



PASTA-Methode

Methode voor operationele planning

drs Theo Zweers
Haagse Hogeschool

Methode voor het ontwikkelen van een marketingcommunicatieplan

Inleiding

Uit de praktijk blijkt dat organisaties de volgende vragen hebben: op welke manier zetten wij social media in? Hoe gaan we onze nieuwe website introduceren? Wat kunnen we doen om onze webshop onder de aandacht te brengen? Welke positionering hanteren we voor ons nieuwe product? Hoe krijgen wij meer marktaandeel? Vijf zeer algemene vragen. Om een antwoord te geven, kan er een marketingplan of een communicatieadvies worden ontwikkeld.

Er zijn binnen het vakgebied marketing en communicatie diverse soorten plannen, zoals een marketingplan, een communicatieplan, een strategisch plan, een marketingcommunicatieplan of een businessplan ontwikkeld. De benaming van het plan, geeft het onderwerp aan. Voor het ontwerpen van een plan zijn er methodes of planningsystemen die stap voor stap het ontwikkelproces te doorlopen en het plan geeft dan uiteindelijk een antwoord op de gestelde vragen.

De planningsystemen of methoden die er zijn, zoals de SOSTAC-methode, blijken vooral strategisch van aard te zijn. Voor de meer praktisch vragen van organisaties zijn de strategische methodes niet toereikend om tot een oplossing te komen. In dit artikel wordt een operationeel stappenplan, de PASTA-methode, beschreven.

Soorten plannen

De diverse plannen binnen marketing en communicatie zijn hiërarchisch opgebouwd (zie figuur 1). De activiteiten van een organisatie starten met een ondernemingsplan. Daaruit volgt een marketingplan, een marketingcommunicatieplan en een communicatieplan (ook wel reclameplan of mediaplan genoemd).



Figuur 1 Hiërarchie van plannen

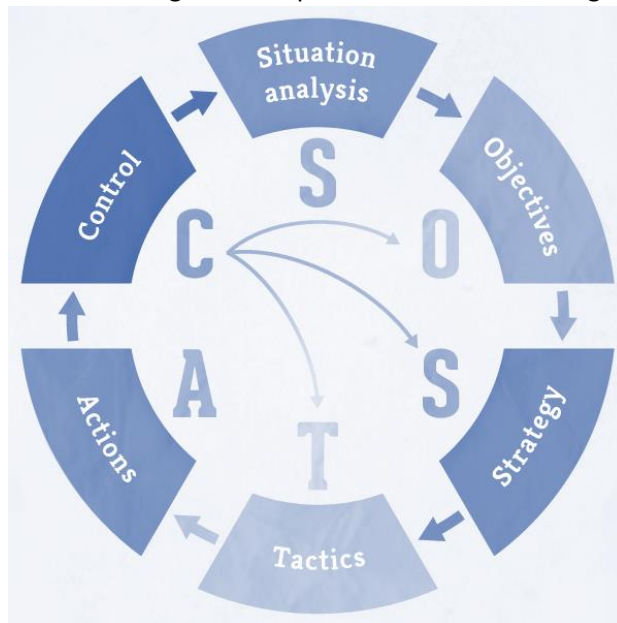
Het ondernemingsplan formuleert de doelstellingen en gewenste ontwikkelingen voor de gehele organisatie en voor een bepaalde periode. De doelstellingen die worden vastgelegd in een ondernemingsplan, zijn zowel van kwantitatieve als van kwalitatieve aard. Voorbeelden van doelstellingen: winstdoelstellingen, concurrentiedoelstellingen, efficiencydoelstellingen, doelstellingen betreffende maatschappelijke verantwoordelijkheid. Om het ondernemingsplan te realiseren worden meerdere uitvoeringsplannen beschreven met onderwerpen als financiën, personeel, marketing, innovatie.

In het marketingplan staan de marketingdoelstellingen en de strategie om deze doelstellingen te realiseren, zoals: het te bereiken marktaandeel, afzet van producten, distributiekkanalen. Het marketingplan is de uitgangssituatie voor het marketingcommunicatieplan: op welke manier en met welke instrumenten en middelen worden de marketingdoelstellingen bereikt. Tot slot vloeit uit het marketingcommunicatieplan het communicatieplan voort en is een beschrijving van de wijze van communiceren met de verschillende belangengroepen (stakeholders). Het communicatieplan heeft een overlap met het marketingcommunicatieplan.

De eerste twee plannen in de hiërarchie zijn strategisch georiënteerd. De laatste twee hebben een operationeel perspectief. Bij een strategische planning wordt de strategie, dus de implementatie van de overall richting, vastgelegd. Met een meer operationele georiënteerde planning wordt deze strategie concreet gemaakt. Een businessplan is misschien wel voor tien jaar, een marketingplan voor drie jaar en een communicatieplan voor alleen het komende jaar.

Strategische en operationele plannen

SOSTAC, ontwikkeld door P.R. Smith¹, is een methode dat gebruikt kan worden bij het structureren en beheersen voor het ontwikkelen van een plan. Van origine is deze methode ontwikkeld als ondersteuning voor het proces om een marketingcommunicatieplanning te realiseren en wordt



Figuur 2 SOSTAC model voor ontwikkelen van een strategie

vooral gebruikt als een framework voor het creëren van online plannen (figuur 2).

Het SOSTAC-model staat voor: Situation Analysis – Objectives – Strategy – Tactics – Actions – Control.

Binnen de processtappen is er iteratie mogelijk, maar waar de methode niet specifiek op ingaat, is dat er verschillen zijn in de meer strategische plannen en de operationele plannen en dat de inhoud van de te nemen stappen daardoor ruim geïnterpreteerd moet worden. Volgens de methode kunnen de doelstellingen (objectives) verdeeld worden in brede strategische visionaire doelstellingen tot zeer specifiek vastgestelde KPI's (Key Performance Indicators). In de praktijk echter

kunnen de KPI's pas worden vastgesteld wanneer de doelgroep, de propositie en de positioneringskeuze bekend zijn en wanneer bekend is welke middelen, instrumenten en marketingtechnieken worden ingezet.

In het algemeen zijn de onderwerpen in een strategisch plan: het uitvoeren van een *analyse*, het vaststellen van de *doelstellingen*, kiezen van een *doelgroep*, de richting bepalen door middel van een *strategie*, bepalen van een *budget*, vaststellen van de *uitvoering* en de wijze van beheersen vaststellen, oftewel de *controle*.

Bij een operationeel plan, zoals Michels² onder woorden brengt, zijn de onderwerpen: *analyse*, *strategie*, *concept*, *uitvoering* en *evaluatie*. In principe zijn er overeenkomsten in de terminologie tussen strategisch- en operationeel georiënteerde plannen. Het hangt echter van het abstractieniveau af wat de inhoud van de term is. In een communicatieplan staat de term 'strategie' binnen de conceptfase. De uitleg van de term strategie is hier: op welke manier gaan we een communicatie instrument inzetten: met humor of door het vergelijken van producten. Bij een marketingplan omvat 'de strategie' bijvoorbeeld de keuze om nieuwe producten op bestaande markten te positioneren.

De verschillen tussen de strategische en operationeel georiënteerde plannen zijn:

1. Het wel of niet expliciet benoemen van doelstellingen. Bij een strategische methode worden de doelstellingen expliciet benoemd, bij een operationele methode niet.
2. Het wel of niet expliciet benoemen van een doelgroep.
3. De stap 'strategie' is in een strategisch plan van een andere orde dan in een operationeel plan. Het bepalen van een strategie betekent het bepalen van de richting om het doel te bereiken. Voor een strategisch plan betreft het bijvoorbeeld de richting waarheen het bedrijf gaat (wel of niet internationaal bijvoorbeeld) en bij een operationeel plan betreft het de keuzes die gemaakt worden welke communicatie instrumenten er bijvoorbeeld worden gebruikt.
4. In een strategisch plan wordt de beheersing van het plan 'controle' genoemd, in een operationeel plan 'evaluatie'.

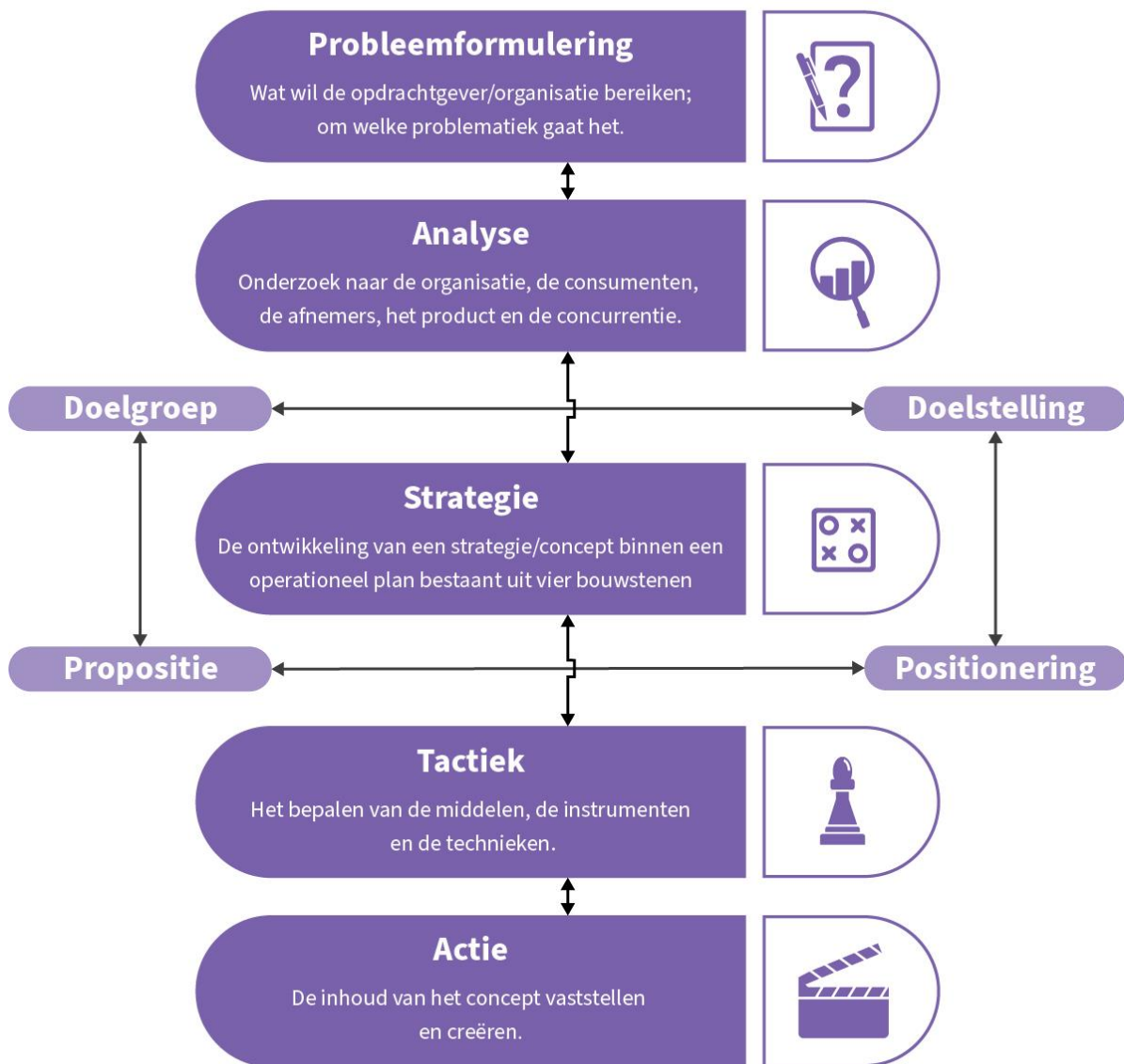
Marketingcommunicatie plan

Het ontwikkelen van een marketingcommunicatieplan kan worden gedaan aan de hand van een strategische methode, zoals SOSTAC. Er zijn echter twee nadelen:

1. Ten eerste wordt het vaststellen van de probleemstelling of de uitgangssituatie, als een gegeven beschouwd en niet als onderdeel van methode. En juist de probleemstelling kadert de richting en de omvang van de oplossing. Als voorbeeld; ieder planningsysteem heeft een situatieanalyse in zich. De vraag is gerechtvaardigd om welke situatie het gaat; het analyseren van 'de hele wereld' of het analyseren van een smaller gedeelte zoals een bepaalde branche, of de omgeving van een organisatie. Wanneer het analysegebied is afgebakend door het formuleren van het probleem, in samenspraak met de opdrachtgever, dan is er richting en ook een begrenzing aan de omvang van de analyse.
2. Tweede nadeel van bestaande methoden die bij een strategische planning kunnen worden gebruikt, maar niet bij een operationele planning: het vaststellen van doelen of doelstellingen. Het vaststellen van de doelstellingen vindt plaats na het analyseren van de situatie (omgeving). Op strategisch niveau (ondernemersplan, marketingplan) is dat een goede mogelijkheid. Vanuit het bestuur of directie van een organisatie kan worden vastgesteld, na het analyseren van de situatie, dat er groei van de organisatie moet zijn. Die groei kan op veel verschillende manieren worden bereikt: nieuwe producten op de markt zetten, ander bedrijf overnemen, meer consumenten tot klant maken enz. Bij een operationele planning werkt dat echter niet. In principe is er reeds een richting vastgesteld (probleem). Om dat probleem op te lossen is het doel een onderdeel van de strategie (op welke manier wordt het doel gerealiseerd). Als voorbeeld: een campagne voor een bepaald product moet het probleem oplossen dat het product te weinig bekend is bij een groep consumenten die het product afneemt. Na het analyseren van de omgeving (wat doen de concurrenten? Wie zijn de afnemers? Wat doen de afnemers?) wordt een strategie bedacht om in contact te komen met de afnemers. Deze strategie bestaat uit een afstemming van de doelgroep (wie willen we bereiken) met de doelstellingen (wat willen we bereiken), de propositie (wat bieden we) en de positionering (hoe bieden we het aanbod aan). In de strategiefase komen dus de operationele doelen ter sprake.

PASTA methode

In de praktijk is de SOSTAC methode, bij het ontwikkelen van een operationeel plan, niet werkbaar, zoals hierboven is beschreven.



Figuur 3 PASTA methode voor het ontwikkelen van een operationeel plan

Voor de operationele plannen is er tot op heden geen specifieke methode voor handen waarmee een proces kan worden doorlopen om tot een planning te komen. Met de volgende methode kan dat wel (zie figuur 3):

Probleemformulering – Analyse – Strategie – Tactiek – Actie (oftewel PASTA).

Probleemformulering

Voordat er een uitwerking plaatsvindt, moet er eerst een duidelijke formulering van het probleem zijn: wat wil de opdrachtgever bereiken? Of, om welke problematiek gaat het? Welke strategische doelstelling ligt ten grondslag aan het ontwikkelen van een plan? Kennis over de organisatie, het product of de dienst. Maar ook kennis over de vraagstelling die er al is bij een eventuele opdrachtgever. Wanneer een organisatie aangeeft een te lage naamsbekendheid te hebben, dan is het gerechtvaardigd om met de organisatie boven water te krijgen wat daarmee bedoeld wordt.

Analyseren

De tweede stap is het analyseren van de markt en de omgeving waarbinnen de organisatie of het product aanwezig is. Om een operationeel plan te kunnen maken, zal er eerst onderzoek gedaan moeten worden naar de organisatie, de consumenten of de afnemers, het product (aanbod) en de concurrentie.

Het gaat om een interne en externe analyse. Bij de interne analyse is het van belang om vragen te stellen als: wat is het organigram? Wie doet wat? Welke problemen heeft de organisatie? Wat is het aantal verkopen of gesprekken of bezoekers waarmee de organisatie te maken heeft? Waarin is het bedrijf sterk? Wat is de identiteit van de organisatie of het product? Welke materiële en immateriële waarden heeft het product (organisatie)?

De externe analyse is wat uitgebreider. De meeste informatie zal uit deskresearch komen of uit reeds bestaande en aanwezige informatie binnen de organisatie. Vragen die beantwoord moeten worden zijn: hoe wordt de markt gedefinieerd waarbinnen de organisatie functioneert? Hoe groot is de vraag binnen de markt? Wie zijn de afnemers of gebruikers binnen die markt? Welke belangengroepen zijn er? Op welke manier handelen de gebruikers? Hoe ziet het besluitvormingsproces ten aanzien van het product eruit? Wie zijn de concurrenten? Wat doen de concurrenten online? Welke activiteiten voeren de concurrenten uit? Welke spelers zijn er binnen de markt? Welke zoekmachine is van belang, welke intermediairs zijn er? Welke online platformen zijn van belang? Wie zijn online partners? Hoe zit het verkoopproces in elkaar? Zijn er vergelijkingssites? Wat zijn de belangrijke blogs?

Strategie

De term strategie is breed en moet binnen de context van een operationeel plan worden gezien. Voor strategie kan ook de term 'concept' worden gebruikt. De ontwikkeling van een strategie, of concept, binnen een operationeel plan bestaat uit vier bouwstenen, die onderling afhankelijk zijn van elkaar. Deze bouwstenen zijn: keuze doelgroep, keuze doelstellingen, keuze propositie en een keuze van de positionering.

Doelgroep.

Om welk segment gaat het? Op welke manier is de doelgroep omschreven? Welke behoeften heeft de doelgroep? In hoeverre is de doelgroep betrokken bij het product? Hoe zit de DMU (Decision Making Unit) in elkaar? Welke voordelen zoekt de doelgroep? Wat is belangrijk aan het product voor de doelgroep? Wat leest de doelgroep? In hoeverre heeft de doelgroep kennis van het product? Welke belangengroepen zijn er? Hoe liggen de krachten binnen de doelgroep? Hoe komt de doelgroep aan informatie? Welke middelen gebruikt de doelgroep? Hoe beter de doelgroep wordt gekend, hoe beter de strategie uitgewerkt kan worden. Met behulp van deskresearch kunnen veel vragen worden beantwoord, echter gesprekken en interviews met leden van de doelgroep, of een observatie van de doelgroep, geeft al zo veel méér informatie. Een beschrijving kan worden gemaakt door een Customer Profile te maken, die bestaat uit de 'Customer Jobs' (beschrijving van wat de klanten willen bereiken in dagelijkse leven), de 'Gains' (beschrijving van de uitkomsten die klanten willen bereiken en de concrete voordelen die zij willen zien) en de 'Pains' (beschrijving van de negatieve uitkomst, risico's en belemmeringen die gerelateerd zijn aan de jobs)³

Doelstellingen.

Wat moet de campagne teweegbrengen of bereiken? Er zijn zogenaamde dekkings-, proces- en effectiviteitsdoelstellingen in een operationeel plan. Een dekkingsdoelstelling omvat het op effectieve en efficiënte wijze bereiken van de gekozen doelgroep. Hiervoor is een goede segmentatie en een heldere definitie van de doelgroep nodig en kennis van het gebruik van de media in de

gewenste doelgroep. Een procesdoelstelling omvat de voorwaarden om de communicatie onder de aandacht te krijgen bij de doelgroep, om gewaardeerd te worden en vooral ook om onthouden te worden. Een effectiviteitsdoelstelling is een gedragsdoelstelling: kopen, downloaden, inschrijven enz. Een effectiviteitsdoelstelling is het uiteindelijke doel: een langdurige relatie aangaan of een groei in het marktaandeel verkrijgen.

Positionering.

Positioneren is het creëren van een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrent in de perceptie van de afnemer. Wanneer een organisatie de positionering wil vaststellen is het dus van groot belang een goede concurrentieanalyse te hebben uitgevoerd.

Een organisatie kan kiezen voor een informationele positionering, waarbij de nadruk ligt op de functionele eigenschappen en voordelen van het product. Dat kan zijn dat het product de beste oplossing is, of dat de prijs het meest gunstig is, of de leveringsvoorwaarden het beste. Er kan ook worden gekozen voor een transformationele positionering. Dat is een positionering die inspeelt op de behoeften die afnemers hebben om een product te kopen. Als producten onderling weinig verschillen vertonen, dan kan de transformationele positionering een goede uitkomst bieden. Waarden zoals 'gezelligheid' en 'gemak' worden centraal geplaatst. Bij een tweezijdige positionering is er sprake van functionele aspecten die worden verbonden met de waarden en behoeften van de afnemer. Ten slotte is er een uitvoeringspositionering, waarbij de positionering wordt bepaald door de uitvoering van de campagne. Het principe is dat er een essentieel element gekoppeld wordt aan het product, zoals de leeuw van ING of de filiaalmanager van AH.

Propositie.

Als de doelgroep bekend is en de positionering is vastgesteld en het is duidelijk wat er bereikt moet worden, dan kan de centrale boodschap en het aanbod (propositie) worden bepaald. De propositie is het totale aanbod, dat gescheiden kan worden in het product, de prijs, op welke manier de propositie wordt gedistribueerd (welk kanaal wordt gebruikt?) en de communicatieve waarde van het aanbod. De waardepropositie bestaat uit de zichtbare en onzichtbare voordelen voor de consument. De propositie is een bundel van producten en diensten die waarde vertegenwoordigt voor klanten. In het Value Proposition Design (Osterwalder e.a., 2014) wordt de propositie gevormd door een lijst van 'Products en Services', de 'Gain Creators' (beschrijving op welke manier het aanbod voordeel creëert voor de klanten) en de 'Pain Relievers' (beschrijving op welke manier het aanbod de pijn verlicht bij klanten).

Tactiek

De volgende stap is het bepalen van de middelen, de instrumenten en de technieken. Welke communicatiemiddelen en –instrumenten worden ingezet om het doel te bereiken? De middelen (media) zijn de traditionele middelen zoals print en televisie, aangevuld met de pc, de laptop, de tablet en vooral ook de smartphone met internetverbinding.

De instrumenten zijn de traditionele instrumenten zoals reclame, sales promotions (merkactivatie⁴), directmail, beurzen, winkelpromotie, aangevuld met typische internetinstrumenten zoals de website, de app, e-mailmarketing, advertising.

De technieken zijn specifiek en uniek voor het internet, zoals zoekmachinemarketing (vindbaarheid), behaviourial targeting (communicatieaanbod op basis van het gedrag van de gebruiker), affiliatemarketing⁵ ('verkopers' worden beloond op basis van verkochte eenheden). Binnen de 'tactiek' fase worden de instrumenten en middelen en technieken afgewogen die ingezet kunnen worden om het doel in de strategie te realiseren.

Actie

Zodra alle instrumenten en middelen zijn vastgesteld, wordt de inhoud ontwikkeld van de instrumenten om de keuzes daadwerkelijk uit te voeren. De advertenties (bijvoorbeeld AdWords) moeten worden gemaakt, de mail moet worden vormgegeven, de website moet worden gebouwd enz. enz. Deze stap wordt ook weleens de 3 m's genoemd: mensen, minuten en money. Het gaat om een planning maken, om het budget en om de mensen die de deelproducten kunnen maken en ontwikkelen.

- Mensen: Wie heeft de expertise om een communicatie instrument te maken? Wordt één en ander 'in huis' gemaakt of wordt het uitbesteed?
- Minuten: Het maken van een tijdsplanning.
- Money: Op welke manier wordt het budget ingezet? Welke media moeten er ingekocht worden?

Voorbeelden zijn: het zoekwoordenplan, een contentplan voor de social media, websites waar linkbuilding kan plaatsvinden, planning in de tijd.

De PASTA methode is ontwikkeld door drs Theo Zweers, afgestudeerd bedrijfseconoom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

¹ Smith, P.R. (2008), *SOSTAC, The guide to your perfect digital marketingplan*. <http://prsmith.org/sostac/>

² Michel, W.J. (2010). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014), *Value Proposition Design*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

⁴ De Pelsmacker, P., Geuens, M., Bergh, J. van den, (2013) *Marketingcommunications, a European Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited

⁵ Reijssen, M. van, Zweers, Th., Janssen, H. (2013), *Interactieve Marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux