



Memo

NS Reizigers

Bedrijfs- en Productontwikkeling

Aan Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Datum november 2012

Kenmerk NS/BD/2012-27

Onderwerp Analyse achterblijven klantordelen bij procesindicatoren in 2011

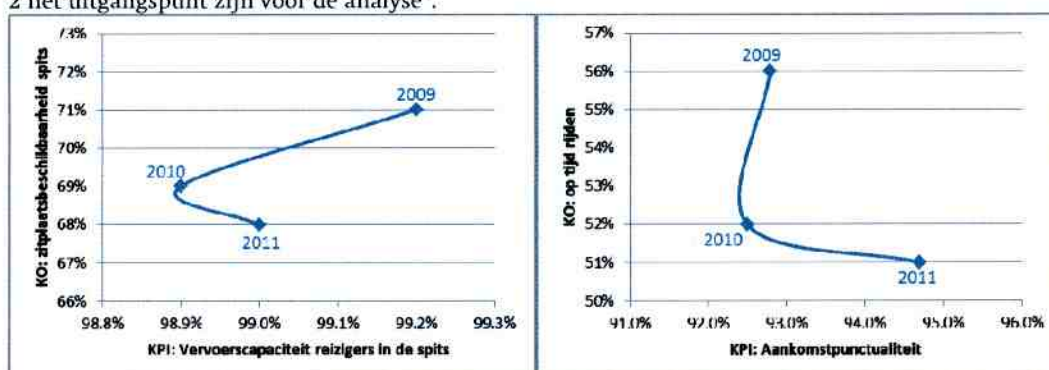
Besproken met Consumentenorganisaties vertegenwoordigd in het Locov
Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Achterblijvende klanttevredenheid: wat is er aan de hand?

In 2011 is een aantal afspraken, die NS met de overheid in het Vervoerplan heeft gemaakt, niet gerealiseerd (Klantordelen Op tijd rijden, IBO, Aanspreekbaarheid en Zitplaats), terwijl de doelstelling van een aantal bijbehorende procesindicatoren wel is gehaald (Op tijd rijden en Zitplaats). Opvallend is dus dat de ontwikkeling van diverse klantordelen geen gelijke tred houdt met de bijbehorende procesindicatoren. Kort samengevat zijn hier vijf verklaringen voor te geven:

1. De klantwaardering over onze basis dienstverlening heeft een plafond bij het rapportcijfer 7;
2. De slechte operationele prestaties in de herfst en winter van 2010 blijven lang nawerken in de klantordelen;
3. De klantwaardering wordt in hoge mate bepaald door het verschil tussen (subjectieve) verwachtingen en (objectieve) ervaringen;
4. De procesindicatoren en de klantordelen beïnvloeden elkaar en hebben sterke samenhang;
5. De klantordelen en de procesindicatoren voor Op tijd rijden en Zitplaatsbeschikbaarheid kennen verschillende definities.

In onderstaande toelichting wordt dieper op deze vijf verklaringen ingegaan, waarbij de figuren 1 en 2 het uitgangspunt zijn voor de analyse¹.



Figuur 1 en 2: ontwikkeling klantoordeel (KO) en Key Performance Indicator (KPI) zitplaatsbeschikbaarheid en punctualiteit

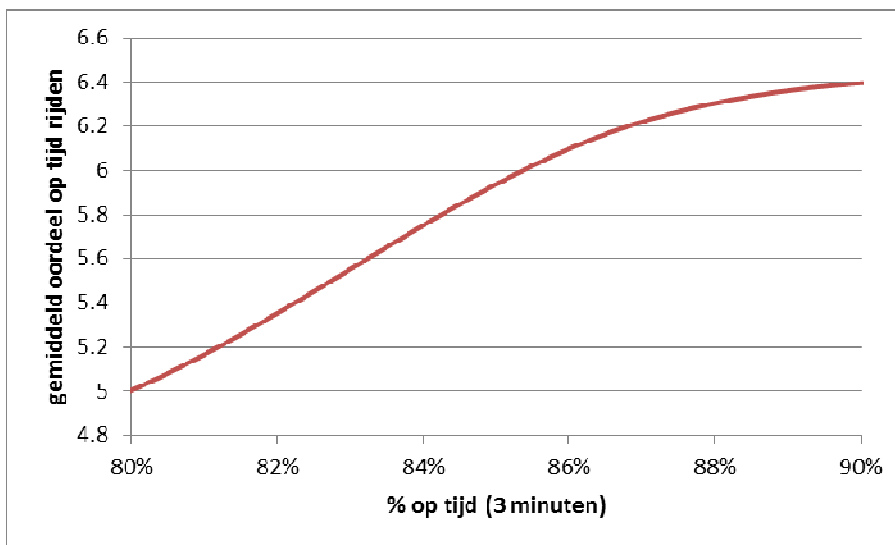
¹ De klantordelen IBO en aanspreekbaarheid zijn niet onderzocht. In het geval van IBO is de bijbehorende procesindicator niet gestegen, waardoor deze buiten de analyse is gelaten. Voor aanspreekbaarheid is de bijbehorende procesindicator wel gestegen. Omdat punctualiteit en zitplaatsbeschikbaarheid door de klant belangrijker worden gevonden dan aanspreekbaarheid, is er voor gekozen om daar in deze analyse op te focussen.



De klantwaardering over onze basis dienstverlening heeft een plafond bij het rapportcijfer 7

De meeste klantoordelen uit het vervoerplan zijn zogenaamde *dissatisfiers*. Een *dissatisfier* gaat over de basisbehoefte van een klant. Als een dienstverlener voldoet aan de basisbehoefte van zijn klanten, zijn die klanten niet echt tevreden of blij; ze hadden niet anders verwacht. Maar als een dienstverlener niet voldoet aan de basisbehoefte van een klant, dan zijn klanten daar wel (zeer) ontevreden over.

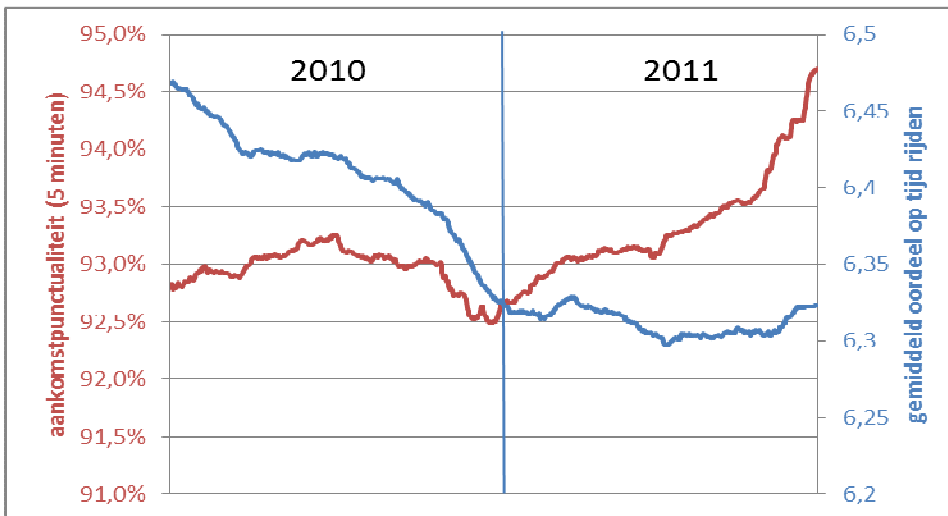
Toegepast op NS: als de trein op tijd rijdt, vindt onze Klant dat normaal. Als de trein niet op tijd rijdt, of bijvoorbeeld vies is, dan is onze Klant daar ontevreden over. Een *dissatisfier* heeft daardoor een plafond in het klantoordeel, dat rond de 6 à 7 ligt. En een hoog percentage 7 of hoger voor *dissatisfiers* behoort daardoor niet tot de mogelijkheden. En naarmate de proceskwaliteit op het gebied van een *dissatisfier* verder verbetert, neemt het effect op de klanttevredenheid steeds verder af. Voor het zorggebied “op tijd rijden” wordt dit weergegeven in figuur 3, waarin de procesindicator punctualiteit op 3 minuten is afgezet tegen het Klantoordeel over op tijd rijden.



Figuur 3: Afnemend effect op tijd rijden op Klantoordeel (bron: NS KlantTevredenheidsOnderzoek en Prorail, 2001-2011)

De slechte operationele prestaties in de herfst en winter van 2010 blijven lang nawerken in de klantoordelen

In november 2010 hadden NS en haar Klanten te kampen met een heftige herfst, die werd gevolgd door twee periodes met veel sneeuw. Dit had desastreuze gevolgen voor de uitvoering van de dienstregeling. Deze slechte dagen hebben tot een grote daling van het klantoordeel Op tijd rijden geleid, en blijken hier ook lang in door te werken: volgens een modelschatting kan dit afhankelijk van de duur en zwaarte van de slechte dagen tot een aantal maanden doorwerken. Ondanks de hoge punctualiteitscores van begin 2011 steeg de klanttevredenheid de eerste twee maanden niet (zie figuur 4), waarna er in het tweede kwartaal door diverse oorzaken nieuwe slechte dagen volgden die een verdere daling van het klantoordeel veroorzaakten. De sterke toename van de aankomstpunctualiteit in vooral de tweede helft van 2011 uit zich eerst in stabilisatie van het klantoordeel, en pas eind 2011 in een lichte stijging.



Figuur 4 voortschrijdend 12-maandsgemiddelde KPI (rode lijn, linkeras) en voortschrijdend 12-maandsgemiddelde klantoordeel (blauwe lijn, rechteras) punctualiteit, van januari 2010 tot en met december 2011 (bron: NS KlantTevredenheidsOnderzoek, Prorail; 2010-2011)

De klantwaardering wordt in hoge mate bepaald door het verschil tussen (subjectieve) verwachtingen en (objectieve) ervaringen

Vanuit de psychologische theorie is bekend dat klanttevredenheid wordt bepaald door het serviceniveau dat de klant verwacht en de mate waarin een dienstverlener daaraan voldoet. Daarbij is de verwachting van de klant voor een groot deel gebaseerd op ervaringen uit het verleden die hij heeft opgedaan, maar ook op berichtgeving in de media en het imago van het bedrijf. Op NS toegepast: als NS gedurende langere periode goed presteert, dan stijgt de verwachting van onze Klanten. Als er dan toch een slechte dag volgt, dan is het gat tussen verwachting en ervaring extra groot en is onze Klant extra ontevreden.

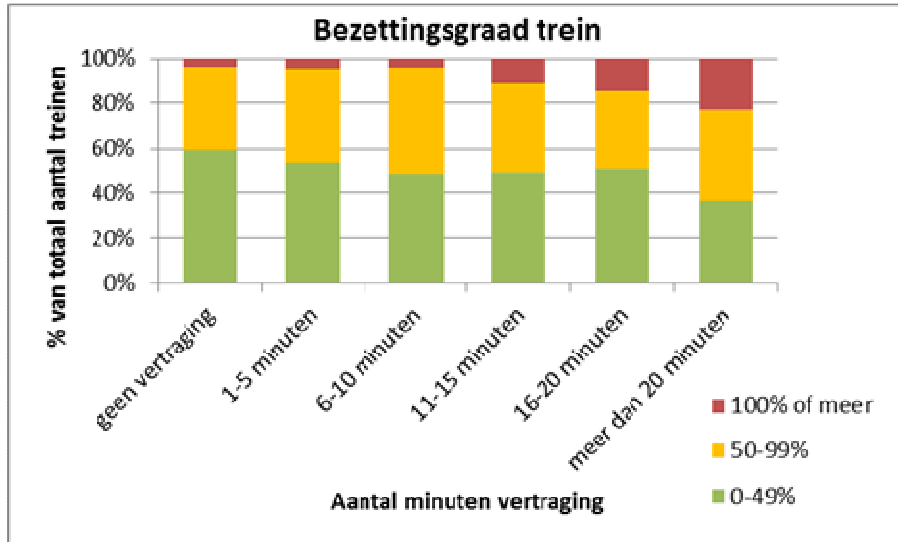
Uit de analyse blijkt dat in de periode vóór 2010 het Klantoordeel Op tijd rijden zonder slechte dagen 7% punten hoger zou zijn geweest. Vanaf 2010, met een gemiddeld hoger punctualiteitsniveau, is dit ruim 10%punten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat slechte dagen het oordeel van de klant fors beïnvloeden en dat met verbeterde prestatie in de tijd het belang van slechte dagen is toegenomen. Dit is in lijn met de verwachting dat negatieve uitschieters een grotere impact hebben bij gemiddeld goede prestaties. In de verdere verbetering van het zorggebied “op tijd rijden” zullen wij ons dan ook met name richten op de aanpak van slechte dagen om op die dagen de dienstverlening op het niveau te brengen dat klanten van ons verwachten.

De procesindicatoren en de klantoordelen beïnvloeden elkaar en vertonen sterke samenhang

De procesindicatoren en klantoordelen in het vervoerplan gaan over verschillende aspecten van de NS dienstverlening. Toch beïnvloeden zij elkaar en is er sprake van sterke samenhang. Die samenhang of correlatie doet zich op 2 manieren voor:

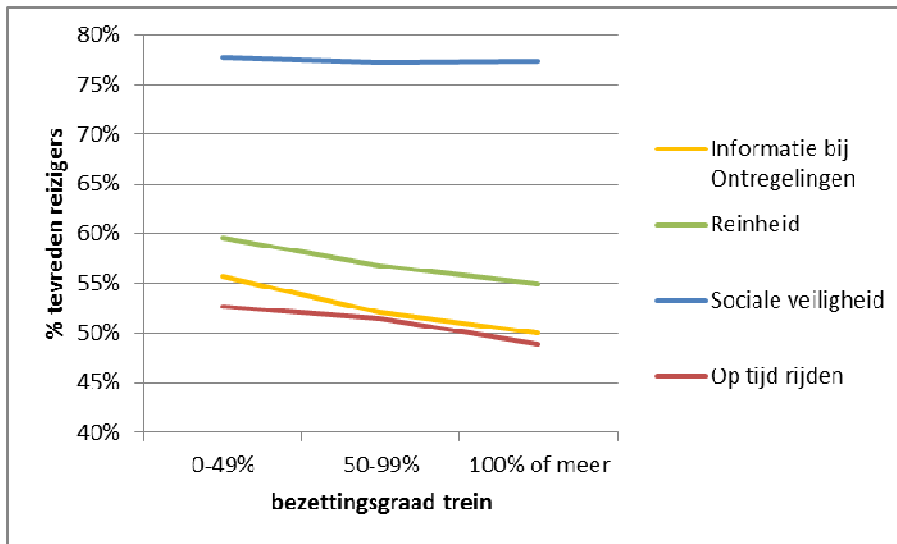


- *Onderlinge beïnvloeding van de procesindicatoren* : als een trein niet op tijd rijdt, wordt de spreiding van treinen over het uur minder gelijk, verdelen onze Klanten zich minder gelijk over de treinen en krijgen onze Klanten te maken met volle treinen. Bij grote vertraging schiet de keerpuntreiniging er wel eens bij in, en lukt het ook niet altijd om adequate informatie te geven ondanks dat onze Klanten daar dan juist behoefte aan hebben. Omgekeerd kan een drukke trein ook leiden tot vertraging doordat het in- en uitstappen langer duurt.



Figuur 5 verband aantal minuten vertraging en bezettingsgraad trein (bron: NS KlantTevredenheidsOnderzoek 2011)

- *Beïnvloeding van procesindicatoren op Klantoordelen*: als niet aan de basisbehoeften van onze Klanten is voldaan (de trein is te laat of rijdt niet, onze Klant heeft geen zitplaats), dan is onze Klant niet alleen ontevreden over die specifieke aspecten, maar oordeelt ook negatiever over andere aspecten van de dienstverlening. Hij/zij wordt als het ware chagrijnig, en vindt een vertraagde treinreis ook niet meer comfortabel en het personeel onvriendelijk. In figuur 6 wordt dit effect geïllustreerd voor de bezettingsgraad: bij hoge bezettingsgraad en geen vertraging worden lagere oordelen gegeven over reinheid, op tijd rijden en informatie bij ontregelingen.



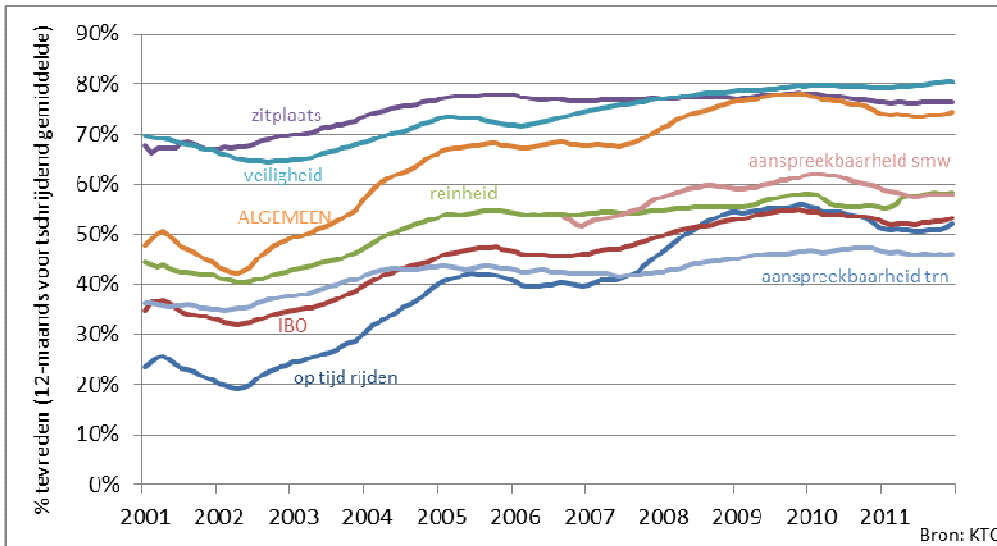
Figuur 6: verband bezettingsgraad trein en niet gerelateerde klantoordelen (bron: NS KlantTevredenheidsOnderzoek 2011; alleen reizigers zonder vertraging)

De samenhang zoals hierboven beschreven, blijkt ook uit de correlatiecoëfficiënten in tabel 1.

| | Punctualiteit | Informatie bij Ontregeling | Reinheid | Zitplaatsbeschikbaarheid | Sociale Veiligheid | Algemeen oordeel | Aanspreekbaarheid trein | Aanspreekbaarheid service medewerker |
|--------------------------------------|---------------|----------------------------|----------|--------------------------|--------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Punctualiteit | 1.00 | | | | | | | |
| Informatie bij Ontregeling | 1.00 | 1.00 | | | | | | |
| Reinheid | 0.95 | 0.97 | 1.00 | | | | | |
| Zitplaatsbeschikbaarheid | 0.88 | 0.90 | 0.95 | 1.00 | | | | |
| Sociale Veiligheid | 0.97 | 0.97 | 0.93 | 0.81 | 1.00 | | | |
| Algemeen oordeel | 0.99 | 0.99 | 0.98 | 0.94 | 0.95 | 1.00 | | |
| Aanspreekbaarheid trein | 0.95 | 0.95 | 0.94 | 0.91 | 0.88 | 0.96 | 1.00 | |
| Aanspreekbaarheid service medewerker | 0.96 | 0.95 | 0.62 | 0.58 | 0.85 | 0.95 | 0.83 | 1.00 |

Tabel 1: correlatie coëfficiënten klantoordelen KlantTevredenheidsOnderzoek 2001-2011

Bij correlatiecoëfficiënten boven de 0,8 is sprake van een zeer sterk verband. Alle gevonden correlaties zijn significant, en duiden op een zeer sterk onderling verband. Interessant is dat de correlatiecoëfficiënten van de diverse variabelen met het algemeen oordeel (de maat voor de totale tevredenheid over het reizen met de trein) ook hoog liggen. Dit blijkt ook uit onderstaande figuur 7. Dit betekent dat in het geval NS op de basisaspecten van dienstverlening niet goed presteert, onze Klanten dat in hun algemeen oordeel direct meewegen. Daarnaast wegen onze Klanten in hun algemeen klantoordeel ook *satisfiers* mee. Dat zijn aspecten van de dienstverlening, die zij als comfortabel en fijn ervaren (bijvoorbeeld de winkelvoorzieningen, feestelijke aankleding van stations, gebruik van kleuren en kunst, etc).



Figuur 7: ontwikkeling klanttevredenheid 7 indicatoren plus algemeen oordeel (bron: NS KlantTevredenheidsOnderzoek 2001-2011)

De Klantoordelen en procesindicatoren voor Op tijd rijden en Zitplaatsbeschikbaarheid kennen verschillende definities²

Bij *Op tijd rijden* zijn de voornaamste verschillen tussen de definities bij het Klantoordeel en de Procesindicator:

- In de KPI speelt *de lengte van de vertraging* geen rol, in het klantoordeel wel (de klant geeft een lager oordeel bij lange vertragingen).
- In de KPI wordt niet *gewogen naar het aantal reizigers* dat getroffen wordt door een vertraging, in het klantoordeel speelt dit wel een rol.

² De klantoordelen en KPI's voor zowel op tijd rijden als zitplaatsbeschikbaarheid kennen afwijkende definities. Hierdoor kunnen de KPI's en de klantoordelen een andere ontwikkeling volgen. De definities van de klantoordelen en KPI's (uit NS Vervoerplan 2012) zijn:

Klantoordeel op tijd rijden

Het percentage klanten dat een waardering van 7 of meer geeft voor het op tijd rijden van treinen.

KPI Aankomstpunctualiteit 5 minuten

De aankomstpunctualiteit van een trein geeft aan de mate waarin de trein op tijd aankomt op een vastgesteld station.

Het betreft het percentage treinen dat op de meetpunten arriveert, waarbij het verschil tussen de gerealiseerde aankomsttijd en de (in het dagplan) geplande aankomsttijd minder dan de normtijd bedraagt. Voor de internationale standaardnorm van 5 minuten geldt dat als het verschil tussen de geplande en gerealiseerde aankomsttijd gelijk of minder is dan 4 minuten en 59 seconden de trein als "op tijd" wordt beschouwd.

Klantoordeel beschikbaarheid zitplaats in de spits

Het percentage klanten dat een waardering van 7 of meer geeft aan de beschikbaarheid van zitplaatsen in de spits uitgedrukt in een rapportcijfer.

KPI Vervoerscapaciteit Reizigers in de spits

De kans voor een reiziger die tijdens de spits in een willekeurige trein stapt op een vervoersplaats.

De procesindicator wordt in twee stappen berekend.

1. Bereken de kans op een plaats in de spits per teltraject. Deze kans wordt berekend door de werkelijk aangeboden capaciteit te delen door het werkelijk aantal reizigers. Max 100%

2. Bereken de weging van de kansen per trein met reizigers per trein. Hiervoor wordt per teltraject de kans vermenigvuldigd met het aantal reizigers, deze uitkomsten worden bij elkaar opgeteld en gedeeld door de som van alle reizigers.



- De KPI wordt alleen op een *vastgesteld aantal stations* bepaald, het klantoordeel wordt op basis van alle NS stations bepaald.
- In deze KPI spelen *uitgevallen treinen* geen rol (wel in de KPI uitgevallen treinen), in het klantoordeel wel.
- Een *uitgedunde dienstregeling* heeft geen effect op de KPI, maar wordt door de klant wel mogelijk negatief beoordeeld.

Bij *zitplaatsbeschikbaarheid* zijn de voornaamste *verschillen* tussen de definities bij het Klantoordeel en de Procesindicator:

- De KPI meet of Klanten *vervoerd kunnen worden volgens afspraak* (de normering zoals die geldt voor de verschillende treinsoorten)
- Klanten baseren hun oordeel over zitplaatsbeschikbaarheid niet alleen op het feit of ze kunnen zitten of niet, maar ook op het aantal lege stoelen om hen heen. Er worden pas *hoge cijfers gegeven bij minimaal één lege plaats* naast of tegenover zich. Dit vertoont wel een relatie met de KPI, maar meet niet hetzelfde.
- Bij ongelijke spreiding tussen treinen en binnen een trein is de door onze Klant *ervaren bezettingsgraad altijd hoger dan de gemiddelde bezettingsgraad*: er is dan een groter aantal Klanten dat een hogere bezettingsgraad ervaart, en een kleiner aantal dat een lagere bezettingsgraad ervaart.

Er kunnen mogelijk ook factoren buiten het treindomein een rol spelen in de afwijking tussen prestaties en klanttevredenheid. De meest voor de hand liggende is de economische crisis, die klanten kritischer maakt op de kwaliteit van de dienstverlening, de vele negatieve aandacht voor de winterperikelen op het spoor en de toenemende behoefte aan 'maakbaarheid' van de samenleving, met minder acceptatie van afwijkingen van het normale, kan effect hebben.

Tot slot:

De klanttevredenheidsoordelen over de diverse basisaspecten van de dienstverlening zijn over de afgelopen jaren gestaag verbeterd. Wij komen nu in een fase, waarin de specifieke oordelen over de basis stabiliseren en de "rek" van grotere tevredenheid bij klanten er zo goed als uit is. Bovendien blijkt de onderlinge samenhang groot en trekken ze elkaar mee omhoog en omlaag en worden ook sterk beïnvloed door berichtgeving in de media en imago.