstuitvoering, de gestippelde lijn zijn emoties wanneer er een verstoring is. De blauwe lijn laat zien welke emoties reizigers zouden kunnen ervaren wanneer NS de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd in de verschillende reisfasen. De ontwerp principes zijn op de Y-as gevisualiseerd, waarbij de functionele ontwerp principes onder en de emotionele ontwerp principes boven staan. Omdat alle klantwensen en reisfasen die de klant doorloopt nu in scope zijn, is NS met dit innovatiekader in staat om systematisch na te gaan of alle wensen van de klant in elke fase van de reis worden vervuld.



Figuur 5: Het innovatiekader; klantbehoeften & kernprincipes gekoppeld aan de reisfasen

Het innovatiekader biedt een startpunt voor het ontwikkelen van nieuwe diensten en innovaties. Het innovatiekader is immers een integraal overzicht van alle klantwensen



in alle reisfasen en biedt daarmee een compleet beeld van de gewenste kwaliteitservaring. Hiaten in dienstverlening in bepaalde fasen en/of ontwerp principes kunnen worden ingevuld. Door met interdisciplinaire teams te brainstormen kan verkent worden hoe bepaalde fasen en principes meer aandacht kunnen krijgen, zodat de klant ook krijgt wat hij wil.

### **Wat is het probleem eigenlijk en hoe vinden we de juiste oplossingen?**

Voordat we enthousiast oplossingen gaan bedenken voor vermeende klantwensen is het heel belangrijk tot de kern te komen van wat het probleem is voor de klant en daar gezamenlijk overeenstemming over te hebben. Vaak wordt snel doorgeschoten naar oplossingen, terwijl het probleem nog niet goed duidelijk is. Uiteindelijk ontstaan dan suboptimale oplossingen of erger nog; ideeën en initiatieven die niets bijdragen aan de oplossing van het eigenlijke probleem!

Hieronder volgen enkele tips vuistregels om tot een goede probleemdefinitie te komen.

**Het is goed om problemen te hebben!** Waar in het bedrijfsleven het praten in 'problemen' vaak gezien wordt als het product van een negatieve instelling, zijn grote problemen juist de bron geweest van grote vernieuwende oplossingen. 'Necessity is the mother of all invention'. Uitdagingen zijn vrijblijvend – maar grote problemen moeten aangepakt worden. En daarin zit nou juist de kracht. Ga daarom op zoek naar problemen, niet als excuus of om in te verzanden, maar om op te lossen!

**Probleem blindheid.** Met name in de westers wereld is er een soort van gelatenheid dat de dingen zijn zoals ze zijn. Problemen klein en groot worden simpelweg niet meer als probleem benoemd. "Het is nu eenmaal zo". Iets wat inherent is aan ons hoge welvaartsniveau en daaraan gekoppeld een tevredenheid die innovatie in de weg staat. Pas als wij weer echt ontevreden durven te zijn en de geldende excuses niet meer accepteren, ontstaat de honger om te doen wat nodig is om tot vernieuwende oplossingen te komen..

**Irritante problemen.** Wat in het Engels bekend staat als '*papercut*' – het jezelf snijden aan papier – geeft een klein wondje dat nauwelijks bloed maar wel verrekte pijn doet. Ons dagelijkse leven zit vol met 'papercuts'. Deze zijn vaak te vinden door te zoeken naar de 'work arounds' (Luke Williams, 2010). Work arounds zijn de houtje touwtje oplossingen die je kunt vinden in de leefomgeving van mensen waarin ze op geïmproviseerde wijze een oplossing hebben gevonden voor vervelende alledaagse en veelvoorkomende problemen. Denk aan de pleisters of tape op een afstandsbediening waarmee vooral ouderen proberen te onthouden hoe ze de primaire functies kunnen bedienen. In de papercuts en work-arounds vinden wij een voedingsbodem voor succesvolle innovatie. Immers heeft de consument al laten zien bereid te zijn om actie te ondernemen. Aan ons om de houtje touwtje oplossingen van de consument zelf te vervangen door structurele oplossingen.

**Hoe kunnen wij ...?** Definieer het probleem als actie en niet als voldongen feit. Iemand die langs de weg komt te staan met een kapotte auto, zal zijn of haar probleem vaak definiëren als "mijn auto is stuk". Eerder dan een probleem is dit de formulering van een voldongen feit. Immers: stuk is stuk. Maar wat is het probleem wat je wil oplossen; waar je actie op wilt nemen? Een goede probleemstelling is actiegericht. Door de 'Hoe kan ik...?' of 'Hoe kunnen wij ...?' vorm te gebruiken sla je twee vliegen in 1 klap. De vragende vorm vraagt letterlijk om actie: de beantwoording van

de vraag. Door jezelf of jouw organisatie / afdeling in het midden te plaatsen zorg je daarbij voor een probleemdefinitie die valt binnen jouw eigen bereik. Jouw probleem definiëren als iets waar een ander actie op moet nemen, ontnemt je zicht op die oplossingen waar jij zelf iets mee kan doen.

**Zoek door naar het ECHTE probleem.** Einstein gaf aan dat als hij een uur had om zijn leven te redden met het beantwoorden van een vraag, hij 55 minuten zou besteden aan het begrijpen van de vraag. Want als hij de vraag zou begrijpen, zou hij zeker in de resterende 5 minuten het juiste antwoord vinden. Hetzelfde geldt voor het oplossen van problemen, waar wij net geleerd hebben een probleem als open vraag te formuleren. Een goede manier om er achter te komen wat het echte probleem is, is je af te vragen "wat heb ik als het probleem er niet zou zijn? Wat kan ik dan?". In het geval van de kapotte auto zou het antwoord kunnen zijn "als mijn auto niet stuk zou zijn zou ik op tijd op mijn werk kunnen komen". En als dat lukt, wat kun je dan? "Dan kan ik de vergadering van mijn projectteam voorzitten". En als dat lukt? "Dan kan ik mijn baas laten zien dat ik die promotie verdien". Door meerdere malen de 'waarom' vraag te stellen, kom je erachter waar het werkelijke probleem zit. En met het vinden van het werkelijke probleem komen ook nieuwe oplossingen in beeld. Ben je niet technisch en heb je geen gereedschap en onderdelen bij je, dan is het probleem van de kapotte auto moeilijk op te lossen. Als het probleem is gedefinieerd als "hoe kan ik mijn baas laten zien dat mijn project goed draait en dat ik die promotie verdien" zijn er een heel palet aan mogelijke oplossingen beschikbaar.

**Durf te dromen!** Wens het onmogelijke – het mogelijke is al uitgevonden. Elke innovatie begon ooit als een onmogelijke wens... Waar wij in de westerse wereld vaak problemen niet meer als problemen zien, verliezen wij ook de mogelijkheid om groot te kunnen wensen. Groot wensen is als een spier die getraind moet worden. Kennis, opvoeding, school zijn allemaal factoren die de onredelijke mens redelijk maakt. In dat proces wordt die 'box' gecreëerd waar wij vervolgens zo moeilijk buiten kunnen denken. Een basis techniek om het stranden in realiteit tegen te gaan is om bij probleem oplossen te beginnen met het dromen van het perfecte eind resultaat. Wishful thinking is de techniek om de ogen te sluiten en je mee te laten voeren naar een verre toekomst waarin het probleem boven de stoutste verwachtingen is opgelost. Beschrijf die toekomst en leg het vast. Open de ogen en beeld je dan in dat je nog eens 50 jaar verder bent waarin de wereld nog beter is geworden. Beschrijf ook die toekomst en leg het vast. Gebruik dat beeld om vervolgens te bepalen hoe de situatie nu is. Waar kijkt de huidige situatie af van dat perfecte beeld. Gebruik de kloof tussen de perfecte wereld en huidige situatie en de obstakels die zich daartussen bevinden als deelproblemen om op te lossen. Wederom beschreven in de HKW of HKI vorm.

**Geen kritiek in divergerende fase... maar dubbel en dwars in de convergerende fase!** Creatief probleem oplossen is een iteratief proces, waarin een divergerende fase elke keer wordt opgevolgd door een convergerende fase. Zodra het probleem goed gedefinieerd is is het zaak om kritiek opzij te zetten en zo veel mogelijk ideeën te genereren. Kwantiteit gaat daarbij over kwaliteit. Stel kritiek uit. Cluster de ideeën en verzin representanten; oplossingsrichtingen waaronder meerdere ideeën te vangen zijn. Maar stel nog steeds enig oordeel uit. In tegendeel, selecteer zowel het meest haalbare idee als het meest gekke idee om verder uit te werken. Ga nu een divergerende fase in. Verzamel alle mogelijke redenen waarom het idee niet zou werken, niet goed zou zijn. Niet om het idee af te serveren, maar

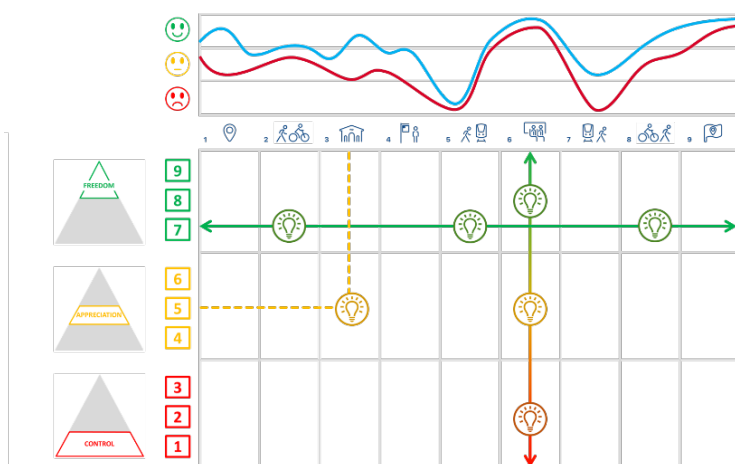
om in de volgende ronde het idee te verbeteren. Definieer vanuit de kritiek de deelproblemen om die vervolgens weer centraal te stellen in de volgende ideefase; een volgende convergentie slag. En zo door totdat er geen kritiekpunten meer op te lossen zijn.

Nu het probleem begrepen en duidelijk geformuleerd is, alsmede tips zijn gedeeld over de juiste oplossingsrichting, kunnen wij aan de slag met het Klantbeleving Innovatie kader. Dit kader kan op drie manieren worden gebruikt:

- Om bedachte ideeën te plaatsen in de reis van de klant (ideatie)
- Om kansrijke ideeën te selecteren (selectie) en
- Om alle projecten te plaatsen in het innovatiekader (portfolio).

Met deze drie invalshoeken kan een vergelijking gemaakt worden tussen de impact van verschillende oplossingen en projecten met als doel een hogere klantbeleving realiseren. We zoeken naar die projecten die de hoogste impact hebben op de meeste reizigers tegen minimale/acceptabele kosten. Het innovatiekader helpt daarmee om de juiste dingen te doen in de ogen van de klant.

### De ideatie fase



In de ideatiefase kunnen we ideeën gaan genereren op één ontwerp principe (één snaar) zoals “wij bieden altijd een keuze” (zie figuur6). Daarbij formuleren wij per fase in de reis van de klant een deelprobleem. Voor het principe ‘keuze’ zou dit dan worden “Hoe kunnen wij de reiziger keuze bieden in de voorbereiding van de reis”, “Hoe kunnen wij de reiziger keuze bieden op weg naar het station” etc.

Figuur 6: ideeën per snaar, fase of cel

Op dezelfde wijze kunnen ideeën gegenereerd worden om de beleving in 1 fase van de reis van de klant te verbeteren.

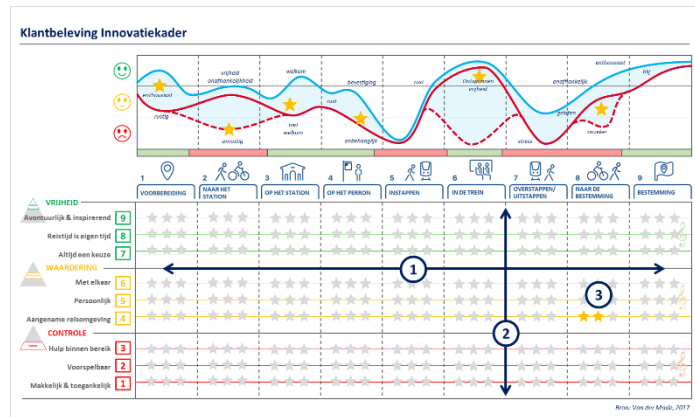
Zo kunnen wij voor de fase “in de trein” voor elk van de 9 ontwerp principes een deelprobleem formuleren in de vorm van “Hoe kunnen wij de reis in de trein avontuurlijk en inspirerend maken”, “Hoe kunnen wij de reiziger in de trein de reistijd laten besteden zoals men dat zelf wil” etc.

Maar net zo goed kunnen wij de idee fase toespitsen op 1 cel in onze matrix, bijvoorbeeld “Hoe kunnen wij de ontvangst op het station persoonlijk maken voor onze reizigers”.

De ervaring leert dat er weinig extra nodig is anders dan het juist formuleren van het probleem in de context van de customer journey en de klantbehoeften om een stevige ideeënstream op gang te brengen.

## Selecteren en verbeteren van ideeën

Bijna geen enkele bestaande organisatie zal te kort komen in 'goede ideeën' en lopende initiatieven. De vraag is echter of deze ideeën daadwerkelijk bijdragen aan de strategische doelstellingen. In ons geval is de vraag of en hoe een idee bijdraagt aan het verbeteren van de reisbeleving. Om initiatieven en ideeën op waarde te schatten kan het innovatie kader worden gebruikt. We stellen daarbij de volgende vragen:



Figuur 7: Selecteren van meest impactvolle ideeën

*In welke fase in de reis van de klant is het idee relevant / voegt het waarde toe?*

Het verdient de aanbeveling om tegelijkertijd een tweede vraag te stellen; hoe zou het idee relevant kunnen worden in andere fasen in de reis van de klant (of zelfs alle fasen in de reis van de klant). De eigenaar van een idee is zich lang niet altijd bewust van hoe een idee in meerdere fasen in de reis van de klant een meerwaarde kan hebben. En vaak zijn eerste ideeën met simpele toevoegingen waardevol te

maken in veel meer momenten tijdens de reis dan in eerste instantie gedacht. Zo creëert NS regelmatig events in de trein op weg naar een bijzondere bijeenkomst (Van Hagen, Ten Elsen en De Bruyn, 2017). Het event zelf vindt plaats in de trein, maar al bij de voorbereiding thuis en op de stations wordt aandacht gegeven aan het event, zodat de reiziger zich kan laten inspireren op wat gaat komen in de trein en op de bestemming.

*Per fase: Welke ontwerp principes worden geraakt door het idee (welke snaren worden aangestoken)?*

Ook dit is een kwalitatieve inschatting, waarbij de redentatie belangrijk is. Draagt het idee bij aan het meer avontuurlijk en inspirerend beleven van de specifieke fase in de trein? Hoe dan? Maakt het die fase meer persoonlijk? Hoe dan? Ook hierbij is het belangrijk om niet alleen het idee te waarderen om hoe het nu is, maar tegelijkertijd te versterken, door bijvoorbeeld de vraag te stellen "Hoe kunnen wij het idee zo versterken dat het de specifieke fase in de reis meer avontuurlijk maakt?". De ervaring leert dat men in het creatieve proces onbewust neigt naar het controle domein (veilig), terwijl ideeën met geringe inspanning ook op de hogere principes een bijdrage kunnen leveren. Om een idee te beoordelen op de potentie is het belangrijk om het beoordelingsproces iteratief te maken.

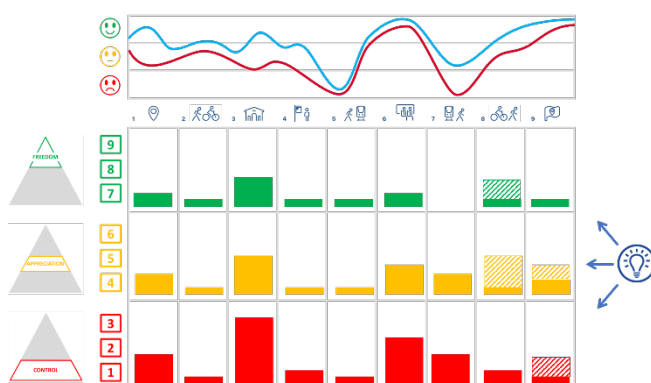
*Per fase per principe: in welke mate draagt het idee bij? Enigszins? Behoorlijk? Veel?*

Voor die cellen in de matrix waarop een idee invloed heeft, kan de mate van bijdrage worden beoordeeld. Daarmee wordt op een kwalitatieve manier een eerste kwantitatieve beoordeling geleverd. Een simpele schaal van 1 tot 3 is afdoende. Neem daarbij in ogenschouw dat dit een relatieve beoordeling is, waarbij de ene 3 een ander gewicht kan hebben dan de 3 van een ander idee. Waar het om gaat is om een eerste inzicht te krijgen waar, wanneer en in welke mate een idee impact zal hebben op de klantbeleving. Maar bovenal om te borgen dat ideeën genoeg (of juist) de kernbehoeften aan vrijheid en waardering raken waar men intrinsiek naar de kernbehoefte ‘controle’ neigt.

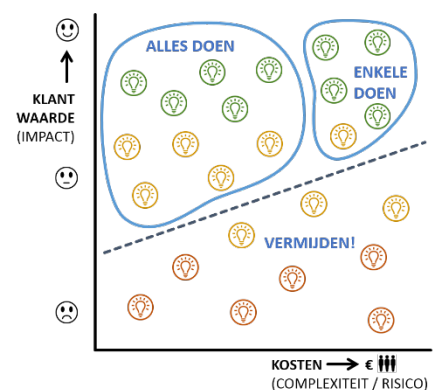
### Portfolio Management

Door de score van alle losse ideeën bij elkaar op te tellen, kan per ‘cel’ in de matrix de balans worden opgemaakt. Ervaring leert dat organisaties traditiegetrouw meer ideeën genereren in het ‘controle’ domein en dat minder vaak doen op de top van de klantwensenpiramide; het ‘vrijheids’ domein.

Door het optrekken van die balans kunnen wij vervolg acties initiëren. Figuur 8 laat voor elke fase in de reis van de klant zien hoeveel invulling aan de klantwensen wordt gegeven. Duidelijk is dat er in sommige cellen nog weinig impactvolle ideeën zijn, terwijl er ook meer in het ‘rood’ gebeurt dan in het ‘groen’. Op basis hiervan kan het kader weer gebruikt worden voor het gericht ophalen van ideeën voor die onderbelichte cellen, waardoor uiteindelijk de gaten in de portfolio kunnen worden gedicht. Het doel is immers om voor de Momenten van de Waarheid de maximale score te behalen!



*Figuur 8: Invulling van klantbehoeften per cel*



*Figuur 9: Impact van ideeën versus kosten*

### Idee selectie op klantwaarde EN haalbaarheid:

Een tweede toepassing van de klantbelevingsscore is te zien in figuur 9. Op de verticale as wordt de waarde voor de klant uitgezet. Met vertegenwoordigers vanuit de techniek kan een relatieve score worden gegeven aan hoe moeilijk / kostbaar /

tijdrovend het is om een bepaald idee uit te voeren. Deze 'haalbaarheidsscore' kan worden uitgezet op de horizontale as. De grafiek die zo ontstaat maakt het makkelijk om een keuze te maken uit een groot aantal ideeën met een grote verscheidenheid. Ideeën onder de stippellijn – met een lage waarde – moeten sowieso vermeden worden. De ideeën in de linker bovenhoek zijn de voor de hand liggende ideeën om uit te voeren, het zijn de ideeën die we allemaal moeten uitvoeren, ze hebben immers lage kosten en een hoge impact. In de rechterbovenhoek zitten vaak de echte innovatieve ideeën ; waarvan er een aantal gekozen moeten worden ... maar niet allemaal. Kenmerk van innovatie is immers dat het per definitie onbewezen is en van hoog risico. In een goede portfolio zijn de proporties van deze verschillende soorten initiatieven in balans.

### **Tenslotte: pas op voor hobby projecten!**

Ideeën zonder implementatie zijn een hobby, evenals projecten waarvan de impact voor de reiziger onzichtbaar is. Immers, succesvol van klant inzicht naar klant-innovatie gaan is weinig waard als het de klant nooit bereikt. Expliciet geformuleerd moet elk idee dat geïmplementeerd wordt bijdragen aan de wensen van de klant, direct dan wel indirect. Als de klant de consequenties van de maatregel op geen enkele manier kan waarnemen is het voor de klant zinloos. Een dergelijk project kan om andere redenen toch worden uitgevoerd, zoals politieke druk, bureaucratische eisen of prestigedrang. Voor de klant maakt dit echter geen verschil, die wordt en niet warm of koud van.

### **Conclusies en aanbevelingen**

Met de inzichten uit diverse onderzoeken hebben we een klantreis kunnen construeren en weten we wat klanten willen ervaren tijdens deze klantreis. Door de belangrijkste emotionele behoeften te vertalen naar klantgerichte ontwerp principes kunnen alle NS medewerkers gericht actie ondernemen met als resultaat dat de klant krijgt wat hij wil. Door de klantreis te combineren met deze ontwerp principes ontstaat een innovatiekader. Dit kader kan gebruikt worden om nieuwe ideeën voor problemen te bedenken (ideatie), kansrijke ideeën te selecteren door er een impactscore aan te geven (selecteren) én om alle bestaande en nieuwe projecten een plaats te geven in het kader (portfolio), zodat in één oogopslag duidelijk wordt waar de meeste aandacht van de organisatie naar toe gaat. Het kader biedt daarmee een gereedschapskist waarmee medewerkers zelfstandig problemen kunnen definiëren en ideeën voor oplossingen bedenken; in elke fase van de reis of voor elke snaar van de klantbehoeften. Het innovatiekader kan optimaal worden ingezet als dit als een spelvorm wordt geïntroduceerd aan de medewerkers, zodat zij spelenderwijs het innovatieproces kunnen doorlopen. Ook kunnen ze in workshops samen bepalen welke ideeën kansrijk zijn én bijdragen aan een hogere klantbeleving en daarmee een hogere klanttevredenheid.

## Literatuur

- Altuïtion. (2015). Onderzoek naar ambities en – beloften als basis voor het verbeteren van het Algemeen Klant Oordeel.
- Boddy, C. (2005). Projective techniques in market research: valueless subjectivity of insightful reality? *International Journal of Market Research*, 47(3), 239-254.
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17(1)
- Luke Williams (2010) *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Van Hagen, M, M. de Bruyn & E. ten Elsen (2017). The power of a pleasant train journey. Proceedings of the European transport Conference, 5th of October 2016, Barcelona.
- Van Hagen, M. & Bron, P. (2014). *Enhancing the Experience of the Train Journey: Changing the Focus from Satisfaction to Emotional Experience of Customers*. Transport Research Procedia. Elsevier Science Direct, pp. 253-263.
- Van Hagen, M. & De Bruyn, M. (2012). *The ten commandments of how to become a customer-driven railway operator*. European Transport Conference, 8-10 October 2012, Glasgow.
- Van Hagen, M. & De Bruyn, M. (2015) *Emotions during a train-journey quantified*. European Transport Conference, 28-30 September, Frankfurt.
- Van Hagen, M. & Hulster, G.J. (2009). On Screen. Film als implementatietool voor reizigerssegmentatie. Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk. Niets doen, iets doen en de effectiviteit van beleid. 19 & 20 November, Antwerpen.
- Van Hagen, M. (2011). *Waiting experience at train stations*. Dissertation, Eburon, Delft (NL).
- Van Hagen, M., G. Apeldoorn, R. Eijnsink & J. Verhoeven. (2012). The car: sheer laziness? European transport Conference, 8-10 Oktober 2012, Glasgow.
- 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.