# Почему SMART — это полезно?

Чтобы лучше понять, что такое методика SMART и в чем ее польза, разберитесь в том, как вы ставите цели сейчас.

Представьте, что вы — руководитель фирменного магазина некой компании.

Анализ показал, что сегодня у компании-конкурента больше лояльных клиентов.

Нужно исправлять ситуацию, и вы начинаете планировать, как это сделать.

Какой путь выбрать, чтобы увеличить продажи и привлечь клиентов?

* Повысить уровень лояльности клиентов
* Увеличить количество клиентов
* Улучшить обслуживание клиентов

S - specific. Конкретная цель — именно то, что нужно.

Такая цель должна находиться в зоне вашего непосредственного влияния.

Вы или ваши продавцы можете повысить уровень лояльности клиентов различными способами (в дальнейшем вы могли бы каскадировать эту цель в зависимости от конкретных задач и исполнителей).

М — measurable. Возможность измерить процент лояльных клиентов позволит вам понять, достигли вы требуемой цели или нет. Вы можете влиять на этот показатель.

Вы решили, что будете измерять процент лояльных клиентов. Вы провели анализ и узнали, сколько лояльных клиентов у компании есть сейчас, изучили статистику рынка

и выяснили, что ряд изменений может повысить лояльность минимум до 50 %.

Вы допускаете, что реальный итог будет другим. Какую цель вы бы поставили, исходя из этого?

А — attainable. Достижимая, но слегка завышенная цель (например, не 50 %, а 60 %) — то что надо!

Вы решили, что нужно увеличить количество лояльных клиентов до 60 %. Кстати, генеральный директор следит за трендами: в будущем году он намерен сокращать оффлайн-Формат торговли и переводить магазины в режим работы онлайн. Однако вы — профессионал в области клиентоориентированности и готовы прямо сейчас провести обучение работающих в зале продавцов, чтобы повысить класс обслуживания покупателей.

На что бы вы направили свои усилия для увеличения числа лояльных клиентов?

Улучшить сайт магазина, Онлайн-консультации и качество доставки

R - relevant. Актуальная цель должна соответствовать глобальной

стратегии компании и быть своевременной.

Целиком переходить в онлайн-режим сейчас рано, а расходовать силы на развитие офлайн-продаж уже не актуально.

Вы решили повышать количество лояльных покупателей до 60 %, улучшив работу сайта,

„доставки и консультаций. По вашим оценкам, весь процесс (в нормальном темпе),

завершится как раз к апрелю следующего года, когда генеральный директор начнет

сворачивать офлайн-магазин. А сейчас еще июнь, время есть.

Какие сроки вы бы установили для достижения вашей цели?

Выполнить к декабрю текущего года (постараемся сильно опередить график)

Т — Time Bound. Цель должна быть ограничена по времени, в противном случае ее, скорее всего, не удастся достигнуть. При этом временные рамки должны быть реалистичными — только так вы получите нужный результат.

# Вывод

Таким образом, сформированная нами цель сейчас будет звучать следующим образом: К марту следующего года увеличить количество лояльных клиентов до 60 %, улучшив сайт магазина, качество онлайн консультаций и доставки. Вы можете еще раз рассмотреть эту цель с точки зрения SMART, нажимая на буквы аббревиатуры.

# Вы уже увидели методику SMART в действии и можете ее оценить.

SMART — это методика постановки целей по определенным критериям:

Specific — цель должна быть конкретной

Measurable — цель должна быть измеримой

Attainable — цель должна быть достижимой

Relevant — цель должна быть актуальной

Time-Bound — цель должна быть ограниченной по времени

Такая постановка целей позволяет:

* Составить четкий план
* Оценивать реалистичность
* Проверять актуальность
* Контролировать прогресс
* Мотивировать

Чтобы поставить цель по методике SMART, нужно задать себе ряд вопросов и ответить на них. Этому посвящен следующий раздел курса. Сейчас откройте шаблон фокуса внимания и запишите то, что вы уже узнали.

# Постановка целей по SMART

52% россиян ставят перед собой цели. \* Согласно исследованию Высшей школы экономики

43% людей достигают целей, если просто о них думают\*\*

78% людей достигают целей, если записывают их, используя методику SMART\*\*

\*\* Согласно исследованиям Доминиканского университета штата Иллинойс

# Методика SMART позволяет решать самые разные задачи

* Бизнес
* Образование
* Семья
* Отношения
* Хобби
* Производство
* Карьера
* И многое другое…

# Мы надеемся, что вы относитесь к тем 52 % людей, у которых есть цель.

В этом разделе вы продолжите работать с уже известной вам сюжетной целью менеджера фирменного магазина. Пройдя этапы постановки цели, вы сможете сформулировать ее таким образом, чтобы она стала по-настоящему работающей.

Но сперва выполните задание, которое позволит сделать курс полезным именно для вас. Придумайте и запишите в поле одну вашу собственную цель.

# Этап 1. Ответьте на вопрос: «Чего я хочу?»

Последовательность этапов не совпадает с порядком понятий в аббревиатуре SMART, но в итоге позволит сформулировать цель в полном соответствии со SMART-

критериями. Сперва нужно определиться с тем, чего вы хотите добиться.

Вернитесь к воображаемой ситуации, в которой вы — менеджер фирменного магазина компании. Уровень продаж у вас и конкурента пока одинаковый, но, судя по отзывам, лояльность клиентов к магазину конкурента выше.

# На подготовительном этапе достаточно дать произвольный ответ на вопрос «Чего я хочу?».

Не старайтесь вносить в него конкретику, уточнять измеримые показатели, назначать сроки выполнения. Будьте внимательны. Излишняя конкретизация

на данном этапе может привести к тому, что лояльность клиентов начнут повышать путем

бесплатной раздачи товаров. Ошибка в желании — и ваш магазин получит потрясающий сайт и полное отсутствие клиентов.

«Повысить лояльность на 60 %» — слишком конкретная Формулировка для данного этапа. Это скорее параметр цели, а не потребность. «Развить интернет-магазин» — на данном этапе это не потребность, а, скорее, средство достижения цели.

# Итак, первый этап — сформулировать потребность.

Это еще не постановка цели по методике SMART, а только подготовка. Просто представьте, что на месте менеджера вы сообщаете свое желание, например, золотой рыбке. Вас не устраивает ситуация, когда при одинаковом уровне продаж клиенты больше любят магазин конкурента. Так вы рискуете потерять клиентов. Вам нужно понять, чего вы хотите на самом деле.

На данном этапе достаточно описать идею в общих чертах — это только отправная точка

в постановке целей. Рекомендация: Сейчас вполне приемлема относительно

расплывчатая формулировка — например: «увеличить количество лояльных клиентов».

Посмотрите на цель, которую вы сформулировали ранее.

Пора проверить ее на соответствие этапу 1.

Подумайте, отвечает ли она на вопрос «Чего я хочу?»

Если вы хотите переформулировать цель, чтобы она лучше отвечала на главный вопрос этого этапа («Чего я хочу?»), напишите новый вариант в поле «Дополнить» и нажмите

на кнопку «Готово».

Если прежняя Формулировка вас устраивает, переходите к этапу 2.

# Этап 2. Сформулируйте актуальную цель

Оптимальной формулировкой для предыдущего этапа («Чего я хочу?») будет «повысить

лояльность клиентов». Пора переходить ко второму этапу и начинать

ставить цели в соответствии с критериями SMART.

Пока формулировка «Повысить лояльность» довольно размытая. Но перед тем, как ее

конкретизировать: ввести измеримые параметры, оценить достижимость и установить временные рамки — нужно определить ее актуальность. Нажмите на кнопку «К теории», чтобы сначала изучить теорию.

Если вы точно знаете, как пройти следующий этап для постановки цели по методике SMART, нажмите на кнопку «К упражнению».

# Чтобы двигаться дальше, вам нужна цель, которая действительно актуальна.

Задумайтесь, ради чего вы что-то делаете, и тогда вы поймете, как именно сформулировать цель на данном этапе.

Важный критерий актуальности — выгода.

Не обязательно материальная. Например, цель которую многие ставят на лето, может звучать как «сходить в отпуск». Но если вы, задумавшись над выгодой, на вопрос «зачем?» ответите «чтобы искупаться в море», то формулировка цели будет: «Провести отпуск на море».

Для корректного выбора и формулирования цели ответьте на вопросы:

* Почему?
* Зачем?
* Для чего?

И еще один важный вопрос: Как это соотносится с другими целями?

# С чего начать?

Корректная и актуальная формулировка задаст направление вашим дальнейшим действиям.

Итак, вы управляете фирменным магазином, который на данный момент работает офлайн и онлайн, но с апреля следующего года полностью перейдет в онлайн-Формат. Вас тревожит, что аналогичный магазин конкурента клиенты сейчас любят больше. Вы приступили к Формулированию SMART-цели.

Выберите формулировку, которая верно отражает суть второго этапа

Как должна выглядеть цель на данном этапе?

* Повысить лояльность клиентов к марту
* Повысить лояльность клиентов на 60 %
* Повысить лояльность клиентов интернет-магазина
* Повысить лояльность клиентов на 60 % к марту

Пояснение

Зачем вам нужно повысить лояльность клиентов? Из первого раздела вы помните, что это делается в первую очередь ради интернет магазина. Акцент на клиентах интернет-магазина делает цель актуальной. Именно такая Формулировка придаст

в дальнейшем смысл и актуальность остальным параметрам.

# Этап 3. Уточните желаемый результат

На данный момент цель сформулирована так: «Повысить лояльность клиентов интернет-магазина». Чем ее необходимо дополнить на следующем этапе?

Цель, которую вы выбрали, актуальна: в будущем году компания сосредоточится

именно на онлайн-Формате.

# После того как вы поняли, чего хотите и действительно ли это нужно, наступает пора уточнений.

Главный вопрос этого этапа: «Каким будет результат?»

Вы должны ясно представлять, что именно сигнализирует о достижении цели. Как вы

поймете, что работа выполнена именно так, как нужно?

Чаще всего цель — это изменение чего-либо (состояния, поведения и так далее). Подумайте, что нужно сделать, чтобы это изменение произошло.

Для корректного выбора и формулирования цели ответьте на вопросы:

* Как понять, что цель достигнута?
* Как должно выглядеть достижение?
* Кто задействован в достижении цели?
* Каковы критерии качественного исполнения?

# Не торопитесь сразу описывать цель во всех подробностях.

На данном этапе нужно выбрать всего один элемент, который поможет двигаться дальше.

О том, насколько клиенты довольны, вы можете судить на основании отзывов.

К весне, чтобы магазин процветал и обошел конкурента, вы хотите «повысить лояльность

клиентов интернет магазина». Цель релевантная, но требует уточнения.

Перед тем как измерять результат или устанавливать сроки, определите, каким должен быть результат.

Посмотрите на цель, которую вы сформулировали ранее. На третьем этапе подумайте: точно ли понятно по описанию. вашей цели, чего именно вы хотите достичь? Возможно, стоит дополнить или изменить Формулировку.

# Этап 4. Определите показатели и сроки

Вы решили, что критерием достижения цели будет увеличение числа позитивных отзывов от клиентов. Осталось уточнить, как можно измерить достижение цели, и назначить сроки выполнения этой задачи.

# Сроки и показатели нужно соотносить с реальной ситуацией.

Как вы помните, директор компании хотел в апреле сосредоточиться на формате интернет магазина. Кроме того, изначально вы рассчитывали повысить лояльность клиентов еще и за счет удобного сайта Нажмите на кнопку «К теории», чтобы сначала изучить теорию. Если вы точно знаете, как установить количественные показатели и сроки для постановки цели по методике SMART, нажмите на кнопку «К упражнению».

# На данном этапе вы уже знаете, чего хотите, зачем это нужно и как понять, что цель достигнута.

Осталось определить, как измерить показатели достижения, сколько времени потребуется для достижения цели и когда нужен результат.

Если говорить о количественных показателях, то цифры должны опираться на четкое обоснование (опыт, экспертное мнение, статистика, математика) Когда речь идет о сроках, можно учитывать Фактор желательности («надо выполнить к...»), однако определяющим должен стать объективный расчет («на это потребуется...»). При этом добавьте 20—40 %

от общего времени на Форс-мажоры.

Для корректного выбора показателей ответьте на эти вопросы:

* Можно ли измерить результат в цифрах?
* Сколько времени требуется на получение результата?
* Какими должны быть показатели, чтобы задача считалась выполненной?

Ошибки в постановке количественных целей и сроков могут привести к нежелательным.

последствиям: демотивировать исполнителя или спровоцировать подтасовку фактов. Крайне важно устанавливать корректные целевые показатели.

Представьте ситуацию: вы еще раз проанализировали опыт других магазинов и решили, что если очень постараться, можно сократить сроки и при идеальном раскладе за три месяца увеличить количество положительных отзвовов до 60%. Генеральный директор увидел, что вы сократили сроки, обрадовался и высказал пожелание получить показатель 90% уже через два месяца.

Пояснение

Как вы помните, лучше всего ставить реалистичные цели, которые требуют от исполнителей чуть больше усилий, чем обычно. Из введения вы узнали, что добиться показателя 60 % за три месяца можно, «если очень постараться». Однако при расчете сроков всегда надо оставлять запас на непредвиденные ситуации.

# Этап 5. Проверьте цель на достижимость

Цель стала намного яснее: «Повысить лояльность клиентов интернет-магазина (количество позитивных отзывов должно возрасти до 60 % через четыре месяца)». Что дальше?

# Скорее всего, вы уже обратили внимание на возможные трудности в реализации целей.

Достижению цели могут мешать сжатые сроки выполнения или нереалистичные целевые показатели, а иногда и все сразу. Всегда необходимо проверять цели на достижимость.

# Если цель сформулирована четко, а показатели и сроки назначены исходя из объективных данных, скорее всего, она достижима.

Однако не помешает проверить, все ли вы учли. Еще раз спросите себя: какие ресурсы потребуются для достижения нужных показателей в указанный срок (временные, материальные, интеллектуальные, моральные и так далее)? Что может помешать реализации? Возможно, придется скорректировать цель.

Для проверки достижимости цели ответьте на следующие вопросы:

* Объективно ли соотношение сроков и показателей?
* Хватает ли ресурсов на достижение цели?
* Что должно произойти, чтобы можно было достичь поставленной цели?

# Недостижимые цели бессмысленны, от них лучше отказаться.

Однако бывают ситуации, когда такую цель просто необходимо поставить — в таком случае ее придется скорректировать.

Ситуация усложнилась: директор сообщил вам, что если за два месяца количество лояльных клиентов не увеличится, конкурент одержит полную победу и магазин, скорее всего, придется закрыть. К показателю 60 % за два месяца привел бы новый сайт, но его пока нет. Максимум, что за этот срок можно получить — от 30 % до 50 % лояльных клиентов, если запустить «месяц скидок».

При оценке достижимости цели вы должны четко понимать, какими ресурсами обладаете.

Пояснение

У вас есть все ресурсы, чтобы достичь показателя 60 %, кроме времени: через три месяца, скорее всего, будет поздно. К тому же пока нет нового сайта, чтобы уложиться в сжатые сроки. Зато объективно у вас хватает возможностей на то, чтобы увеличить количество лояльных клиентов до 50 % за два месяца. Значит, цель надо пересмотреть.

# Этап 6. Финальная проверка

В итоге получилась следующая цель: «Повысить лояльность клиентов интернет-магазина (количество позитивных отзывов должно возрасти до 50 % через два месяца)». Можно ли на этом остановиться?

# Аббревиатура SMART действительно показывает, что цели должны быть «умными».

Именно поэтому их нельзя ставить формально, просто следуя перечисленным критериям. Цель постоянно нужно проверять и перепроверять

# Очень часто разница между первым и последним этапом в формулировании цели огромна.

Вот почему надо еще раз провести ревизию вашей цели. Стоит ли цель усилий, которые потребуются для ее достижения? Готовы ли вы прикладывать эти усилия? Не лучше ли сосредоточиться на чем-то другом?

Для окончательной проверки цели ответьте на эти вопросы:

* Цель все еще важна?
* Она действительно стоит усилий, которых требует?

«Повысить лояльность клиентов интернет-магазина (количество позитивных отзывов должно возрасти до 50 % через два месяца)» — так была сформулирована ваша цель. Однако взгляните на новые условия.

Ситуация меняется: инвесторы провели анализ. и обнаружили, что в борьбе за рынок лояльность покупателей к Фирменному магазину не имеет ключевого значения. Гораздо важнее — лояльность к бренду, так как основная масса продаж идет через дилеров. Магазин — просто имиджевое дополнение.

С учетом уточнений стало понятно, что такая цель перестала соотноситься со стратегическими целями компании.

Пояснение

Для вас как менеджера магазина (имиджевого проекта) увеличение числа лояльных клиентов важно. Однако, вероятнее всего, теперь можно пересмотреть цифры и сроки. Усилия, необходимые для реализации цели, больше не соответствуют степени

ее важности для компании.

# Посмотрите на исходную формулировку своей цели и сравните с той, что получилась по методике SMART.

На шестом этапе проверьте, действительно ли цель сохранила актуальность. Если да, поздравляем — вы отлично справились. Если нет — теперь вы знаете, что исправить!

Используйте новый навык и начните действовать прямо сейчас! Разделите крупную цель на отдельные подцели и этапы. Первый этап должен иметь четкий срок исполнения — так вам будет проще начать. Позже проверьте, удалось ли вам достичь цели.

# Рассмотрите цели из предложенной ситуации

В первом и втором разделе вы попробовали сформулировать цели по методике SMART, опираясь на общую идею: «Повысить лояльность клиентов».

Сравните две Формулировки между собой. Какие выводы можно сделать?

1. Формулировка из раздела «Почему SMART — это полезно?»

«К марту следующего года увеличить количество лояльных клиентов до 60 %, улучшив сайт магазина, качество онлайн-консультаций и доставки».

Такая формулировка удобна, если вы ставите цель себе или же хотите, чтобы цель достигалась конкретными методами. Это полезно, когда вы хотите видеть подробный план и в дальнейшем каскадировать цели («Улучшить сайт: кто, что именно, сколько, когда?» и т. д.)

1. Формулировка из раздела «Постановка целей по SMART»

«Повысить лояльность клиентов интернет магазина (количество позитивных отзывов должно возрасти до 50 % через два месяца)»

Такая Формулировка пригодится, если вы ставите цель кому-то. В таком случае лучше конкретизировать результат (то, что вы хотите получить), но не методы.

Это полезно, потому что дает исполнителю свободу действий. Также оставляйте за рамками цели высшего порядка («Для увеличения прибыли») — они важны вам, а не исполнителю.

SMART-цели можно очень подробно конкретизировать — например, если объединить эти Формулировки.

# Для того чтобы поставить SMART-цели, задайте эти вопросы:

* «Чего я хочу?» — получите общее представление о цели
* «Зачем мне это?» — сформулируйте актуальную цель
* «Какой результат мне нужен?» — уточните свою цель
* «Как я пойму, что цель достигнута?» — определите сроки и измеряемые показатели.
* «Это реально?» — проверые, достижима ли цель
* «Это точно то что надо?» — снова проверьте актуальность.

Несмотря на двойную проверку актуальности, методику SMART критикуют за недостаточную гибкость. Условия могут меняться. О том, как сделать SMART более, вы узнаете из следующего раздела

# Что такое SMARTER?

# Цели, поставленные по методике SMART, часто критикуют за то, что они не учитывают меняющуюся обстановку и личность исполнителя.

* Иногда то, что казалось великолепным на бумаге, не срабатывает в реальности.
* Исполнитель может остановиться, когда столкнется с трудностями или выполнит минимальный объем работы.
* Современный мир стремительно меняется. То, что было актуально полгода назад, может утратить значение сейчас.

SMART+ E - Evaluated (оцениваемая цель) R - Reviewed (пересматриваемая цель)

Акроним SMART (умный) иногда дополняют до SMARTER (умнее) Методика SMARTER призвана устранить эти недостатки. Попробуйте на практике понять, что означают термины «оцениваемая цель» и «пересматриваемая цель»

# E - Evaluated, оцениваемая.

Выберите те цели, прогресс в достижении которых можно отследить.

Как вы думаете, какие из перечисленных ниже целей соответствуют этому критерию?

* Через два месяца приобрести три помещения под расширяющуюся сеть магазинов
* В течение двух месяцев приобрести три помещения — под расширяющуюся сеть магазинов
* В течение двух месяцев набрать сумму (Х рублей), необходимую для приобретения трех помещений

Цель нужно ставить так, чтобы уже в процессе ее достижения можно было оценить прогресс и понять, что из намеченного достигнуто, что мешает, что идет как надо, достаточно ли прилагаемых усилий. Оценку цели в процессе работы по ее достижению

позволяет выполнить следующий критерий.

# R - Reviewed, пересматриваемая.

Если мыслить глобально, пересмотреть можно все что угодно. Однако одну из указанных целей удобнее всего пересмотреть без отказа от самой сути этой цели.

Как вы думаете, какая из перечисленных ниже целей соответствуют этому критерию?

* За 2 месяца выбрать поставщика и приобрести сервер модели У, необходимый для бесперебойной работы интернет магазина
* За 2 месяца выбрать поставщика и приобрести сервер (характеристиками не ниже чем...) для бесперебойной работы интернет- магазина
* За два месяца рассмотреть предложения не менее трех поставщиков технологических решений обеспечения бесперебойной работы интернет магазина и приобрести наиболее выгодный продукт

Для этих целей, конечно, можно отследить прогресс, проверить, выбрал ли системный администратор поставщика, на каком этапе находится заключение договора и так далее... Однако только третья Формулировка не утратит актуальность, если модель У устареет или вдруг станет выгоднее использовать облачное хранилище.

В нашем неидеальном мире лучше сразу Формулировать цель так, чтобы ее было проще корректировать, — либо готовиться менять сервер на «облако», когда технологии зададут новый тренд.

# SMARTER = возможность оценки и пересмотра цели

Для того, чтобы цель соответствовала критериям +ER, ответьте на вопросы:

Можно ли оценить этапы достижения цели?

* Чего уже достигли?
* Где споткнулись?
* Все ли усилия приложили?
* Если нет, то почему? .

Можно ли корректировать цель?

* Цель все еще актуальна?
* Что изменить?
* Что удалить?
* Что добавить?

Естественно, корректировка должна происходить по объективной необходимости — тогда методика SMARTER будет повышать, а не снижать мотивацию сотрудников при достижении цели.