

ВИКТОРИЯ МОЛДАВСКАЯ

КАК СОЗДАВАТЬ БИЗНЕС, КОТОРЫЙ ВЫЗЫВАЕТ УЛЫБКИ

ТОЧКА
РОСТА

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

УДК 658.5
ББК 65.29
М75

Соавторы
Болотов Денис Олегович
Сурыгин Дмитрий Владимирович

Молдавская, Виктория Геннадьевна.

М75 Точка роста. Как создавать бизнес, который вызывает улыбки / Виктория Молдавская. — Москва : Эксмо, 2025. — 320 с.

ISBN 978-5-04-179129-2

Виктория Молдавская — предпринимательница, создатель бренда украшений VIVA LA VIKA и бренда одежды SHOUX, основательница и спикер авторского бизнес-курса «Точка роста».

Бизнес — это живой организм. Подобно нашему телу, все его системы взаимосвязаны, а неполадка в одной из них отражается на общем состоянии. Задача предпринимателя — не только вовремя обнаружить ее, но и превратить в ТОЧКУ РОСТА.

В своей книге Виктория Молдавская и приглашенные спикеры помогут найти проблемы в опорных точках вашего бизнеса и внести фундаментальные коррективы в его основные процессы. Каждая глава посвящена одной точке роста, проработка которой поможет выйти на новый уровень развития бизнеса.

УДК 658.5
ББК 65.29

ISBN 978-5-04-179129-2

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Ежегодно расти в два раза реально	5
ЧАСТЬ 1. ПОИСК ТОЧЕК РОСТА	11
Анализ личности и активов	12
Оценка ниши	26
Страхи предпринимателей	35
Фундамент эффективного старта	41
ЧАСТЬ 2. ТОЧКИ КОНТАКТА ПРОДУКТА С КЛИЕНТОМ	51
Создание и развитие «вау»-продукта	52
Как создавать MVP?	73
Организация исследования аудитории	81
Взаимодействие с клиентом. Точки контакта	91
Долгосрочные взаимоотношения с клиентом	101
ЧАСТЬ 3. БРЕНД-ПЛАТФОРМА	121
Зачем вам бренд?	122
Создание бренд-платформы	136
Коммуникационная стратегия бренда	153
Креатив и контент в коммуникации бренда	167
Как оформить фирменный стиль	179
ЧАСТЬ 4. МАРКЕТИНГ	185
Знакомство с маркетинговой стратегией	186
Каналы продвижения	194

Оценка эффективности маркетинга	205
CRM-маркетинг	220
Взаимодействия и интеграции	226
Системная воронка и распределение бюджета	239
ЧАСТЬ 5. КОМАНДА	253
Эффективное управление командой	256
Система мотивации внутри команды	259
Постановка целей, использование систем OKR, KPI	263
Поиск людей в команду	268
Выгорание, удержание талантов	272
ЧАСТЬ 6. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	279
Процессы и их оптимизация	282
Регулярный менеджмент	289
Эффективная среда и инструменты общего пользования	296
Заключение	303
Благодарности	305
Приложения	307

ЕЖЕГОДНО РАСТИ В ДВА РАЗА РЕАЛЬНО

Любого предпринимателя интересует вопрос: как увеличить продажи и сделать доход стабильным? В поисках ответа они читают книги на эту тему, посещают различные вебинары, общаются с коллегами. И, в целом, это нормально. Потому что все инструменты: будь то креатив, маркетинг или даже личный бренд — в конечном счете работают на одно — продажи.

Но часто люди путают причину со следствием. Потому что, прежде чем думать об увеличении продаж, нужно разобраться в глубинных проблемах и ответить на другой вопрос. В чем истинная причина отсутствия их роста? Помочь вам ответить на него — одна из задач, которую решает эта книга. Вместе с вами, уважаемые читатели, мы найдем проблемы в опорных точках вашего бизнеса, внесем фундаментальные коррективы в его основные процессы.

Пять лет назад мы с мужем Денисом запустили бренд VIVA LA VIKI (VLV). Тогда он начинался с одного-единственного продукта: браслетов желаний, которые продавались через интернет. Мы работали из дома почти без выходных и праздников. Конечно, набивали немало шишек на пути.

Вы же не думаете, что мы сразу начали с вершин? Это практически нереально, если нет солидного начального капитала или поддержки инвесторов.

На сегодняшний день у нас онлайн-магазин, в котором представлены ювелирные изделия от 40 дизайнеров со всего мира. Также мы открыли четыре офлайн-магазина, делаем продажи на 5 млн долларов в год и растем ежегодно в два раза.

Кроме того, год назад мы запустили бренд одежды SHOUX, который уже показал крутые результаты. Мы сосредоточены на производстве, делаем упор на продукт, чтобы он был максимально качественным и стильным. И, несмотря на молодость бренда, уже начали выходить на международный рынок. Например, наши вещи носят блогеры-миллионники, такие как Майа Малнар, Леандра Медин, а также Дева Кассель и многие другие.

Параллельно с запуском второго бренда мы с Денисом исследовали собственный бизнес, чтобы выявить критерии его успешности и узнаваемости. Мы изучали инструменты, которые помогают масштабировать бизнес в короткие сроки, вывели собственную систему его качественного улучшения и трансформировали ее в обучение.

Моя философия опирается на простую идею: всегда есть люди, которые уже проходили и решали такие же проблемы, с которыми столкнулись вы. И вместо того чтобы долго и упорно набивать все шишки, можно находить «правильных людей» и задавать им нужные вопросы. Это позволит развиваться быстрее и качественнее, потому что вы будете учиться на ошибках других.

В этом наибольшая ценность любых образовательных продуктов. Вы получаете выжимку из всех пройденных человеком ошибок.

Моя глобальная цель, если хотите, миссия, — вдохновлять предпринимателей на создание и активное развитие собственного бизнеса. Вот почему мы запустили курс «Точка роста», который прошли уже более 1000 участников. Он стал инструментом, который помогает усилить мою цель. Я хочу вдохновить вас и показать, что понимание методологии сделает бизнес-процессы структурными, менее хаотичными и сложными.

Курс лег в основу этой книги, но и не полностью повторяет его. Каждая глава посвящена одной точке роста, чтобы вы могли отработать ее и выйти на принципиально новый уровень в доходах.

Вы можете читать ее, пропуская главы. К примеру, если у вас сейчас нет полного понимания, что делать с маркетингом, или для вас остро не

стоит вопрос бренд-платформы, перейдите к той главе, которая более актуальна для вашего бизнеса. Больше пользы вы получите, если периодически будете возвращаться к книге, перечитывать, обдумывать и находить новые мысли.

Записывайте свои идеи, инсайты, выводы в свободных графах после каждой части. Пусть книга станет вашим рабочим блокнотом, настольной книгой, по которой вы сможете выстроить систему конкретно для вашего предприятия.

Здесь вы найдете ответы на основные вопросы:

- как вывести бизнес на новый уровень, даже если непонятно, с чего начать;
- как эффективно управлять ресурсами бизнеса;
- как построить надежный фундамент для проекта;
- как протестировать гипотезы с минимальными затратами.

Учитывая тему развития бизнеса, моя книга наиболее полезна:

- предпринимателям, у которых уже есть бизнес;
- всем, кто только хочет запустить свое дело;
- специалистам, работающим в найме;
- экспертам с личным брендом.

Уверена, если вы еще не отложили чтение, значит, оно точно принесет вам пользу.

Сейчас настало такое время, когда всем собственникам бизнеса, предпринимателям нужно быстро решать, как и куда дальше развиваться. Вот почему вам нужен плотный контакт с вашим бизнесом. Нужно следить за показателями и анализировать, как внешняя среда влияет на ваши процессы.

Мне нравится сравнение бизнеса с живым организмом, и опыт других экспертов подтверждает эту идею. Поделюсь лишь одной из цитат. Норман Вольф, основатель консалтинговой компании Quantum Leaders, в своей книге «Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам»

писал: «Подобно людям, растениям и другим живым организмам, компании рождаются, взрослеют и умирают. <...> Компании — неотъемлемая часть жизненного процесса. Они “женятся”, совершая слияния, и “приносят потомство” в виде отпочковавшихся компаний. Когда они достигают зрелости, перед ними встает выбор: развиваться в новых направлениях (новые рынки, продукты, новая бизнес-модель) или постепенно увядать и затем умирать (когда компанию продают или она уходит с рынка)».

Похожие мысли можно найти у Ицхака Адизеса, израильско-американского бизнес-консультанта, который специализируется на улучшении эффективности менеджмента. А также у Ларри Грейнера, профессора Маршалловской школы бизнеса. Они тоже считают, что циклы жизни компании схожи с развитием живого организма. Поэтому всегда нужно понимать, на какой стадии находится компания, чтобы не допустить ее преждевременного закрытия.

«Подобно людям, растениям и другим живым организмам, компании рождаются, взрослеют и умирают. <...> Компании — неотъемлемая часть жизненного процесса. Они “женятся”, совершая слияния, и “приносят потомство” в виде отпочковавшихся компаний. Когда они достигают зрелости, перед ними встает выбор: развиваться в новых направлениях (новые рынки, продукты, новая бизнес-модель) или постепенно увядать и затем умирать (когда компанию продают или она уходит с рынка)».

Важно вовремя заметить, что вы идете не туда. Избежать кризисов в компании помогут основные принципы:

- следить за симптомами упадка;
- не списывать свои неудачи на внешние факторы;
- не позволять панике управлять вами;
- не искать «волшебную таблетку»;
- не бояться, не избегать изменений;
- помнить, что каждая фаза роста сопровождается кризисом — это и есть ваши точки роста.

Сейчас, как никогда, нужно быстро учиться и реструктурировать, использовать инструменты, которые помогут перейти на следующую стадию развития. Если вы понимаете, что компания стремительно движется к упадку, лучшее решение — вернуться к жесткой управленческой дисциплине и ручному управлению. Вот почему нужен плотный контакт с вашим бизнесом. Он позволяет

внимательно следить за показателями и анализировать не только, как внешняя среда влияет на ваши процессы, но и как вы, как руководитель или собственник, воздействуете на них.

Именно поэтому первая часть книги называется «Анализ личности и активов». Если вы уже готовы двигаться вперед, давайте сделаем первый шаг вместе.

* В книге содержатся QR-коды, которые ведут на социальную сеть Инстаграм, деятельность которой запрещена на территории РФ по основаниям осуществления экстремистской деятельности.

Перед переходом по QR-коду рекомендуем подключиться к VPN.

7

ПОИСК ТОЧЕК РОСТА

АНАЛИЗ ЛИЧНОСТИ И АКТИВОВ

Если вы только задумываетесь о создании бизнеса, наверняка в первую очередь вас интересует: как правильно выбрать продукт, который принесет и деньги, и удовольствие. Если у вас уже есть бизнес, для вас более актуально понимание, как его масштабировать, в том числе за счет инноваций или расширения продуктовой линейки.

Обычно эксперты в продажах советуют сначала изучать аналитику рынка и искать тренды. Многие предприниматели следуют таким рекомендациям, открывая бизнес в трендовых нишах. Но большинство из них быстро выгорает и теряет интерес.

Для долгосрочного развития бизнеса важна внутренняя мотивация предпринимателя — любовь к делу, к проблемам и ошибкам, которые с ним связаны, желание постоянно улучшать свой продукт. Это невозможно, когда ниша вам искренне не нравится, которой вы не болеете. Поэтому считаю, что начать нужно с изучения собственных предпочтений. Просто спросите себя: «Что мне нравится делать?»

На первый взгляд вам может показаться, что анализ личности и активов нужен только новичкам, которые ищут идею для бизнеса. Однако уверяю, эта тема гораздо глубже и масштабнее.

Каждый бизнесмен, начинающий или опытный, понимает, что предпринимательство можно сравнить с американскими горками. Мир меняется с космической скоростью: рынок, вызовы, проблемы — все вокруг. Да и мы сами меняемся.

Чтобы бизнес не штормило в такой среде, нужны:

1. четкие опоры, на которых все будет держаться;
2. понимание, какие векторы развития для вас возможны и приемлемы.

Вряд ли можно назвать путь предпринимателя ровным: вас регулярно будет то подбрасывать вверх, то скидывать вниз. И учиться придется зачастую на своем опыте.

Нельзя прочитать одну-две книги, пусть даже от наикрутейшего гуру продаж, или послушать лекцию и под копирку перенять его опыт. Это не значит, что не нужно читать или учиться. Нужно. Однако просто воспринимать теорию и планировать ее внедрение недостаточно. Самое правильное для собственника и бизнесмена — практиковать и обогащать собственный опыт.

За каждым человеком стоят десятки, сотни, тысячи историй, навыков и компетенций. У каждого из нас есть уникальный багаж знаний и умений, который складывается в собственную систему. Вот почему хорошо бы сначала разобраться в себе. Понять, кто и какой вы как личность. Почти уверена, вы вряд ли сразу можете ответить на этот вопрос.

Подход «от себя» и сферы своих интересов более долгосрочный и жизнеспособный для построения бизнеса. Почему? Деньги — это хорошо, но ведь они нам нужны не сами по себе. Вы хотите того, что они дают. Для одного деньги — это власть, для другого — достоинство, для третьего — возможности. А для вас? Какие задачи они помогают вам решить?

Скорее всего, в ответах на эти вопросы заложены ваши ключевые ценности — проанализируйте их.

Как мы выяснили, для долгосрочного развития необходима внутренняя мотивация, которая рождается из искреннего интереса и любви к делу. Чтобы найти это самое дело, спросите себя:

1. Что вы готовы делать даже бесплатно?
2. Что готовы делать длительное время?
3. На что сможете потратить 10 000 часов, чтобы обучиться этому?

Например, потенциально я могла бы продавать нефть или делать эксклюзивные тортики, но глобально мне это неинтересно. Это не приносило бы мне удовольствия, и в результате я бы быстро выгорела и охладела к бизнесу.

Меня всегда интересовала фэшн-индустрия, поэтому реализовываю потенциал именно здесь. И уже внутри этой сферы выбираю разные направления. Кроме того, моя сильная сторона — маркетинг, поэтому у моих брендов четкое позиционирование и маркетинговая стратегия, которая помогает выделяться на рынке.

Поэтому, если вы давно горите идеей, то, как и я, можете пропустить этап расчетов и переходить к реализации. Но подобный анализ точно необходим в двух случаях: если вы собираетесь привлекать инвестиции или совсем не понимаете, что вам интересно.

Да, многие не знают толком, что именно им нравится, что вдохновляет. И это нормально. Осознание не всегда приходит сразу, иногда нужны определенные практики.

Например, одна из наших студенток, назовем ее Аня, пришла к нам на курс с запросом развития своего бизнеса. Но за время обучения решила его просто закрыть. Аня поняла, что ей интересно совершенно другое направление.

И когда она не только поняла, чем ей действительно нравится заниматься, но и сознательно пошла в эту сторону, все начало буквально притягиваться, появилось вдохновение. В итоге не только нашли инвесторы, но и собралась команда партнеров с опытом и навыками по нужным для запуска нового бизнеса направлениям.

Думаю, теперь вы понимаете, почему иногда анализ личности важнее изучения рынка. По сути, вам предстоит проявить определенные качества, осознать свою уникальность и экспертность. Эта информация поможет выбрать сферу деятельности или продукт, который максимально раскроет ваш потенциал, будет приносить не только деньги, но и удовольствие. Кроме того, он позволит обнаружить ресурсы, чтобы реализовать ту или иную идею.

Надеюсь, убедила вас, что это нужное дело для любого предпринимателя и человека в целом. Осталось разобраться, как его реализовать.

Анализ личности проводится в несколько этапов:

1. определение личных целей и ценностей;
2. поиск своих сильных и слабых сторон;
3. анализ и поиск необходимых активов;
4. анализ результатов и формирование гипотез.

1 этап — цели и ценности

Когда вы включаете навигатор в авто или вызываете такси, вам нужно ввести пункт назначения. Так же и в бизнесе: без понимания, куда хотите прийти, сдвинуться с места, возможно, и получится, но не факт, что вы окажетесь там, где вам понравится. Поэтому в начале пути подумайте о пункте назначения, определите цель.

Уверена, сейчас некоторые из вас подумали: «Все очевидно — построить бизнес, заработать первый миллион» и т. п. Возможно, вы даже знаете методу SMART.

Так мыслит большинство, но что здесь не так? Многие люди, отвечая на вопрос «чего ты хочешь?», говорят о первичных целях: открыть магазин, купить машину, переехать в другую страну и т. д. Но не думают, для чего им это. Между тем именно ответ на последний вопрос — ключевой. Вы хотите открыть магазин для чего? Что вы получите в результате переезда? Важно, какие эмоции вы испытаете, какой уровень жизни и ощущения получите от реализации запланированного.

Ваша задача — сформулировать цель так, чтобы варианта «не достигнуть ее» просто не существовало.

Поможет в этом инструмент спецификации цели — «модель ХСР», или «хорошо сформулированный результат», который позволяет выстроить траекторию, чтобы точно достичь результата. На ХСР похожа модель OKR¹. Но она используется для командной постановки цели, поэтому о ней мы поговорим в пятой части. Пока же давайте разбираться с личными целями.

¹ OKR — методика постановки задач командам в формате «цели и ключевые результаты».