

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
TEST POSLOVNEGA MODELA NA PRIMERU ZNAMKE OBLAČIL

Ljubljana 4. junij 2018

KLEMEN JARC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Jarc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Test poslovnega modela na primeru znamke oblačil, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MODNA INDUSTRIJA	2
1.1 Definicija	2
1.2 Gospodarski vidik modne industrije	2
1.3 Segmentacija modne industrije	3
2 METODOLOGIJA	6
2.1 Vitek model	6
2.2 Hipoteze	7
3 HIPOTEZA POSLOVNEGA MODELA	8
3.1 Predstavitev hipoteze poslovnega modela	8
3.2 Velikost trga	8
3.3 Hipoteza o predstavitvi vrednosti za kupca	10
3.4 Segmenti kupcev	12
3.5 Distribucijski kanali	13
3.6 Odnosi s kupci	14
3.7 Ključni viri	16
3.8 Ključni partnerji	17
3.9 Hipoteza o cenah in prihodkih	17
4 TESTIRANJE	19
4.1 Najosnovnejši sprejemljivi produkt	19
4.1.1 Oblikovanje	19
4.1.2 Spletna stran	22
4.2 Oglaševanje in prodaja	23
4.2.1 Maloprodaja	23
4.2.2 Veleprodaja	24
4.3 Analiza obnašanja obiskovalcev	24
5 REZULTATI	25
5.1 Razlaga kazalcev in rezultati	25
5.2 Ugotovitve	29
5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje testiranje	30
SKLEP	31

LITERATURA IN VIRI	33
PRILOGE	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti in poskusi pridobitve strank	122
Tabela 2: Pričakovani poslovni izid po prvih šestih mesecih	188
Tabela 3: Rezultati prvega testa s cenami v EUR	288
Tabela 4: Rezultati drugega testa s cenami v EUR	288

KAZALO SLIK

Slika 1: Pričakovana velikost trga na daljši rok	9
Slika 2: Vplivanje na kupčeve odločitve	13
Slika 3: Logotip	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Ciljno občinstvo na družbenem omrežju Facebook	1
Priloga 2: Uporabljeni programi, orodja in storitve	2
Priloga 3: Najosnovnejši sprejemljivi produkt – spletna stran.....	4
Priloga 4: Profil oblačilne znamke na družbenem omrežju Facebook.....	8
Priloga 5: Profil oblačilne znamke na družbenem omrežju Instagram	9
Priloga 6: Oglasi.....	10
Priloga 7: Zaslonska slika upravitelja na oglaševalski platformi Facebook	12
Priloga 8: Zaslonska slika upravitelja oglasov platforme AdWords.....	13
Priloga 9: Rezultati prvega testa iz orodja Google Analytics	14
Priloga 10: Katalog za veleprodajo	17

SEZNAM KRATIC

ang. - angleško

NASA – (ang. *National aeronautics and space administration*); Ameriška vesoljska agencija

BDP – Bruto domači proizvod

IPO – (ang. *Initial public offering*); Javna ponudba delnic

PPC – (ang. *Pay per click*); Plačilo za klik

SEM – (ang. *Search engine marketing*); Oglaševanje v spletnih iskalnikih

SEO – (ang. *Search engine optimization*); Optimizacija za iskalnike

FAQ – (ang. *Frequently asked questions*); Pogosta vprašanja

EUR – Valuta Evro

DDV – Davek na dodano vrednost

PDF – (ang. *Portable document format*); Datotečna oblika za predstavo besedil in slik

HTML – (ang. *Hypertext markup language*); Jezik za označevanje nadbesedila

CSS – (ang. *Cascading style sheets*); Kaskadne stilske podloge

PHP – (ang. *Hypertext preprocessor*); Orodja za osebno spletno stran

B2B – (ang. *Business to business*); Prodaja blaga in storitev med podjetji

UVOD

Že od mladih let se zanimam za vesolje, sicer ne v tolikšni meri, da bi se odločil za študij astrofizike pred ekonomijo, vendar redno spremljam to raziskovalno področje. Od srednje šole sem lastnik teleskopa, s katerim občasno opazujem nebesna telesa; lahko bi rekel, da sem amaterski astronom začetnik. Na moji knjižni polici je moč najti več knjig o astronomiji in vesolju, v zadnjem času pa tudi redno spremljam razne spletne vire s to tematiko.

Podjetništvo oziroma pojem podjetništva me je zanimal, še preden sem sploh natančno vedel, kaj to je. Ko sem očeta pred leti vprašal, kaj je po poklicu, mi je odgovoril, da je podjetnik, nisem si pa znal razložiti, s čim se ukvarja. Po koncu srednje šole sem se brez večjih dvomov vpisal na Ekonomsko fakulteto, izbira smeri Podjetništvo je bila skoraj samoumevna. Osnovno znanje, ki sem ga pridobil na fakulteti, me je navdušilo za samostojno pridobivanje dodatnih, predvsem teoretičnih znanj z branjem knjig in spremljanjem raznih internetnih virov. Razen občasne pomoči v domačem podjetju, ki me do nedavnega ni preveč zanimala, in kakšne »mladostniške poslovne avanture« do tega projekta nisem imel pravih praktičnih podjetniških izkušenj.

Pred dobrim letom sem ob brskanju po spletni trgovini z modo pričel razmišljati o oblikovanju donosnega poslovnega modela s prodajo z vesoljem navdihnenih oblačil. Priložnost vidim predvsem v množici uspešnih oblačilnih znamk, izhajajočih iz subkultur, vedno številčnejši skupini ljudi z zanimanjem za vesolje in dejstvu, da znamke, ki se identificira izključno z vesoljem, na trgu še ni.

V številnih subkulturah, kot so na primer skate, surf, metal, hip hop in punk subkulture, in v mnogih adrenalinskih športih obstajajo znamke oblačil, ki s krojem, barvo, materiali, tiskom, ceno oziroma kombinacijo naštetega posebej oblikujejo kulturo skupine. Tako pripadniki svoje ideale, prepričanja oziroma življenjski stil izražajo tudi z oblačenjem, primernim kulturi skupine, ki ji pripadajo. S tem dodatno, poleg že naštetega, zadovoljujejo svojo psihološko potrebo po identifikaciji in pripadnosti. Če je pripadnikov subkulture dovolj, je izpolnjen najosnovnejši pogoj za potencialno uspešno poslovanje nišne oblačilne znamke. Na končni uspeh kot pri vsakem poslu vpliva veliko dejavnikov, a eden od osnovnih pogojev je izpolnjen. Na družbenem omrežju Facebook ima ameriška vesoljska agencija, NASA (ang. National aeronautics and space administration), skoraj 21 milijonov sledilcev in vsako leto prejme okrog 18.000 prošenj za zasedbo delovnega mesta astronava (Bonelli, 2018). Vse to kaže na to, da je trg navdušencev nad vesoljem velik in bi lahko omogočal nišno oblačilno znamko. Dodatno lahko kot interesente upoštevamo še najmanj vse zaposlene v državnih vesoljskih agencijah ter v zasebnih podjetjih vesoljske industrije, profesorje in raziskovalce ter študente primernih programov.

V prid zamisli razvoja oblačilne znamke, v prvi vrsti namenjene navdušencem nad vesoljem, kažeta tudi dva trenda. Prvi je trend personalizacije oblačilne industrije in vedno manjših profitabilnih niš, ki jih omogoča napredek informacijske tehnologije. S spletno trgovino

lahko izdelke prodajamo globalno, digitalni marketing pa omogoča natančno ciljno oglaševanje. Drugi trend je trend povečanega zanimanja za vesolje, ki ga spodbujajo razvoj vsako leto močnejše zasebne vesoljske industrije ter napredek in nove ugotovitve, ki z modernimi sredstvi komuniciranja lažje dosežejo večje število ljudi.

1 MODNA INDUSTRIJA

1.1 Definicija

Moda je širok pojem, poln nasprotij. Arnold (2009, str. 4) pravi, da si jo nekateri predstavljajo kot redkost in luksuz, za druge je samo nujno oblačilo za nekajkratno uporabo, na voljo na vsakem vogalu. Vsak posameznik si jo predstavlja drugače, predvsem odvisno od življenjskih izkušenj in okolja, v katerem je živel oziroma živi in ga je izoblikovalo. Barnard (2014, str. 13) ugotavlja, da ob pregledu literature naletimo na vrsto različnih mnenj, ki se pojavljajo tudi zaradi različnih teoretičnih predpostavk, iz katerih so izpeljana. Pojem »moda« se pojavlja na več področjih, a navadno predstavlja ob določenem času med določenimi ljudmi popularen in uporabljen stil, posebej zunanjšega videza, torej oblačil, obutve, priček in okrasja. V zaključni nalogi obravnavam oblačila, zato se osredotočim izključno na oblačilno modo.

1.2 Gospodarski vidik modne industrije

Ker mora vsak človek zadostiti fizični potrebi po oblačilu, se je kot posledica ogromnega povpraševanja na trgu oblikovala ogromna ponudba. Posel z oblačili je ena največjih in najbolj geografsko razpršenih, globalno delujočih industrij (Dickerson, 2003). Po skupnem poročilu družb McKinsey in Business of Fashion je velikost modne industrije v letu 2016 znašala 2,4 trilijona ameriških dolarjev, kar bi jo, za primerjavo, na lestvici držav glede na velikost bruto domačega proizvoda - BDP, uvrstilo na sedmo mesto (Ahmed, Berg, Brantberg & Hedrich, 2016). Obetajoč je tudi pogled v prihodnost, ki predvsem po zaslugi večanja srednjega razreda v državah v razvoju napoveduje dvodecimalno letno rast do leta 2020 (Keller, Magnus, Hedrich, Nava & Tochtermann, 2014). Konkurenca in težavnost vstopa v industriji s tako dolgo zgodovino sta izredni, a nekatere uspešne mlade znamke dokazujejo, da je vstop novih ponudnikov mogoč.

Tehnološki razvoj in globalizacija sta spremenila skorajda vsako industrijo, a modno še posebej. Manjšim ponudnikom sta omogočila dostop do strank po vsem svetu, tudi nišnim, katerih trgi bi bili brez globalnega poslovanja premajhni. Izkoriščanje ekonomij obsega in nove možnosti proizvodnje v državah s poceni delovno so omogočile nastanek korporacij s poslovnim modelom na temelju stroškovno učinkovite proizvodnje. Posledično so njihova oblačila postala izjemno poceni in tako dostopna najširšemu krogu ljudi. To je pripeljalo do propada manjših podjetij, ki višjih cen niso upravičila z drugačnimi dodanimi vrednostmi.

Propad teh podjetij in selitev proizvodnje tistih, ki so se znala prilagoditi, sta povzročila začasni porast brezposelnosti v določenih proizvodnih poklicih v dražjih državah (Taplin & Winterton, 2004).

Pred internetom je bila vzpostavitev nove znamke izjemno težaven proces z visokimi vstopnimi ovirami. Znamke, ki se jim je uspelo uveljaviti, pa so imele lažje delo pri ohranjanju svojega položaja. Danes svetovni splet in na njem ustvarjene aplikacije omogočajo predstavitev in prodajo nove znamke z nizkimi vstopnimi stroški, vendar se hkrati s tem na trgu ustvarjata velika konkurenca in nizka zvestoba posamezni znamki. Oblačila so postala pomemben del celotne internetne prodaje, nekateri spletni trgovci, posebej specializirani za prodajo oblačil različnih znamk, so v dobrem desetletju ustvarili več sto milijonov vredna podjetja. V zadnjih mesecih je na primer največ govora o spletnem prodajalcu visoke mode Farfetch, za katerega se ob jesenski javni ponudbi delnic, pogosto imenovani IPO (ang. Initial public offering) pričakuje vrednotenje na približno 5 milijard dolarjev (Kansara, 2018). McKinsey v naslednjih letih pričakuje še dodatno rast spletne prodaje modnih izdelkov in hkrati napoveduje skorajšnje zapiranje mnogih fizičnih trgovin z oblačili (McKinsey & Company, 2018).

1.3 Segmentacija modne industrije

Vsak posameznik je različen, edinstven, vendar ima nekatere skupne lastnosti, prepričanja in potrebe z ostalimi posamezniki. Glede na te skupine posameznikov s podobnimi potrebami se je v modni industriji izoblikovalo več segmentov. Ker je trg za oblačila sestavljen iz milijonov ponudnikov, je mejna črta med kategorijami tanka in mnogokrat zabrisana. Običajno razlik med segmenti ne določajo točno določena pravila, ampak cena, kakovost in videz, ki ga različni posamezniki različno ocenjujejo. Nemalokrat najdemo oblačila in znamke, ki jih težko uvrstimo v določen segment, nahajajo se na meji ali v več segmentih. Težave z razdelitvijo imajo tudi profesionalci v tej panogi, v več literaturah in virih sem zasledil rahlo nasprotujoča si tolmačenja. Težave glede natančnosti so kot pri vseh družbenih stvaritvah pričakovane in razumljive. Harari (2013, str. 170) pravi takole: »V nasprotju z zakoni fizike, pri katerih ni nedoslednosti, je vsak umetni red poln notranjih protislovij.«

Profesorici Corbellini in Saviolo (2017) na spletni strani množičnih odprtih spletnih tečajev Coursera v okviru tečaja »Management of Fashion and Luxury Companies« Univerze Bocconi razdelita modno industrijo na osnovi cene kot najpomembnejšega kriterija v naslednje segmente:

- luksuzne znamke oziroma visoka moda (ang. *Haute Couture*),
- oblikovalske znamke konfekcijske mode (ang. *Ready-to-wear*),
- druga linija znanega oblikovalca (ang. *Diffusion*),
- most med luksuzno in masovno modo (ang. *Bridge*),

– široki, masovni trg (ang. *Mass market*).

Visoka moda – »Haute couture«. Izraz »Haute« v francoščini pomeni »visoko«, »couture« pa »šivanje«. Izraz Haute couture tako pomeni visoko modo, njegova uporaba pa se je prijala po vsem svetu. Začetki tega elitnega dela modne industrije segajo v drugo polovico 19. stoletja, v Pariz, kulturno prestolnico sveta. Po Welters in Lillethun (2007, str. 311) za pionirja visoke mode velja Charles Frederick Worth, ki se je leta 1858 uveljavil s predstavitvami sezonskih kolekcij, iz katerih so kupci dobili navdih za nadaljnje naročilo po meri izdelanih oblačil. Od takrat do današnjih dni visoka moda predstavlja najbolj dovršena, kreativna, navadno unikatna in po meri ročno izdelana oblačila, katerih cena se danes v nekaterih primerih meri tudi v deset in več tisoč evrih. Oblikovanje v modnih hišah tega segmenta vodijo svetovno priznani in poznani oblikovalci, pogosto bi jih lahko zaradi slave uvrstili kar med zvezdnike. Trg za ta segment je izredno majhen in večinoma sestavljen iz znanih osebnosti ter redkih bogatašev, ki takšna oblačila uporabljajo za posebne večerne dogodke. Mnogi zvezdniki dobijo slavnostne obleke za nošenje na posebnih dogodkih sponzorsko, torej brezplačno. Oblikovalci tako ustvarjajo osnovno sliko znamke in izkoristijo izjemno medijsko pokritost takšnih dogodkov. Ta trg zaradi svoje majhnosti predstavlja manjši del prihodkov in služi bolj kot potrdilo odličnosti in najvišjih kreativnih ter tehničnih sposobnosti oblikovalcev. Dandanes praktično vsa podjetja visoke mode delujejo tudi v cenejših segmentih, zelo pomemben je trg modnih dodatkov in dišav, ki skupaj z »ready to wear« segmentom predstavlja največji delež prihodkov (Wadell, 2004, str. 21). Modne hiše so običajno poimenovane po glavnem oblikovalcu oziroma ustanovitelju, ki ima glavno besedo in je medijsko izpostavljen. V ozadju zaradi kompleksnosti vedno deluje velika profesionalna ekipa zaposlenih in zunanjih izvajalcev, tako pri pripravi in predstavitvi kolekcije kot tudi pri poslovanju in komunikaciji.

V Franciji je uporaba izraza Haute couture zaščitena z zakonom in jo definira gospodarska zbornica v Parizu. Spletna stran fashion.wikia navaja, da je za uporabo izraza treba izpolnjevati naslednje zahteve (Wikia, Inc., 2017):

- oblikovanje po naročilu za fizične stranke, z enim ali več pomerjanji,
- delavnica oziroma atelje v Parizu, z najmanj 15 zaposlenimi,
- vsako sezono (dvakrat letno) predstavitev kolekcije pariškim medijem, z vsaj 35 izhodi, vključujoč dnevne in večerne obleke.

Oblikovalske znamke konfekcijske mode – ang. (*ready to wear*). Izraz »Ready to wear« ali francosko »Pret a porter« označuje v večjih količinah izdelana oblačila, ki so kupcem na voljo v standardiziranih velikostih. Kupec lahko oblačila pomeri in – najpomembneje – na sebi vidi, kako mu določeno oblačilo pristaja. Težava te oblike prodaje, kakor tudi vseh cenejših segmentov, pa je potreba po veliki zalogi (Waddel, 2004, str. 23).

Za nekatere »Ready to wear« označuje vsa oblačila, ki so izdelana po standardiziranih velikostih, v večjem številu, oziroma vsa oblačila, ki niso izdelana po meri za določenega

posameznika. Tako dojemanje obsega preširok krog oblačil, zato se deli še na vrsto podsegmentov. Po Corbellini in Saviolo (2017) v segment »Ready to wear« uvrščamo znamke modnih oblikovalcev, ki delujejo hkrati tudi v visoki modi. Modne hiše so v tem segmentu za razliko kolekcij visoke mode že pozorne na stroške in dejansko uporabnost oblačila za sicer še vedno ozek krog potrošnikov, ki so pripravljeni za kos oblačila odšteti po več sto, kdaj tudi tisoč in več evrov. Oblačila izražajo visoko mero kreativnosti, s pozornostjo na detajlih, uporabljajo se kakovostni materiali, serije so standardizirane, a majhne. Proizvodnja je industrijska, velikokrat, vendar ne vedno, v uglednih državah, kot sta Italija in Francija, ter vedno z velikim poudarkom na kakovosti. Kolekcije v tem segmentu za modne hiše predstavljajo najpomembnejši vir prihodkov, izdelki so posebni, za laika lahko nekoliko eksperimentalnega videza. Nekatera podjetja za povečanje ekskluzivnosti prakticirajo izdajo količinsko omejenih serij. Izdelki se prodajajo neposredno v trgovinah oblikovalcev oziroma modnih hiš, samostojnih prodajalnih in nekaterih ekskluzivnih veleblagovnicah (Easey, 2009, str. 22).

Druga linija znanega oblikovalca – ang. (*diffusion*). Diffusion je segment, ki ga nekatere modne hiše uporabljajo za razširitev svoje ponudbe na cenovno bolj občutljive trge. Uporablja se tudi izraz druga linija (ang. *Second line*). Znamka, ki navadno deluje v visoki modi, ustanovi novo znamko, po navadi z delom svojega originalnega imena s ciljem, da izkoristi svoj ugled, izkušnje in prepoznavnost iz visoke ali »Ready to wear« mode tudi na cenovno bolj občutljivem trgu. Razširitev znamke ima svoje prednosti, kot so cenejši vstop na trg, hitrejši razvoj novega izdelka in večja izpostavljenost znamke, hkrati pa tudi nevarnosti, saj se lahko zmanjša privlačnost obstoječe znamke (Hart, Murphy & Room, 1998, str. 5). Druga linija navdih črpa v oblikovalski znamki, kakovost je še vedno visoka, proizvodnja pa se izvaja v državah s cenejšo delovno silo, saj država izvora ni ključnega pomena (Corbellini & Saviolo 2017). Oblačila so namenjena vsakodnevnemu uporabi in so bolj sproščena, športnega videza. Za doseg potrošnika prevladuje veleprodaja, usmerjena na širši, pogosto mlajši trg. Mnoge druge linije, ustanovljene v poznih 80. in 90. letih, so postale izredno uspešne in tako vplivne, da same postavljajo nove modne trende in se postavljajo ob bok konkurenčnih »Ready to wear« znamk (Roberts, 2006).

Most med luksuzno in visoko modo – ang. (*bridge*). Kot že ime pove, ta trg povezuje visoki, dražji del modnega trga s cenejšim, masovnim trgom. Oblačila v tem segmentu so bolj edinstveno oblikovana, z več podrobnosti od tistih iz masovne proizvodnje, njihovi ustanovitelji pa so velikokrat podjetniki in oblikovalci v eni osebi (Fasanella, 2006). Znamke navadno niso poimenovane po ustanoviteljih ali glavnih oblikovalcih, skoraj vedno imajo fantazijska imena, ki so povezana s sporočilom, vrednoto ali zgodbo, ki jo znamka izraža. Izdelki so primerni za vsakodnevno uporabo, modni, a ne preveč eksperimentalni oziroma ekstremni, kot so velikokrat izdelki iz segmenta »Ready to wear« Corbellini in Saviolo (2017). Cena je višja od izdelkov masovne proizvodnje, a občutno nižja od že naštetih segmentov iz visokega dela industrije. S tem širokemu trgu omogoča vsaj srednje visoko kakovost oblačil po dostopnih cenah.

V ta segment lahko uvrstimo naslednje znane oblačilne znamke: Coach, Diesel, Stussy, Patagonia, North Face, Aeronautica Militare, Napajjiri, Alpha Industries, GAS, Carhartt itd.

Široki, masovni trg – ang. (*Mass market*). Ta skupina količinsko proizvede več kot vse ostale skupaj. Odločilen je izreden poudarek na minimizaciji stroškov, ki se uresničuje z do potankosti dovršeno oskrbovalno verigo, cenejšimi materiali in delovno silo, ki z izkoriščanjem donosov obsega postaneta še cenejša. Dandanes člane te skupine sestavljajo skoraj izključno velike korporacije, kot so H&M, New Yorker in Inditex, ki so z uspešnim poslovanjem skozi leta prevzela trg v večini razvitega sveta. Oblačila so poceni, opazno nižje kakovosti, s kroji, grafikami in oblikami, namenjenimi čim širši populaciji. Nekatera podjetja se trudijo posnemati videz dražjih segmentov ter z izkoriščanjem ekonomij obsega, cenejšimi materiali in delovno silo uspešno ponuditi moderen izdelek po zelo nizki ceni.

Tovarne proizvajalke so kdaj v lasti matičnih podjetij, ki skrbijo za oblikovanje in prodajo, kdaj pa delujejo samostojno kot podizvajalec pri izdelavi oblačila (Waddell, 2004, str. 52). Primerna računalniška in tehnična oprema omogoča izdelavo velikih serij z manjšimi stroški. Kljub vsemu tehnološkemu napredku je človeška delovna sila še vedno najpomembnejši proizvodni dejavnik. Proizvodnja se zato izvaja v državah v razvoju s poceni delovno silo. Waddell (2004, str. 52) pravi, da se je selitev proizvodnje začela v zgodnjih 70. letih prejšnjega stoletja, najprej v Hongkong, nato na Tajvan, Tajsko in v Singapur, danes se nadaljuje na Kitajsko, v Indijo, na Šrilanko in v Turčijo.

2 METODOLOGIJA

2.1 Vitek model

Velika večina novih izdelkov oziroma podjetij nikoli ne zaživi kot načrtovano, še več, večina jih kmalu propade. Zaradi tega so se predvsem v zadnjem desetletju tudi na akademskem področju začele pojavljati nove teorije o ustanavljanju zagonskih podjetij. Eden od začetnikov teh novih teorij, Steve Blank (2014), pravi: »Sedaj razumemo razliko med zagonskimi podjetji, ki iščejo poslovni model, napram obstoječim podjetjem, ki izvajajo poslovni načrt.«

V preteklosti so podjetniki izdelali poslovni načrt in mu v vseh korakih sledili do potankosti. To je podjetja velikokrat pripeljalo do neuspeha, saj je začetna vizija samo vizija in kot taka daleč od dejstev. Ker je napovedovanje prihodnosti zelo tvegan posel, temeljijo nove tehnike ustvarjanja podjetij na vitkem (ang. *lean*) modelu, katerega delovanje Ries (2011) definira kot: »Vsak izdelek, vsaka lastnost izdelka, vsaka trženjska kampanja – vse delo zagonskega podjetja – se razume kot eksperiment, oblikovan za doseg potrjenega učenja.« Blank (2013) o vitkem modelu pravi: »Je metodologija, imenovana vitko zagonsko podjetje (ang. *Lean start-up*), ki daje prednost eksperimentiranju pred podrobnim načrtovanjem, povratnim

informacijam pred intuicijo in pri oblikovanju sodelovanju s kupci pred tradicionalnim razvojem na prvo žogo.«

Blank (2013) vitko metodo razdeli na tri glavna načela:

- poslovni model (ang. *Business model canvas*),
- razvoj kupca (ang. *Customer development*) in
- gibčen razvoj (ang. *Agile engineering*).

Vsako od treh glavnih načel je natančno predstavljeno v treh knjigah različnih avtorjev. Osterwalder in Pigneur (2010, str. 14) definirata poslovni model takole: »Poslovni model opisuje temeljno načelo ustvarjanja, dostavljanja in zajemanja vrednosti organizacije.« Z njim predstavimo vse pomembne dele zamišljenega posla in oblikujemo hipotezo o poslovanju podjetja. Pri razvoju kupca je popularna fraza pojdi ven, v resnični svet, ker samo tam obstajajo resnična dejstva, ki lahko potrdijo naše hipoteze. Čim hitreje poskušamo pridobiti čim več povratnih informacij o posameznih delih hipoteze poslovnega modela in o najosnovnejšem sprejemljivem produktu, nato glede na prejete povratne informacije spreminjamo hipotezo poslovnega modela, dokler pridobljeni podatki ne obljublajo uspešnega posla (Blank, 2013). Blank in Dorf (2012, str. 50) pravita, da je glavni cilj razvoja kupca »odkritje ponavljajočega, skalabilnega in nazadnje profitabilnega posla, preden nam zmanjka sredstev«. Zadnji del predstavlja gibčen razvoj, ki je tesno povezan z razvojem kupca. Za tega je značilen razvoj izdelka – najsprejemljivejšega osnovnega produkta, ki temelji na od kupca pridobljenih informacijah, s čimer zmanjša porabljen časovna in finančna sredstva (Blank, 2013). Lahko bi rekli, da metoda vitkega zagonskega podjetja stremi k minimizaciji tako finančnih kot časovnih stroškov in maksimizaciji učenja, dokler nismo opremljeni z zadovoljivimi dokazi in na njihovi osnovi prepričani v zares dobre možnosti za uspeh.

Sam sem poskušal z uporabo vitkih principov, najprej z oblikovanjem hipoteze poslovnega modela. Prve povratne informacije, ki bi lahko potrdile začetno zanimanje, sem poizkušal pridobiti z objavami na družbenih omrežjih. Nato sem zasnoval najosnovnejši sprejemljivi produkt v obliki spletne trgovine z oblaci. Na koncu sem testiral določene sestavne dele hipoteze poslovnega modela, še posebej tri hipoteze zaključne naloge. Te tri hipoteze je mogoče testirati v relativno kratkem času in bi ob potrditvi omogočale začetek posla z zagotovljenim motorjem rasti (ang. *Growth engine*).

2.2 Hipoteze

Najpomembnejši hipotezi, ki dajeta upanje za uspešen nov posel, sta **hipoteza o vrednosti** – kupcu je pomembna vrednost izdelka, ter **hipoteza o rasti** – stroškovno učinkovitem načinu pridobivanja novih kupcev (Ries, 2011, str. 80).

V nadaljevanju z različnimi testi preverim naslednje hipoteze ter jih na podlagi rezultatov ovržem ali sprejemem, nato pa se odločim o dejanski izvedbi posla.

- **Hipoteza 1:** Hipoteza o vrednosti. Končnemu kupcu sta pomembna vesoljski potisk in znamka, ki predstavlja njegove vrednote ter hkrati obljublja visoko kakovost izdelka.
- **Hipoteza 2:** Hipoteza o rasti. Rast znamke je mogoča s stroškovno učinkovitim ciljanim oglaševanjem na spletnih platformah Facebook in Instagram, s pomočjo Google AdWords in na spletnem forumu Reddit. Kot stroškovno učinkovito smatram oglaševanje, kjer strošek pridobitve novega kupca skupaj z vsemi ostalimi stroški ne povzroča izgube pri prodaji izdelka.
- **Hipoteza 3:** Hipoteza o prodaji uveljavljenim trgovinam. Veleprodaja trgovinam je mogoča in ne preveč časovno zahtevna tudi brez uveljavljene znamke.

3 HIPOTEZA POSLOVNEGA MODELA

3.1 Predstavitev hipoteze poslovnega modela

Za lažjo predstavitev hipoteze poslovnega modela sem sledil knjigi »The Startup Owner's Manual Vol .1™, The Step-by-Step Guide for Building a Great Company«, katere avtorja sta ameriška serijska podjetnika in profesorja Steve Blank in Bob Dorf. Vsak podnaslov tega poglavja je element hipoteze poslovnega modela, predstavljenega v knjigi. Zamisel sem tako iz glave, z več nepovezanih listov v beležki in množice datotek na računalniku prelił na papir. Pri tem se mi je razjasnila mnogokatera nejasnost, pa tudi novih dvomov o možnostih za realizacijo ideje ni zmanjkalo. S pomočjo te knjige sem dobil širšo sliko in jasen vpogled v ključne postopke ustvarjanja novih poslovnih modelov zagonskih podjetij.

3.2 Velikost trga

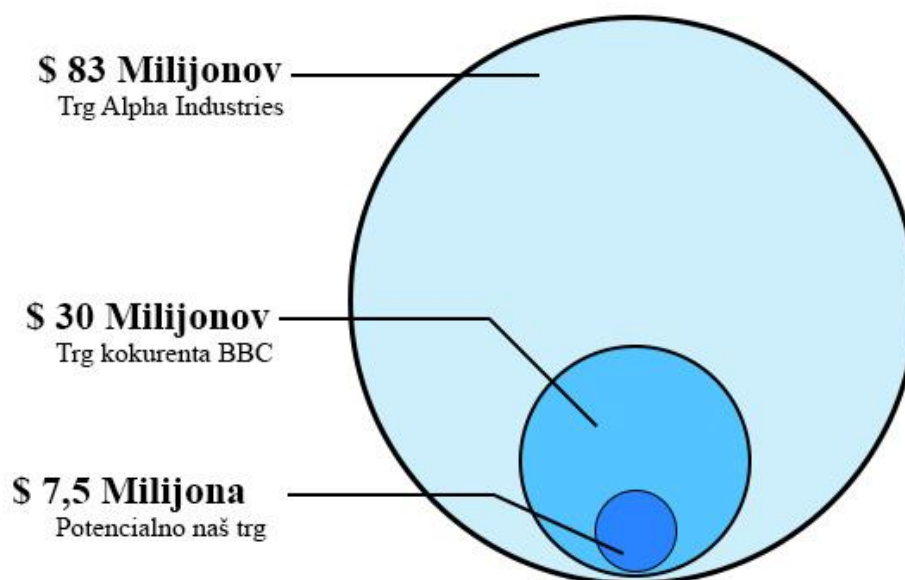
Ocena je osnovana na javnih podatkih poslovnih izidov podjetij, ki imajo skupne značilnosti z zamišljeno vizijo podjetja na daljši rok.

Družba Alpha Industries večino prihodkov sicer ustvari s svojim najprepoznavnejšim izdelkom, pilotsko jakno. Del prihodkov izhaja iz oblačil za javni sektor, med drugim za ameriško vojsko, tako za letalstvo kot mornarico. Tudi v modni industriji je njihov najpomembnejši izdelek jakna, ki mu dodajajo ostale kose oblačil, kot so t-shirt majice, jakne in hlače. Povezavo z vesoljem izražajo z že tradicionalnimi Nasa priveski na jaknah in videzom grafik. Po podatkih poslovnega analitika D&B Hoovers so prihodki skupine Alpha Industries ocenjeni na dobrih 83 milijonov ameriških dolarjev (Dun & Bradstreet, Inc, 2018).

Znamka Billionaire Boys Club izraža svojo povezavo z vesoljem z grafikami in logotipom. Enobarvna risba astronautove čelade služi za prepoznavni znak tega podjetja. Grafike so sicer navadno bolj »stripovsko vesoljske«, risbe raznih vesoljskih predmetov, kot so raketa,

zvezde in planeti. Definitivno ne izraža bolj znanstvene oziroma realne slike vesolja, ampak bolj otroško. Če upoštevamo ime, ki nima nobene povezave z vesoljem in ostalo komunikacijo znamke, bi težko rekli, da je glavni adut znamke njihova povezanost z vesoljem. Po podatkih znanega portala ulične mode Hypebeast je znamka v svojih najboljših časih dosegala vrednost prodaje od 25 do 30 milijonov ameriških dolarjev (Sandison).

Slika 1: Pričakovana velikost trga na daljši rok



Vir: Lastna izdelava.

Obema navedenima družbama bi lahko prevzel manjši del trga. Temu bi v večji meri dodal nove kupce, predvsem navdušence nad vesoljem, ki so jim bila oblačila dveh konkurentov predraga, ne dovolj zanimiva ali sploh še niso izvedeli za možnost oblačil, navdihnjenih z vesoljem. Kot je razvidno iz slike 1, predpostavljam, da bi po 5 letih delovanja podjetja lahko dosegel 25 % velikosti trga znamke Billionaire Boys Club, torej bi moj trg v prihodkih znašal 7,5 milijona dolarjev oziroma 6,1 milijona evrov.

Velikost začetnega trga – Italije, v krajšem časovnem roku sem določil z uporabo Facebookovega orodja za izdelavo občinstev. Občinstvo ima izbrane naslednje lastnosti:

- lokacija: Italija,
- spol: moški,
- starost: od 18 do 34 let.

Zanimanja občinstva sem najprej ločil na dve skupini. Prvo skupino sem poimenoval »Vesolje« in ima izbrana zanimanja v povezavi z vesoljem. Za zanimanja sem med drugim izbral vesoljske agencije, teleskope, podjetja in filme z močno povezavo z vesoljem. Predpostavljam, da ima oseba z izbranim zanimanjem večjo možnost, da postane moja stranka. Skupna velikost tega občinstva je 1.900.000 ljudi.

Drugo skupino sem poimenoval »Oblačila« in za zanimanja izbral lastnosti, za katere predpostavljam, da so značilne za našega ciljnega kupca. Večinoma sem izbral podobne konkurenčne oblačilne znamke, eno večjo spletno trgovino, dva portala o ulični modi in splošno zanimanje za ulično modo. Skupna velikost tega občinstva je 960.000 ljudi.

Ker se zanimanja obeh skupin ljudi lahko tudi prepletata, sem izdelal dodatno občinstvo, v katerega sta vključeni obe zgornji skupini. Tako dobimo ciljno občinstvo za prodajo v Italiji, ki ga Facebook ocenjuje na 2.300.000 ljudi.

Za napoved tržnega deleža na območju Italije bom upošteval povprečen odstotek klikov na oglase, značilen za oblačilno industrijo na omrežju Facebook, 1,25 % in od tega povprečen odstotek konverzij 4,11 %, oba podatka sta s spletne strani wordstream.com (Irvine).

$$\text{Število obiskovalcev} = \text{Ciljno občinstvo} * \text{Odstotek klikov na oglase} \quad (1)$$

S pomočjo enačbe (1) izračunam pričakovano število obiskovalcev spletne strani iz Italije, ki znaša 28.750 obiskovalcev.

$$\text{Število kupcev} = \text{Število obiskovalcev} * \text{Odstotek konverzij} \quad (2)$$

S pomočjo enačbe (2) izračunam pričakovano število konverzij iz obiskovalcev spletne strani v kupce, ki znaša 1.181 kupcev.

3.3 Hipoteza o predstavitvi vrednosti za kupca

Glavni deli strategije:

- navdušencem nad vesoljem ni na voljo znamka oblačil, ki z zgodbo in izdelki poseblja njihove vrednote, prepričanja in zanimanje za vesolje,
- osnovo za izdelavo grafik za potisk oblačil najdemo v brezplačnih bazah fotografij javnih vesoljskih organizacij. Baza fotografij se zaradi uporabe novih teleskopov in tehnologij neprestano pospešeno širi,
- materiali, uporabljeni pri izdelavi, so opazno visoke kakovosti,
- kosi oblačil so natančno in kakovostno izdelani z modernimi kroji v uličnem slogu,
- ciljno digitalno trženje stroškovno učinkovito pretvorim v direktno prodajo na spletni strani,
- po uspešni začetni spletni prodaji na drobno dodam veleprodajo trgovinam z oblačili podobnega stila in trgovinam z astronomsko opremo,
- začetno ponudbo t-shirt majic najprej razširim na dolge majice različnih vrst, na nekatere modne dodatke, kot so kape in denarnice, nato jakne in hlače. Dodam ženske kolekcije oblačil. Na koncu lahko kupec dobi celotno garderobo,
- sodelovanje z znanimi znamkami in osebami znamki prinese veliko prepoznavnost in ugled,

- rast sektorja zasebne vesoljske industrije, izjemni dogodki (človek ponovno na Luni, človek na Marsu), novi teleskopi (npr. teleskop Jamesa Webba) in odkritja spodbujajo »vesoljski« duh časa. Vse to v kombinaciji z velikim dosegom novih informacijskih tehnologij povečuje zanimanje za vesolje v širši javnosti, s čimer se posledično povečuje moj ciljni trg.

Oblikoval sem naslednjo **vizijo** podjetja: Globalno delujoče, z vesoljem navdihnjeno oblačilno podjetje, ki z uspešnim poslovanjem uresničuje poslanstvo – širitev zanimanja za vesolje med ljudmi. Popularizacija vesolja se izvaja:

- s prodajo oblačil, navdihnjenih z vesoljem,
- z ustvarjanjem znamke, katere zgodba se gradi s posredovanjem z vesoljem povezanih tem prek različnih medijev,
- v prihodnosti s sponzoriranjem dogodkov na temo vesolja oziroma astronomije.

Majice so na začetku na voljo v črni in beli barvi. Blago je temeljito izbran 100 % bombažni jersey italijanske izdelave. Težak je med 150 in 180 gr/m², z dodatno zaključno obdelavo, ki zagotavlja mehak in gladek občutek na koži. Kroj je nekoliko sproščen, a ne ohlapen, za osnovo služi kroj majice svetovno znane znamke. Tudi pri tisku velja velika pozornost na kakovosti, večina tiskalnikov je namreč zelo povprečne kakovosti. Pri motivih z veliko barvami se navadno uporablja digitalni tisk, za motive z manj barvami pa zelo obstojni sitotisk. Grafike so povečini minimalistične, a vedno izhajajo iz tematike, povezane z vesoljem. Šivi in kakovostne niti omogočajo dolgo življenjsko dobo oblačila. Na notranji strani ovratnika se nahaja prišitek z logotipom znamke, izdelan iz blaga.

Oblačilo je opazno nadpovprečne kakovosti, z znamko, s katero se kupec poistoveti. Uporaba mu predstavlja možnost pripadnosti določeni, njemu podobno razmišljujoči skupini. Znamka lahko združuje oziroma predstavlja posameznikove ideale, razmišljanja in tako skrite kot javne želje, ki jih z uporabo izdelka posredno izraža. Ob nošnji tega oblačila čuti ponos, visoka kakovost in lep videz pa povečujeta samozavest stranke. Določeni skupini ljudi predstavlja država proizvodnje pomemben odločitveni element. Za to skupino bo proizvodnja, organizirana v Italiji, zagotovo dodatna prednost. Daljša pričakovana življenjska doba skupaj s kratkimi transportnimi potmi izdelka zmanjša okoljski odtis porabnika.

Prve različice izdelkov lahko najceneje in najhitreje predstavim širokemu ciljnemu občinstvu s pomočjo spletne strani oziroma spletne trgovine. Takšen **najosnovnejši sprejemljivi produkt** je primeren za test spletne prodaje kot ključnega dela začetnega modela poslovanja.

Za veleprodajo najosnovnejši sprejemljivi produkt poleg spletne strani predstavlja katalog, ki ga pošljem potencialno zainteresiranim trgovinam.

3.4 Segmenti kupcev

V nadaljevanju opišem **potrebe, želje in strasti kupca**. Kupec ima željo izkazati svojo strast do veselja z nošenjem oblačil znamke, ki s svojo zgodbo predstavlja njegovo zanimanje, z njo se lahko poistoveti. Uporaba oblačila mu omogoča izražati pripadnost določeni skupini njemu podobno razmišljujočih ljudi, ki jih znamka predstavlja. S tem ne izpolni samo osnovne, fizične potrebe po oblačilu, ampak tudi psihično po pripadnosti. Izdelki so visoke kakovosti in na ta način uporabniku izpolnjujejo željo po ekskluzivnosti ali luksuzu. Nekatere kupce prepriča izključno njim dopadljiv videz posameznega izdelka in težko računamo na njihovo dolgotrajno zvestobo znamki.

Za kupca so značilne v nadaljevanju opisane lastnosti, na osnovi katerih lahko ustvarimo **vzorec tipičnega kupca**. Glavni kupec je moški, star med 15 in 34 let. Ker so oblačila nekoliko dražja od običajnih, ga finančno uvrščam v srednji razred. Za posameznega kupca so značilne vsaj nekatere od v tabeli 1 naštetih lastnosti. Za vsako po značilnostih segmentirano skupino so zbrani najprimernejši poskusi pridobitve.

Tabela 1: Značilnosti in poskusi pridobitve strank

Značilnosti	Pridobitev stranke
Kupuje oblačila na spletu.	AdWords
Prebira novice o veselju na spletu	Oglaševanje na spletnih straneh o veselju
Na družbenih omrežjih sledi profilom v povezavi z veseljem.	Oglaševanje na družbenih omrežjih, sodelovanje z vplivneži.
Je naročen na revijo o veselju.	Oglaševanje v nišnih revijah
Je zaposlen na področju raziskovanja veselja ali vesoljske industrije.	Ciljano oglaševanje na družbenih omrežjih, letaki na instituciji
Je član lokalnega astronomskega spletnega foruma.	Iskreno sodelovanje in oglaševanje na astronomskih spletnih forumih
Je privrženec katere izmed konkurenčnih znamk.	Ciljano oglaševanje na stranke konkurenčne znamke – Facebook in AdWords
Na družbenih omrežjih in forumih sodeluje v skupinskih pogovorih o uličnih oblačilih.	Iskreno sodelovanje ali oglaševanje v skupinah in na spletnih forumih

Vir: Lastna izdelava.

Po značilnostih, bi lahko iz baze tipičnih kupcev nadalje oblikoval še vsaj tri osnovne profile:

- amaterski navdušenec nad vesoljem,

- profesionalni navdušenec nad vesoljem,
- navdušenec nad modo.

Potencialni kupec sprejema odločitve glede na lastne izkušnje, zanimanja, prepričanja in finančne zmožnosti. Na dovršen del odločitve, zavestne in podzavestne, vplivajo informacije ali posamezniki, s katerimi je v stiku. Na odločitev pa lahko vsaj delno, vplivajo tudi podjetja sama, na sliki 2 je prikazano moje prihodnje **vplivanje na odločitve kupca**.

Slika 2: Vplivanje na kupčeve odločitve

		Naš dostop	
		Kompliciran	Preprost
Doseg uporabnikov	Visok	<ul style="list-style-type: none"> • Pomembni streetwear mediji (npr. Highsnobiety, Hypebeast) • Mediji na splošno • Organsko visoko mesto v zadetkih Google iskalnika (SEO) • Izdelki na prodaj v velikih in priznanih spletnih trgovinah • Sodelovanje z pomembnim vplivnežem (influencer) z veliko bazo sledilcev 	<ul style="list-style-type: none"> • AdWords • Facebook & Instagram oglaševanje • Reddit oglaševanje • Oglaševanje oziroma sponzoriranje na nišnih spletnih forumih
	Nizek	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook skupine z primerno vsebino (streetwear moda ali vesolje) • Aktivno konstruktivno sodelovanje na spletnih forumih z vesoljsko vsebino • Izdelki na prodaj v manjših spletnih trgovinah 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahko dosegljive osebe z večjim številom sledilcev iz primerne niše • Objave - ustvarjanje baze sledilcev na socialnih omrežjih • Manjši blogi

Vir: lastna izdelava.

3.5 Distribucijski kanali

V začetnih fazah se bom osredotočal na spletno stran kot glavni distribucijski kanal za fizični izdelek – majico. Prodaja bo potekala direktno, kar omogoča pridobitev kar največ dodatnega znanja o ciljnem končnem kupcu. Z analizo promocijskih aktivnosti in prodaje bom izvedel, katere lastnosti, zanimanja in obnašanja končnih kupcev so najpogostejša. Tako si bom ustvarili natančno sliko o ciljnem kupcu, ki se bo z večanjem oglaševalskih aktivnosti in prodaje neprestano izboljševala. Ker je moj ciljni kupec mlad moški, predpostavljam njegovo seznanjenost s spletnim nakupovanjem fizičnih izdelkov.

- **Pozornost** – dvig pozornosti za prodajane izdelke izvajam z:

- različnimi vrstami digitalnega oglaševanja (PPC (ang. Pay per click) ali plačilo za klik, SEM (ang. Search engine marketing) oziroma oglaševanje v spletnih iskalnikih, SEO (ang. Search engine optimization) ali optimizacija spletnih strani, družbena omrežja, e-pošta, ponovno trženje),
 - uporabo vplivnežev na družbenih omrežjih in blogih,
 - grajenjem baze sledilcev na družbenih omrežjih,
 - izdelki v uveljavljenih spletnih trgovinah.
- **Vrednotenje** – na strankino zaznavanje ponujene vrednosti poskušam vplivati z:
- modernim videzom spletne trgovine,
 - odzivnostjo spletne trgovine,
 - čim jasnejšo ponazoritvijo proizvodnje in kakovosti oblačila.
- **Nakup:**
- oblikovno zaupljiv proces naročila in plačila,
 - kratek postopek,
 - možnost naročila brez registracije.
- **Dostava:**
- ugledna dostavna služba,
 - občasna brezplačna dostava,
 - brezplačno vračilo izdelka.
- **Ponakupna podpora:**
- primerna embalaža (tako škatla kot papir, v katerega je zavit izdelek),
 - spodbuda k izrazitvi zadovoljstva o nakupnem procesu,
 - zastonjski promocijski materiali (nalepke, kazala za knjige, zvezdne karte),
 - občasno kupon za naslednji nakup.

Poskušal bom vzpostaviti stik z nekaterimi že uveljavljenimi, mojemu izdelku primernimi spletnimi in fizičnimi trgovinami. Ugotoviti moram, kako zahtevna in mogoča je veleprodaja ostalim trgovinam z neuveljavljeno znamko. Z dostopom do tega distribucijskega kanala se znebim visokih stroškov pridobitve kupca pri direktni prodaji z lastno spletno stranjo.

3.6 Odnosi s kupci

Kupce moramo najprej pridobiti. Pri izvajanju začetnega testa bodo najpomembnejši kanali pridobivanja prvih kupcev plačljivi internetni ponudniki oglaševanja. Osredotočil se bom na:

- Google AdWords,
- Facebook in Instagram,
- forum Reddit.

Ti trije kanali so najprimernejši za začetni test, ker omogočajo dobro ciljano oglaševanje, zagotovljeno pridobitev pozornosti, dokaj ugodno ceno in hitro pridobitev različnih povratnih informacij. Pri resnem poslovanju podjetja v prihodnosti se bodo strategije in taktike pridobivanja kupcev razširile. Poskuse komunikacije za pridobitev novih strank v prihodnosti razdelim v dve širši skupini: zaslužno pridobivanje novih kupcev in plačljivo pridobivanje novih kupcev.

Zaslužno pridobivanje novih kupcev (ang. *earned media*) je poceni, ampak navadno časovno zamudno oziroma zahteva že uveljavljeno podjetje. Izvajal ga bom z različnimi tehnikami oglaševanja, kot so:

- promocijske nalepke na mestih, kjer se zadržuje ciljna publika,
- oglasni lističi, zloženke, kuponi in manjši katalogi na mestih in dogodkih, kjer se zadržuje ciljno občinstvo,
- knjige v knjižnicah – dodano promocijsko bralno znamenje,
- aktivno, konstruktivno sodelovanje na forumih, spletni strani Quora in v Facebook skupinah.

V kasnejših fazah, ko bo podjetje že pričelo z dejansko prodajo, se bom trudil za medijsko pozornost, še posebej v medijih z dosegom našega ciljnega občinstva. Vzpostavil bom lasten blog z zanimivo vsebino, kar bo del tako imenovanega vsebinskega oglaševanja (ang. *Content marketing*). Z namenom pridobitve novih oboževalcev bom stopil v stik z lastniki blogov s primernimi sledilci. Na družbenih omrežjih bom ob posebnih dogodkih v vesoljskem sektorju, kot so pomembna odkritja ali izstrelitve, razširil govornice o velikih popustih.

Plačljivo pridobivanje novih kupcev (ang. *paid media*) bom z začetnim testiranjem različnih medijev optimiziral in se s časom osredotočil samo na tiste najbolj učinkovite. Na začetku se bom osredotočil na:

- Google AdWords (rezultati iskanja (ang. *Search network*), prikazovalni oglasi (ang. *Display ads*)),
- družbena omrežja (Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, Snapchat, LinkedIn, Google+),
- forum Reddit in ostali forumi s ciljno publiko, vendar nedosegljivi prek omrežja Google AdWords oglasov.

Pridobljene kupce, je potrebno z različnimi aktivnostmi tudi obdržati. Poleg osredotočenosti na kakovost končnega izdelka in posledičnega zadovoljstva kupca bom skrbno spremljal potek prodajnega procesa in poprodajnih aktivnosti. Izdelek bo kupcem dostavljen v čim krajšem času z ugledno dostavno službo, z možnostjo sledenja in brezplačnim vračilom izdelka. Pozoren bom na embalažo, tako zunanjo škatlo kot papir, v katerem bo izdelek v škatli zavil. V škatli bodo poleg naročenega izdelka brezplačno dodani določeni promocijski

izdelki, kot so nalepke in potiskana kazala za branje. Dodan bo tudi kupon za popust ob naslednjem nakupu v omejenem času. Vsak kupec bo pozvan k izrazitvi mnenja o prodajnem procesu, da ugotovim, ali je bil navdušen. Pozvan bo, naj svojo izkušnjo deli na družbenih omrežjih. V nasprotnem primeru ga bom prosil za povratno informacijo, s katero bom izboljšal prihodnje prodajne procese. Vzpostavil bom program zvestobe, ki bo vključeval ugodnosti za redne nakupe. Povratne informacije bom poskušal pridobiti že na spletni strani z ikono, ki bo uporabnike spodbujala k oceni uporabniške izkušnje, ter z rednimi anketami. Na spletni strani bosta na voljo zavihek s pogostimi vprašanji oziroma FAQ (ang. Frequently asked questions) in dobro vidna možnost za komunikacijo z nami.

Stremeti je potrebno k popolnem izkoristku vrednosti kupcev. Za doseganje čim višje življenjske vrednosti kupca (ang. *life time value*) se bom z različnimi aktivnostmi trudil za ponoven nakup že obstoječega kupca. Ob nadgradnji spletne trgovine bom za vsakega prijavljenega uporabnika uvedel posamezniku prilagojene časovno omejene ugodnosti, kot so popusti in brezplačne poštnine. Ob rojstnih dnevih ali drugih za posameznega uporabnika pomembnih dogodkih se bom nanj spomnil s posebnim popustom, poslanim z elektronsko pošto. Ko uporabnik doda izdelek v košarico, mu bo ponujen še dodaten priporočen izdelek, izbran s pomočjo algoritmov strojnega učenja.

Ob zadovoljstvu uporabnikov z izdelkom in nakupnim procesom si obetam naravno rast s priporočili, pohvalo in deljenjem izkušnje z ostalimi ljudmi v uporabnikovem krogu. Za višje možnosti priporočil bom ta spodbujal in zanje ponujal ugodnosti.

3.7 Ključni viri

Ker se bom v začetnih fazah osredotočal na prodajo v Italijo, je lokacija blizu meje z Italijo pomemben **fizični vir**. S tem se bom izognil višjim cenam mednarodnega pošiljanja, ki bi ob manjših začetnih količinah lahko predstavljale znaten strošek. Ker bom praktično vse proizvodne aktivnosti izdvajal, ne potrebujem drage proizvodne opreme, ampak samo računalnik s primerno programsko opremo. Ob večjem obsegu poslovanja bodo potrebni dodatni prostori za opravljanje poslovne dejavnosti, na začetku pa zadostuje soba v domači hiši.

Ker so **finančni viri** omejeni je cilj razviti poslovni model, zmožen samofinanciranja iz prodanih izdelkov že od samega začetka. Potrebna je začetna naložba za proizvodnjo izdelkov, ki bi po doslej zbranih ponudbah za 500 majic znašala okrog 5.000 evrov, v nadaljevanju EUR. Stroški začetne trženjske kampanje bodo znašali 4.000 EUR. Za ostale stroške poslovanja, vključno z embalažo, bi zadostovalo še 2.000 EUR. Začetno naložbo, ki bo torej znašala 11.000 EUR, bom kril sam. Kakor sem že poudaril, je cilj ustvariti poslovni model, ki bi z dobički omogočal financiranje nadaljnje rasti in širitve na ostale trge. V prihodnosti bi se, odvisno od poslovanja, odločal o dodatnih naložbah. Prva možnost bi bilo financiranje po principu 3Fs – prijatelji, bedaki in družina (angl. *friends, fools and family*).

Druga možnost bi bilo iskanje zunanjih vlagateljev, po možnosti strateških, kjer bi s pomočjo vlagatelja pridobil tudi težko dosegljive trge ali znanja.

Na začetku bom vse potrebne aktivnosti izvajal sam, s čimer bom dobil potrebna osnovna znanja za prihodnjo učinkovito odrejanje nalog ob širitvi ekipe. V prihodnosti bi podjetje razširilo nabor **človeških virov** in najprej potrebovalo strokovnjaka za digitalno oglaševanje, skrbnika spletne trgovine, oblikovalca grafik, prodajalca in nadzornika proizvodnje.

Najpomembnejši element **intelektualne lastnine** je znamka, katere ime in uradni znak bom že na začetku registriral. Ker vsaj začetno poslovanje temelji na internetu, je pomembna rezervacija domene, v prihodnosti bi bila smotrna tudi nakup domene z vsemi mogočimi domenskimi končnicami ter nakup podobnih domen. Spletno stran bom zavarovali z avtorskimi pravicami. Zavarovanje posameznih grafik in krojev se v oblačilni industriji ne prakticira, ker ne upravičuje s tem nastalih stroškov.

3.8 Ključni partnerji

Večina ključnih partnerjev v prvih fazah je dobaviteljev oziroma proizvajalcev končnega izdelka. Z izdvajanjem proizvodnih aktivnosti bom prihranili čas, zmanjšal tveganje in potreben začetni kapital ter prepustil partnerju, da opravi, za kar je specializiran, medtem ko se bom osredotočal na ostale ključne aktivnosti. Ključni partnerji so dobavitelj blaga, podizvajalec za razrez in šivanje blaga, tiskar in dostavna služba.

3.9 Hipoteza o cenah in prihodkih

Podjetje bo vse prihodke pridobilo s prodajo končnih izdelkov, na začetku izključno kratkih majic. Na podlagi rezultatov in dosegljivega kapitala se bom odločal o dodajanju jesensko/zimske kolekcije majic z dolgimi rokavi. Hipoteza o prihodkih v prvi polovici poslovnega leta je osnovana na podatkih iz razdelka o velikosti trga. Tam sem glede na zbrane podatke o velikosti dosegljivega trga in povprečni ceni pridobitve obiskovalca izračunal, da si lahko s Facebook oglaševanjem obetam 28.750 obiskov spletne strani. Ob upoštevanju povprečni 4,11-odstotni konverziji za oblačilno industrijo si do jeseni obetam 1.181 novih kupcev. Če predpostavim, da bo majhen odstotek kupcev kupil 2 izdelka, lahko število prodanih izdelkov ocenim na 1.200. Iz podatkov s spletne strani wordstream.com je razvidno, da so oglaševalci oblačil za klik (obisk spletne strani) v povprečju plačali 0,45 ameriškega dolarja (Irvine). Ta podatek upoštevam pri izračunu pričakovanih stroškov oglaševanja.

$$\text{Strošek oglaševanja} = \text{Število obiskov spletne strani} * \text{Cena za posamezen obisk} \quad (3)$$

Iz enačbe (3) izračunam strošek oglaševanja, ki za 28.750 obiskov po ceni 0,36 EUR za posamezen obisk znaša 10.350 EUR.

V tabeli 2 je prikazan pričakovan poslovni izid podjetja za prvih šest mesecev v primeru prodajne cene izdelka 44 EUR z vštetim davkom na dodano vrednost, (v nadaljevanju DDV). Predpostavljam, da poštnino pri vsakem naročilu plača kupec. Stroški dela so v tej fazi nizki, ker bi vsa dela opravljal sam, na dolgi rok pa bi se to spremenilo.

Tabela 2: Pričakovani poslovni izid po prvih šestih mesecih

Postavka	Znesek v evrih
Prihodki od prodaje (brez DDV)	+43.284
Nabavna vrednost prodanega blaga	-12.000
Stroški porabljenega materiala (embalaža)	-1.800
Drugi stroški storitev (banka)	-2.000
Drugi stroški storitev (računovodstvo)	-800
Drugi stroški storitev (domena in gostovanje)	-50
Drugi stroški storitev (oglaševanje)	-10.350
Stroški dela	-7.000
Dobiček iz poslovanja	+9.284

Vir: Lastna izdelava.

Ob zadovoljivih poslovnih rezultatih bi se naslednjo sezono temeljito pripravil na širitev spletne prodaje na celoten evropski trg. Glede na to, da lahko z zgornjim načinom ciljanja najdem kupce v vseh evropskih državah, bi širitev lahko prinesla občutno povečanje prodaje. Ob večji uveljavljenosti se bi lažje dogovarjal za veleprodajo drugim trgovcem. Ob zadostnem zbranem kapitalu bi kasneje sledila še širitev spletne maloprodaje in veleprodaje na globalni ravni. Zaradi svoje velike kupne moči in velikega zanimanja za veselje bi bil predvsem obetajoč ameriški trg. Z zelo razvito ulično modo je lahko zanimiv trg Japonska, čeprav je vstop na ta trg zaradi velikih razlik lahko težavnejši. Predvidevanja fizičnih trgovin v daljni prihodnosti se bom v začetnih fazah vzdržal, saj bi bilo to glede na trenutno razumevanje brez vsakršne realne osnove.

S časom bi se dobičkonosnost zaradi cenejšega pridobivanja kupcev in predvsem večjih količin skupaj s prihodki povečevala. S pridobljenim novim znanjem bi ugotovili, ali je smiselna selitev proizvodnje v cenejše države ali je diferenciacija s proizvodnjo v dragi Italiji ključnega pomena.

4 TESTIRANJE

V začetnih fazah izdelave te zaključne naloge sem razmišljal, da v vsakem primeru poskusim z nabavo izdelkov in nato tudi z dejansko prodajo. V primerjavi z večino ostalih poslov začetna naložba ne bi bila velika in bi vključno z vzpostavitvijo spletne trgovine, nabavo izdelkov in prodajnimi stroški znašala okrog 10.000 EUR. Izdelki niso pokvarljivi in bi jih v primeru neuspeha poskušal na dolgi rok prodati na raznih spletnih platformah, vsaj po nabavni ceni. Tako sem že najel krojni studio za izdelavo kroja, s pomočjo šivilje izdelal pet prototipov in jih potiskal. Kakovost blaga in tiska sicer še nista bili končni, a za prototip zadovoljivi. Ob fotografiranju izdelkov so se mi pojavili prvi dvomi o takšnem načinu testiranja. Amaterske fotografije, ki sem jih sam posnel, so bile nezadovoljive kakovosti. Za profesionalne fotografije bi potreboval fotografa z opremo za osvetlitev in moškega modela, kar vse zahteva nepričakovane dodatne finančne in časovne stroške.

Takrat sem začel razmišljati o minimizaciji porabljenega časa in vložka ter pridobitvi hitrih povratnih informacij. Oblikoval sem načrt, kako lahko idejo kakovostno preverim z več kot 20-krat manjšim finančnim vložkom od začetno predvidenega. Hkrati si za primer neuspeha prihranim dolge ure neproduktivno porabljenega časa za prodajo izdelkov po nabavni ceni. Neproduktivno v tem kontekstu smatram kot čas, v katerem se bi naučil izredno malo, finančno pa bi si poskušal zgolj povrniti začetno naložbo. Še ena dodatna prednost zamišljenega načrta je izognitev odprtju lastnega podjetja na podlagi popolnoma nepreverjene vizije in s tem povezanim stroškom.

Ker je temelj zamišljenega poslovnega modela internetna prodaja in ciljano digitalno oglaševanje, za njegovo testiranje dejansko ne potrebujem fizičnega prototipa. Tako sem brezplačno pridobil profesionalno posnete fotografije majic in na njih s programom Photoshop dodal zelene grafike. Izdelal sem spletno stran, na katero s pomočjo ciljanega oglaševanja najprej pripeljem obiskovalce, nato merim njihovo obnašanje in dejanja. S tem pridobim pomembne povratne informacije o primernosti ciljnih skupin, njihovem zanimanju za izdelke in številu potencialnih nakupov ter ceni za novega kupca. Za še boljšo predstavo sem izvedel dva lokacijsko različna testa. Ker bi bila začetna prodaja v Italijo preprostejša v več pogledih, sem najprej testiral izključno na območju Italije. Po nepričakovano slabih rezultatih sem se odločil za drugi test, v katerem sem lokacijsko območje povečal na večino držav zahodne Evrope.

4.1 Najosnovnejši sprejemljivi produkt

4.1.1 Oblikovanje

Z videzom prvih izdelkov navadno nisem bil zadovoljen oziroma sem bil zadovoljen le krajši čas. Tako sem vsako grafiko večkrat spremenil oziroma v celoti zamenjal. Z boljšim znanjem

zaradi vedno večjega števila izdelkov in številnejših izkušenj sem se približeval končnim ciljem glede videza.

Za oblikovanje **logotipa** v vektorski obliki sem uporabljal programsko opremo Adobe Illustrator, za ostale grafike pa skoraj izključno Adobe Photoshop CS6. Kot je razvidno iz slike 3, sem se pri izbiri barv oprl na prevladujočo barvo vesolja, črno, in njeno nasprotje – belo. Pri pregledu večjega števila logotipov podjetij iz modne industrije sem ugotovil, da ti dve barvi prevladujeta. Črna izraža sofisticiranost, eleganco, avtoriteto ali bogastvo (Douglas, 2015). S tem je tudi s psihološkega vidika primerna barva, izdelek namreč temelji na visoki kakovosti izdelave in nekoliko višji ceni. Za tip pisave sem izbral Swiss 911, moderen, rahlo futurističen, močan tip. Prepričal me je z v zadnjem času zelo popularnim krepkejšim tiskom in manjšim razmikom med črkami, ki nekoliko skrajša dolžino precej dolgega napisa. Na koncu sem dodal ležeči tip pisave in nekoliko povečal samodejen razmik med črkami.

Slika 3: Logotip



Vir: Lastna izdelava.

Znamka kot glavno razlikovalno prednost uporablja vesolje, najvidnejši in najlažji način izražanja tega je skozi potisk majic. Vse **grafike za potisk majic** so tako povezane s tematiko vesolja. Urejanje grafik sem v celoti opravil s programom Adobe Photoshop CS6.

Fotografije, ki so služile za osnovo grafik, sem poiskal na straneh javnih oziroma državnih vesoljskih organizacij. Te fotografije so v veliki večini na voljo z javno licenco. Ta razen nekaj izjem dovoljuje uporabo v komercialne namene, kdaj brez, kdaj z obvezno navedbo vira. Če grafiko spremenimo oziroma predelamo do te mere, da lahko z njo izražamo originalnost, navedba vira ni več potrebna. Zakonodaja na tem področju pa se razlikuje od države do države in potrebno spremembo originalnega dela v nekaterih primerih težko definiramo. Po elektronski pošti sem kontaktiral oddelk Evropskega južnega observatorija, katerega baza za moj primer potencialno primernih fotografij je zelo obsežna. Odgovorni za vprašanja uporabe fotografij mi je zagotovil, da je v njihovem primeru zadostna uporaba navedbe avtorja. V dotičnem primeru uporabe nespremenjene fotografije kot potiska na majici zadostuje navedba avtorja na prišitku z navodili za uporabo na notranji strani majice.

S pomočjo brskanja po spletnih trgovinah sem ustvaril velik nabor meni najljubših majic. Iz teh sem črpal ideje za nadaljnje oblikovanje.

Grafika 1: za osnovo grafike služi fotografija prvega ameriškega sprehoda po vesolju med misijo Gemini 4 leta 1965. Izvirna fotografija je iz Nasine galerije, v grafiki pa je uporabljena zgolj astronautova silhueta. Dodan je še napis z enakim tipom pisave, kot je uporabljen v logotipu. V slovenščino bi ga lahko prevedli kot »Sezi v prostranost vesolja«. Grafika se nahaja na višini prsi na levi strani, natisnjena je z belim črnilom na črnem blagu.

Grafika 2: primer najmanj spremenjenega motiva za tisk prikazuje dve galaksiji v fazi trčenja. Fotografija se nahaja v Nasini galeriji. Za pripravo grafike, primerne za tisk, sem iz fotografije izločil črno ozadje ter nekoliko spremenil nastavitve svetlosti in kontrasta. Grafika je locirana na prsih in natisnjena na črno blago.

Grafiki 3.1 in 3.2: na majici sta dva motiva, eden na prsih, drugi na hrbtne strani. Na prsih je na srčni strani manjši enobarvni napis, Messier Vol. 1, ter pod njim Collection spring / summer. Napis označuje ime majice Messier za Messierjev vesoljski katalog, vol. 1 prvo izdajo, ki ji bodo ob pozitivnem odzivu sledile še prihodnje s preostalimi objekti Messierjevega kataloga. Tretji motiv je sestavljen iz več fotografij nekaterih bolj poznanih vesoljskih objektov. Kakor je razvidno iz zgornjega napisa na tisku, so objekti uvrščeni v enega od najbolj poznanih katalogov vesoljskih objektov nasploh – Messierjev katalog. Pod vsako fotografijo najdemo podatke, kot so skrajšana oznaka objekta v Messierjevem katalogu, ime objekta v novem splošnem katalogu, magnituda in ozvezdje objekta. Tisk se nahaja na hrbtne strani na majici iz belega blaga.

Grafika 4: tisk silhuete enega od najbolj slavnih antičnih astronomov Klavdija Ptolemaja. Izvirna slika, iz katere je pridobljena silhueta, je v javni domeni, ker je od smrti avtorjev, Joosa van Ghenta in Pedra Berruguete, minilo že več kot 100 let. Tisk se nahaja na hrbtne strani, in sicer na sredini črne majice.

Grafika 5: Zadnji izmed vzorcev za tisk je posvečen mednarodni vesoljski postaji. Na prsih je v modri in rdeči barvi natisnjen napis »Off the Earth, for the Earth«, uradno uporabljan kot poslanstvo oziroma misija Mednarodne vesoljske postaje. Drugi tisk se nahaja na sprednji spodnji strani in predstavlja silhueto mednarodne vesoljske postaje v modri barvi.

Na koncu sem grafike in prišetke z imenom znamke s programom Photoshop dodal na javno dostopne, profesionalno posnete fotografije majic. Na ta način sem brezplačno prišel do kakovostnih fotografij majic z lastnimi potiski.

Kratek **katalog** vseh izdelkov sem izdelal s programom Photoshop, distribuiram ga v datotečni obliki za predstavo besedil in slik (ang. Portable document format, v nadaljevanju PDF). Naslovnica, oblikovana iz dveh javno dostopnih fotografij Evropskega južnega observatorija, jasno kaže na povezanost znamke z vesoljem. Na prvi strani se znamka predstavi z opisom, že uporabljenim na spletni strani pod zavihkom »O nas«. Sledijo opis

proizvodnje izdelkov v Italiji in glavni razlogi za njeno izbiro kot države proizvajalke. Katalog nadaljuje s predstavitvijo vsake izmed petih majic, katerih fotografije skupaj z večjo sliko grafike ustvarijo jasno predstavo o videzu izdelka. Pri vsaki majici so navedene lastnosti, kot so sestava in poreklo blaga, dolžina, velikosti na voljo, informacije o pranju oblačila ter veleprodajna in priporočena maloprodajna cena. Na zadnji strani stranka najde kontaktne podatke, naslov spletne strani in povabilo k obisku profilov na družbenih omrežjih.

4.1.2 Spletna stran

Spletna stran je zgrajena z jezikom za označevanje nadbесedila, poznanim pod kratico HTML (ang. Hypertext markup language), s kaskadnimi stilskimi oblogami, navadno imenovanimi CSS (ang. Cascading styles sheets) in JavaScript. Pri načrtovanju videza sem navdih črpal z dveh strani že uveljavljenih oblačilnih znamk.

Pregledna in preprosta, a hkrati moderna spletna stran z opisom predstavi znamko in ponudi na ogled izdelke. V primeru potrebe po kakršnikoli dodatni informaciji je na voljo kontaktni obrazec. Stran je v prvem testu v celoti v italijanskem, v drugem pa v angleškem jeziku. Pri prvem testu so fotografije petih kratkih majic vertikalno razporejene na glavni strani. Fotografija šestega izdelka, dolgega puloverja, je prikazana z namenom, da pri uporabniku ustvari sliko uveljavljenega podjetja s širšo ponudbo izdelkov, kot so samo kratke majice. Majice z dolgimi rokavi se zaenkrat gotovo ne bo proizvajalo, ker se prvič začenja toplejša sezona in je drugič proizvodnja takšne majice bolj zahtevna in dražja od proizvodnje kratkih majic. Gumb nas obvešča, da majice ni na zalogi, s čimer pri obiskovalcu ustvari občutek redkosti in uveljavljenosti znamke, ki je prodala že vse majice te vrste.

Ob kliku na katerokoli majico se odpre nova stran, na kateri sta dve različni fotografiji iste majice z možnostjo približanja. Zraven je krajši opis grafike in glavnih informacij o izdelku, kot so sestava blaga, informacije o kroju in merah, različnih velikostih ter državi proizvodnje. Zadnji elementi so še: cena – 44 EUR, izbirno polje za izbor velikosti ter najpomembnejši del te strani, gumb za naročilo. Stran ustvari občutek prave spletne trgovine z možnostjo nakupa s klikom na gumb »Naročilo«.

Gumb »Naročilo« predstavlja prvi in glavni način testiranja zanimanja uporabnikov za izdelke. S pomočjo orodja Google Analytics sem v gumb implementiral programsko kodo, ki šteje število klikov posameznega uporabnika nanj. Predpostavljam, da bi uporabnik, ki klikne na ta gumb, tudi dejansko izvedel nakup, če bi za to obstajala možnost.

Po kliku na gumb »Naročilo« se uporabniku namesto strani za plačilo in vnos podatkov za dostavo prikaže stran z obrazložitvijo o kasnejši proizvodnji in dostavi izdelka. Stran sporoča, da je izdelek trenutno v fazi proizvodnje in bo na voljo v sredini meseca maja. Ker bi se kakšen uporabnik ob tem lahko razjezil, mu ponujamo brezplačno dostavo in 20 % popusta na izdelek. Za to pa je potreben še dodaten korak, vpis na seznam e-poštnih

naslovov. Ta predstavlja še dodatno potrditev strankinega zanimanja za izdelek in drugi del glavnega testa. Število klikov na gumb »Vpis na e-poštni seznam« merim na enak način kot pri prvem testu. Vpisani elektronski naslov je dodan v podatkovno bazo in dodatno preusmerjen na moj elektronski naslov. Predpostavljam, da bi uporabnik z vpisom na seznam elektronskih naslovov še potrdil svoje resnično zanimanje za izdelek.

Nekatere dodatne funkcije, kot je pošiljanje elektronskega naslova ob uporabnikovem vpisu na seznam, omogoča del kode z orodji za osebno spletno stran, poznanimi pod kratico PHP (ang. Hypertext preprocessor). Stran je prilagojena vsem velikostim zaslonov, od najmanjših mobilnih do velikih namiznih zaslonov ali celo televizorjev. Stran se nahaja na spletnem naslovu <https://spacefashionagency.com/>, domeno in gostovanje sem zakupil pri slovenskem ponudniku DHH, d. o. o., ki upravlja s spletno stranjo domenca.com.

4.2 Oglaševanje in prodaja

Nove obiskovalce sem pridobival s pomočjo ciljanega oglaševanja, ker je najhitrejša in primerno načrtovanemu poslovnemu modelu spletne prodaje. To sem izvajal prek treh uveljavljenih platform za ciljano spletno oglaševanje. Najprej sem uporabil Facebook oglaševanje, ki istočasno omogoča oglaševanje na družbenem omrežju Instagram. Nato sem uporabil Googlovo oglaševalsko aplikacijo AdWords, nazadnje pa še največji svetovni forum Reddit. Pri vsaki vrsti oglaševanja sem uporabil najmanj dva vizualno ali vsebinsko različna oglasa.

4.2.1 Maloprodaja

Za izvedbo testa sem poleg plačljivega oglaševanja poskušal aktivirati čim več že pridobljenih sledilcev na družbenih omrežjih **Facebook in Instagram**. Sledilce sem od zgodnje jeseni 2017 pridobival večinoma organsko, z objavami fotografij vesoljnih objektov, nekaj najuspešnejših sem nato še dodatno oglaševal in pri teh dosegal ceno okrog 5 centov za novega sledilca. Na družbenem omrežju Facebook ima profil Space fashion agency konec meseca marca 2.977 sledilcev, Instagram profil pa 551. Ob pričetku plačljivih aktivnosti za usmerjanje prometa na spletno stran sem oglaševanje usmeril na različne ciljne skupine in nadalje izbral tiste skupine, kjer je bila pridobitev novega uporabnika najcenejša. Oglaševal sem z dvema različicama oglasov. V prvi različici oglasa uporabnik vidi štiri različne majice in logotip podjetja, v drugi samo eno in logotip podjetja. V upanju na boljši odstotek konverzij sem uporabniku s prikazom majic že v oglasu jasno pokazal, za kakšen izdelek gre. V opisu oglasa sem z daljšim stavkom o naših proizvodnih partnerjih, ki so hkrati partnerji nekaterih najprepoznavnejših italijanskih modnih znamk, ciljaj na ljudi, ki jim veliko pomeni kakovost. To je eden od korakov k predstavitvi izdelkov kot visoko kakovostnih in upravičeno dražjih.

Z **Google Adwords** platformo sem poskusil z možnostjo oglaševanja v iskalniku, nato še oglaševanja s slikovnimi oglasi. Za obe možnosti sem ustvaril več različic oglasov z različnimi ciljnimi skupinami. Ciljanje sem izvajal z izborom ključnih besed oziroma spletnih strani, za katere predpostavljam, da se na njih zadržujejo uporabniki z veliko možnostjo zanimanja za moj izdelek. Izbral sem ključne besede za spletne strani, na katerih se zadržujejo navdušenci nad konkurenčnimi oblačili, in strani, na katerih se zadržujejo navdušenci nad vesoljem.

Na spletnem forumu **Reddit** sem določil lokacijsko omejeno oglaševanje za prvi test na območju Italije, za drugega pa na območju držav zahodne Evrope v naslednjih temah: space, spaceengine, spaceengineers, spacex, astronomy, astrophotography, streetwear, supremeclothing in palacelothing. Kakor pri ostalih oglasih sem tudi pri tem prikazal fotografijo ene izmed majic, v besedilu pa opisal proizvodnjo in poslanstvo znamke.

4.2.2 Veleprodaja

Izvedel sem osnovni test, s katerim pridobim znanje o zahtevnosti prodaje izdelkov potencialno zainteresiranim podjetjem, trgovinam z oblačili in trgovinam z astronomsko opremo. Najprej sem na spletu zbral elektronske naslove trgovin s primernimi oblačili. Nekatere trgovine sem našel s Facebookovim orodjem »Audience insights«. Ta ob iskanju določenih tem predlaga podobne, sorodne teme. Še več sem jih našel z uporabo različnih spletnih strani s podatkovnimi bazami trgovin, ki ponujajo določeno znamko. Veliko fizičnih trgovin sem našel z iskanjem na spletni strani Google maps. Določene oblačilne znamke imajo na svoji spletni strani objavljene vse trgovine, ki prodajajo njihove izdelke. Slednje je skoraj praksa pri proizvajalcih astronomske opreme, tako da sem večino astronomskih trgovin lociral na ta način. Na javno dostopne elektronske naslove trgovin sem z elektronskega naslova wholesale@spacefashionagency.com poslal ponudbo s pripetim katalogom v datotečni obliki PDF. Nekatere, sicer zelo redke, imajo na spletni strani objavljen poseben poštni naslov, namenjen novim dobaviteljem. V ponudbi na kratko opišem podjetje, izdelke in obrazložim, zakaj je naš izdelek zanimiv za njih. V katalogu podrobno predstavim zgodbo naše znamke, proizvodnjo ter vse informacije o izdelkih, ki jih ponujam.

4.3 Analiza obnašanja obiskovalcev

V orodju za spletno analitiko Google Analytics sem ustvaril nadzorno ploščo, na kateri sem izbral za moj primer najbolj relevantne mere. Najprej sem izbral v geografskem načinu prikazano število novih obiskovalcev iz posamezne države. Naslednja mera prikazuje delež odboja obiskovalcev ob obisku spletne strani. Kot odboj šteje vsak obisk uporabnika, ki obišče samo prvo, pristajalno stran, brez klikov na ostale strani. Sledi najpomembnejša meritev, meritev števila klikov na gumb »Naročilo«. Klik na ta gumb nam z veliko gotovostjo pove, da je uporabnik resnično pripravljen kupiti izdelek. Klik uporabnika na ta

gumb je naš glavni cilj. Naslednji gumb se uporabniku prikaže po kliku na gumb naročilo in se lahko smatra kot dodatna potrditev uporabnikovega zanimanja. S klikom na ta gumb se uporabnik vpiše na seznam elektronskih naslovov. Merimo tudi število novih obiskovalcev skozi čas, kar je prikazano z grafom. Za sklepanje so pomembni še podatki o ogledih posameznih strani spletne strani, torej o tem, koliko obiskovalcev si je poleg pristajalne strani ogledalo še kakšno in tudi natančno kakšno stran oziroma izdelek.

Po neobetavnih začetnih podatkih, zbranih z Google Analytics, sem se odločil za podrobnejše spremljanje obnašanja obiskovalcev prve različice spletne strani z orodjem Hotjar. S sledenjem premikanja sem odkril, da se velik del uporabnikov ne pomakne do konca strani in ne vidi vseh majic.

5 REZULTATI

5.1 Razlaga kazalcev in rezultati

Vse v tabelah prikazane podatke o obnašanju uporabnikov na spletni strani sem pridobil z orodjem Google Analytics.

Čas trajanja kampanje

Kampanje sem za prvo različico spletne strani izvajal od 1. marca do 5. aprila, za drugo različico pa od 6. do 14. aprila. Zaradi lažjega izvajanja meritev in manjše možnosti napak sem oglaševanje v vseh primerih izvajal časovno ločeno, samo pri enem ponudniku oglaševanja naenkrat.

Cena v evrih

Pri prvem testu sem za vse oglaševalske kampanje skupaj porabil 197,93 EUR, pri drugem pa 38,26 EUR.

Število novih obiskovalcev

Google Analytics za novega obiskovalca šteje napravo (namizni računalnik, prenosnik, telefon itd.) ali brskalnik (Firefox, Opera, Chrome itd.), ki prvič obiše spletno stran. Natančno štetje izvaja z generiranjem identifikacijske številke, ki se shrani v strežnik za vsakega obiskovalca. Če uporabnik med obiski pobriše piškotke, se mu dodeli nova identifikacijska številka, kar pomeni, da se šteje kot nov obiskovalec. Samo zadostno število novih uporabnikov, ki so izdelek videli prvič, zagotavlja merodajnost testa. Začetni cilj je bil na stran pripeljati najmanj 1.000 obiskovalcev, na koncu sem v obeh testih na stran pripeljal 1.264 obiskovalcev.

Izpolnitev 1. cilja

Za izpolnitev je veljal klik na gumb »Naročilo«. V času prvega testa je samo en uporabnik, na stran pripeljan s pomočjo Facebook oglaševanja, izpolnil cilj. V času drugega testa je cilj prav tako izpolnil samo en obiskovalec, tokrat pripeljan z Reddit oglaševanjem.

Izpolnitev 2. cilja

Za izpolnitev je veljal klik na gumb »Vpis na seznam e-naslovov«. V času prvega testa je samo en uporabnik, na stran pripeljan s pomočjo Facebook oglaševanja, izpolnil cilj.

Cena za novega obiskovalca

Kot je razvidno iz enačbe (4), sem ceno za novega obiskovalca izračunal tako, da sem delil ceno celotne kampanje z številom novih obiskovalcev.

$$Cena\ za\ novega\ obiskovalca = \frac{Cena\ kampanje}{\text{Število\ novih\ obiskovalcev}} \quad (4)$$

Cena za novega kupca

V enačbi (5) je prikazan postopek izračuna cene za novega kupca. Za novega kupca smatram obiskovalca, ki je kliknil na gumb »Naročilo« oziroma izpolnil prvi cilj.

$$Cena\ za\ novega\ kupca = \frac{Cena\ kampanje}{Izpolnitev\ prvega\ cilja} \quad (5)$$

Ogledi začetne strani

Google Analytics za ogled posamezne spletne strani šteje vsako ponovno nalaganje posamezne spletne strani. Vsaka osvežitev strani ali ponovni obisk prej zaprte strani šteje za nov ogled. Če obiskovalec klikne na izdelek in se nato takoj vrne na začetno spletno stran, ta vrnitev vedno šteje kot nov ogled. Tako je razumljivo, da je ta mera občutno višja od števila novih obiskovalcev.

Ogledi ostalih strani skupaj

Ogled ostalih strani predstavlja vsota vseh ogledov strani razen začetne strani. Celotna spletna stran je namreč sestavljena še iz šestih strani s posameznimi majicami, strani »O nas«, strani »Kontakt« ter strani, ki se uporabniku odpre po kliku na gumb »Naročilo«. Iz števila ogledov ostalih strani lahko sklepamo o zanimivosti celotne strani za uporabnike in o zanimivosti posameznih majic.

Prvi test

Za pridobitev podatkov sem uporabil filter, s katerim sem lokacijsko omejil zbiranje podatkov na državo Italijo. Vse oglaševalske kampanje so bile prav tako lokacijsko omejene na območje Italije.

Od poslanih 99 elektronskih sporočil italijanskim trgovinam sta mi odgovorili samo dve, ki ju izdelek trenutno ni zanimal.

Drugi test

Pri drugem testu sem v upanju na boljše rezultate poskusil z nekaj spremembami. Na podlagi podatkov, pridobljenih z aplikacijo Hotjar, sem spremenil videz pristajalne strani (ang. *Landing page*), na katero pripeljem uporabnika z oglaševanjem. Prejšnja spletna stran je bila tako zasnovana, da se je moral uporabnik za pregled vseh majic vertikalno premikati po strani. Istočasno je namreč lahko videl samo eno majico. Po spremembi je uporabnik ob prihodu na spletno stran na večjih zaslonih videl istočasno tri majice, na manjših pa dve. Spremenil sem lokacijsko oglaševanje in pričel oglaševati na območju držav zahodne Evrope. Poleg Italije sem vključil še Dansko, Združeno kraljestvo, Španijo, Norveško, Belgijo, Francijo, Nemčijo, Nizozemsko, Avstrijo in Švedsko. Privzeti jezik spletne strani sem iz italijanščine spremenil v Angleščino.

Od poslanih 247 elektronskih sporočil trgovinam po vsem svetu nisem prejel nobenega odgovora.

Tabela 3: Rezultati prvega testa s cenami v EUR

Vir prometa	Čas trajanja kampanje	Cena	Število novih obiskovalcev	Izpolnitev 1. cilja	Izpolnitev 2. cilja	Cena za novega obiskovalca	Cena za novega kupca	Ogledi začetne strani	Ogledi ostalih strani skupaj
Facebook	Od 1. 3. do 18. 3.	91,76	233	1	1	0,39	91,76	326	35
AdWords	Od 19. 3. do 28. 3.	86,97	874	0	0	0,1	/	1.241	59
Facebook	Od 29. 3. do 30. 3.	10,36	36	0	0	0,29	/	56	3
Reddit	Od 3. 4. do 5. 4.	8,54	18	0	0	0,45	/	33	2
Skupaj	Od 1. 3. do 5. 4.	197,93	1161	1	1	0,31	197,93	1.656	99

Vir podatkov: Alphabet Inc. (2018), lastni izračuni.

Tabela 4: Rezultati drugega testa s cenami v EUR

Vir prometa	Čas trajanja kampanje	Cena	Število novih obiskovalcev	Izpolnitev 1. cilja	Izpolnitev 2. cilja	Cena za novega obiskovalca	Cena za novega kupca	Ogledi začetne strani	Ogledi ostalih strani skupaj
Reddit	Od 6. 4. do 9. 4.	18,06	49	1	0	0,37	18,06	71	23
Facebook	Od 10. 4. do 14. 4.	20,20	54	0	0	0,37	/	72	6
Skupaj	Od 6. 4. do 14. 4.	38,26	103	1	0	0,37	38,26	143	29

Vir podatkov: Alphabet Inc. (2018), lastni izračuni.

5.2 Ugotovitve

Praktično vsi rezultati testiranja predstavljeni v tabelah 3 in 4 enotno kažejo, da je izvedba poslovnega modela na želeni način – z oglaševanjem na platformah, kot so Facebook, AdWords in forum Reddit, nedobičkonosna. Pozitivna izjema je cena pridobitve novega obiskovalca spletne strani, ki je blizu načrtovani in ne daleč od povprečja industrije, kar kaže na to, da so ljudje pripravljeni klikniti na oglas z mojimi majicami. Cena pretvorbe obiskovalca v kupca, torej cena pridobitve novega kupca, pa je izredno visoka. Občutno previsoka ostaja tudi, če upoštevamo z novimi spoznanji omogočeno optimizacijo stroškov oglaševanja v prihodnosti. Za pridobitev dveh kupcev sem porabil 236,19 EUR, kar je za moj izdelek popolnoma nevzdržno. Od predpostavljenega stroška za pridobitev kupca – 8,76 EUR je dejanska cena pridobitve kupca skoraj 14-krat večja. Od dveh, ki sta izpolnila prvi cilj in ju štejem kot kupca, eden ni izpolnil naslednjega cilja, vpisa na seznam e-poštnih naslovov. Dodaten negativni pokazatelj je velik odboj ob ogledu pristajalne spletne strani. Ta skupaj z nizkim številom klikov na majice in ostale podstrani spletne strani kaže na očitno nezanimanje obiskovalcev. Ceno majice kot dejavnik za majhno zanimanje lahko izključimo, saj je prikazana šele ob kliku na majico, večina obiskovalcev pa klika ne izvede.

Pri ceni za pridobitev novega obiskovalca je opazna razlika med viri pridobitve. Najcenejši vir je AdWords, a iz razmerja med ogledi začetne strani in ogledi vseh ostalih strani skupaj je razvidno, da obiskovalcev iz tega vira izdelek ne zanima. Tako je v primeru prvega testa ta vir tudi najmanj kakovosten. Za dokončen sklep o kakovosti in ceni virov bi bilo treba več eksperimentirati z različnimi oglasi, lastnostmi ciljanih skupin in nastavitvami oglaševalskih platform. Vse to bi zahtevalo znatne naložbe v oglaševanje.

Na nezanimanje ljudi kaže tudi majhno število aktivnosti z objavami fotografij majic na družbenih omrežjih v primerjavi s fotografijami vesoljskih objektov. Ta ugotovitev pa je nekoliko pristranska, ker sem začetno bazo sledilcev pridobival ravno z objavami fotografij nebesnih teles in ne oblačil.

Blank in Dorf (2012, str. 234), pravita, da za potrditev zanimanja pri testiranju iščemo izrazito pozitivne rezultate, na primer najmanj 10 % obiskovalcev izrazi zanimanje ali določen segment trga je še posebej strasten do predstavljene rešitve. Iz zgoraj zbranih rezultatov je razvidno, da v nobenem primeru ni bilo izkazano posebno pozitivno zanimanje, ravno obratno, ključni podatki so izrazito negativni.

- **Hipoteza 1:** Predvsem iz majhnega števila klikov na majice in majhne interakcije z objavami na družbenih omrežjih je razvidno, da večini obiskovalcev vesoljski potisk in znamka z vrednotami vesolja nista zanimiva ali pomembna. Glede na zbrane podatke zavračam prvo hipotezo.

- **Hipoteza 2:** Strošek pridobitve novega kupca s Facebook, AdWords in Reddit oglaševanjem je skoraj 14-krat večji od predvidenega, potrebnega za rast s pozitivnim poslovnim izidom. Glede na ta podatek ovržem drugo hipotezo.
- **Hipoteza 3:** Veleprodaja trgovinam z neuveljavljeno znamko ni preprosta. Na to kaže rezultat poslanih ponudb s katalogom na elektronske naslove trgovin. Od skupno 346 poslanih ponudb sem prejel dva negativna odgovora in nobenega pozitivnega. Glede na rezultate ovržem tretjo hipotezo.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje testiranje

Z večanjem zneska, porabljenega za oglaševanje, bi se povečevalo znanje o oglaševanju, učinkovitosti določenih oglasov in platform, primernosti ciljnih skupin itd. Vse to bi pripeljalo do večje učinkovitosti oglaševanja in nižje cene. Visoki začetni ceni se pri plačljivem oglaševanju popolnoma ne moremo izogniti, zato mislim, da ta slabost testiranja ne sme preveč vplivati na končno odločitev.

Podatki o konverzijah iz Facebook oglaševanja so za oblačilno industrijo sicer na voljo in sem jih v svojih predvidevanjih tudi uporabil, vendar je oblačilna industrija tako širok pojem, da so podatki za specifičen izdelek zelo vprašljivi. Za natančne podatke bi bila potrebna njihova pridobitev od naših najožjih konkurentov, kar pa je nemogoče zaradi poslovnih skrivnosti. V primeru, da je tako nizek delež konverzije obiskovalcev spletne strani v kupce za industrijo običajen, je edina možnost poizkušanje z brezplačnimi načini pridobivanja obiskovalcev. Ne izključujem možnosti, da je tako nizek delež konverzij za specifičen izdelek in prodajni kanal, kot je moj, nekaj običajnega. V to me prepričuje dejstvo, da se mi kljub izraženemu zanimanju za nekatere konkurente ne prikazujejo njihovi oglasi na omrežjih Facebook in Google, kar bi lahko pomenilo, da je ta način pridobivanja novih kupcev predrag tudi za uveljavljene znamke, podobne moji.

Ker znamka še ni uveljavljena in je vsaka majica drugačna, ima največjo vlogo za nakupno odločitev posamezniku všečen potisk. Tako obstaja možnost, da bi bilo zanimanje za majice s še vedno vesoljskim, a drugačnim potiskom večje.

V internetni prodaji je značilen tako imenovan lijak pridobitve kupca. Ta je sestavljen iz več faz, ki začetnega obiskovalca prek različnih aktivnosti pretvorijo v končnega kupca (Blank & Dorf, 2012, str. 129). Navadno je za to potreben več časa trajajoč odnos. Ustvarjamo ga s posebnimi prijemi, med katerimi je zelo priljubljeno ponovno trženje (ang. *remarketing*). Med drugimi to omogočata tudi Facebook in AdWords. Na spletno stran namestimo del programske kode, ki si zapomni obiskovalca, ki mu nato v prihodnosti še intenzivneje oglašujemo. Ta način je predvsem uspešen pri uporabnikih, ki so pokazali več zanimanja, na primer dosegli določeno stran in jo nato zapustili. Ker v mojih testiranjih ponovnega trženja nisem uporabljal, bi to lahko imelo manjši vpliv na končne rezultate.

Veliko večino ponudb za veleprodajo sem poslal na elektronske naslove, namenjene vprašanjem in pomoči kupcem. Prav gotovo veliko trgovin oziroma tam zaposlenih ignorira prejeta sporočila z drugačno tematiko od predvidene.

Kljub slabim rezultatom testa obstaja možnost, da bi ob počasnem in časovno intenzivnem delu zbral dovolj veliko bazo kupcev za začetek prodaje. Lahko bi poskušal z vsakodnevnimi objavami na družbenih omrežjih in začel s pisanjem bloga, s katerim bi še najlažje ustvarjal natančno javno podobo znamke in pridobival kakovostne sledilce, ki bi jim bila vseč vsebina bloga. Lahko se bi udeleževal pogovorov v ciljno usmerjenih skupinah in na forumih. Zgoraj našteje aktivnosti v nobenem primeru ne zagotavljajo uspeha, finančno gledano, pa so brezplačne. Edino tveganje predstavlja velika izguba časa, vendar obeti za uspeh glede na rezultate testiranja niso dobri.

V primeru doseganja zadostnega brezplačnega prometa na spletno stran bi lahko na spletni strani poskusil z glasovanjem za najljubše majice. Obiskovalec bi s klikom na gumb glasoval in se na koncu vpisal na seznam elektronskih naslovov. Ob zadostnem številu zbranih glasov bi najbolj priljubljene majice dejansko izdelal in prodajal.

Zanimiva bi bila ponudba oblačil kot na začetku stranske dejavnosti podjetja. Ob rednih prihodkih iz ostalih aktivnosti bi bilo oblikovanje spletne trgovine z oblačili manj tvegano in bi ta rasla organsko skupaj z rastjo glavnega posla. Upoštevajoč rast zasebne vesoljske industrije, velja raziskati možnost pivota z oblikovanjem poslovnega modela za vesoljsko industrijo specializiranega kreativnega oblikovanja. Ponujal bi prodajo blaga in storitev oblikovanja spletnih strani, katalogov, oglasov in ostalih promocijskih materialov za podjetja v vesoljski industriji, navadno imenovano poslovanje B2B (ang. Business to business). Zaradi dejstva, da večina teh podjetij zaposluje tehnično izobražen kader, sklepam, da aktivnosti, ki zahtevajo vizualno oblikovanje, izdvajajo.

SKLEP

Po ugotovljenem lahko trdim, da je za uspešen začetek oblačilne znamke, podobne moji, ključna velika publiciteta, s katero se širokemu krogu ljudi predstavi zgodba znamke. Ta širok krog ljudi zagotavlja dovolj obsežno začetno prodajo, da pokrije vse stroške in prične ustvarjati dobiček. V primeru velikih vložkov v izključno plačljivo publiciteto se lahko hitro zgodi, da stroški ne upravičujejo prihodkov in bi morale podjetje vsaj za omejeno začetno obdobje poslovati z izgubo. Mislim, da mora vsaka znamka najti določen brezplačen vzvod, ki ji omogoči rast. To je očitno na primeru znamke Billionaire boys club, ki je izkoristila ogromno, milijonsko bazo sledilcev znanega ustanovitelja. Znamka Richadson je za vzvod uporabila istoimensko že dolgo in dobro uveljavljeno revijo in tako kot znamka NOAH izjemna poznanstva v svetu modne industrije. Ustanovitelji znamke F.A.M.T imajo dolgoletne izkušnje in poznanstva v svetu mode. Tezo potrjuje objava na Blankovem forumu, ko so študentje ugotovili, da je za kreacijo nove oblačilne znamke izjemno pomembna pridobitev vplivnežev z veliko sledilci (Blank, 2017).

Na podjetniški ideji bom v prihodnosti delal kot na stranskem projektu, predvsem z brezplačnimi tehnikami pridobivanja obiskovalcev. Glede na pridobljene povratne informacije bom spreminjal najosnovnejši sprejemljivi produkt, poskušal s pridobivanjem vplivnežev in mogoče mi bo v prihodnje uspelo najti dovolj veliko bazo navdušencev, dosegljivo po razumni ceni.

Izključno lastno delo na vseh tudi zelo različnih aktivnostih je botrovalo časovno obsežni izpeljavi testa. Z izdvajanjem določenih aktivnosti bi test lahko izvedel hitreje, a sem mnenja, da je vsaj osnovno razumevanje dejavnosti, ki jih izdvajamo, nujno potrebno. Glede na malo predhodnih podjetniških izkušenj sem si slabo, samo teoretično predstavljal delovanje nekaterih ključnih dejavnosti podjetja. S samostojnim delom na vseh področjih, od načrtovanja izdelka in izdelave najosnovnejšega sprejemljivega izdelka do oglaševanja in analitike podatkov ter končnih poskusov prodaje, sem dobil dobro predstavo o strukturi in kompleksnosti potrebnih aktivnosti v podjetju.

Ob prebiranju podjetniških blogov, člankov in knjig opažam, da je moje razumevanje teh virov in nenazadnje tudi samega gospodarstva sedaj povsem drugačno. Vse teoretične pojme in procese ob navezovanju na pridobljene praktične izkušnje razumem precej bolj enostavno, hitreje in »resničnejše«, bolj življenjsko.

Če se ozrem nazaj, se zavedam, kje vse bi lahko prihranil veliko časa, živcev in tudi nekaj finančnih stroškov, ki so bili nepotrebni za izvedbo testa. Pomirja me dejstvo, da sem v tem času pridobil ali obnovil znanja iz mode in modne industrije, grafičnega oblikovanja, izdelave spletnih strani, digitalnega oglaševanja, spletne analitike in poslovanja. Še najpomembnejše pa je pridobljeno praktično razumevanje testiranja poslovne ideje po principu vitkega zagonskega podjetja, ki mi bo omogočalo tako časovne kot finančne prihranke pri naslednjih podjetniških idejah.

LITERATURA IN VIRI

1. Adobe Systems Incorporated. (brez datuma). *Photoshop*. Pridobljeno 3. aprila 2018 iz <https://www.adobe.com/products/photoshop.html>
2. Ahmed, I., Berg, A., Brantberg, L. & Hedrich, S. (2016). *The state of fashion*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>
3. Alphabet Inc. (2018). *Google Analytics*. Pridobljeno 5. maja 2018 iz <https://analytics.google.com/analytics/web/#/report-home/a106112075w158436366p159815842>
4. Arnold, R. (2009). *Fashion a very short introduction*. New York: Oxford Universtiy Press Inc.
5. Barnard, M. (2014). *Fashion theory: An introduction*. New York: Routledge.
6. Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual Vol.1* TM, *The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. California: K&S Ranch Press.
7. Blank, S. (2013, maj). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvad Business Review*, 91(5), 64-72.
8. Blank, S. (2014, 23. september). Steve Blank on Teaching Entrepreneurship to K-12 Students. *Inc.* Pridobljeno 17. aprila 2018 iz <https://www.inc.com/steve-blank/teaching-students-entrepreneurship.html>
9. Blank, S. (2017, 28. februar). *Don't let process distract you from finding the strategy* [objava na blogu]. Pridobljeno 28. aprila 2018 iz <https://steveblank.com/2017/02/28/dont-let-process-distract-you-from-finding-the-strategy/>
10. Bonelli, G. (2018). *Aurora, la sfida del primo hotel spaziale di lusso*. Pridobljeno 7. aprila 2018 iz <http://globalscience.globalist.it/cosmo/articolo/2018/04/06/aurora-la-sfida-del-primo-hotel-spaziale-di-lusso-2022285.html>
11. Corbelini, E. & Saviolo, S. (2017) *Management of fashion and luxury companies. Week 2: The evolution of business models: From designers to fast fashion retailers*. [Množični odprti spletni tečaj]. Pridobljeno 30. oktobra 2017 iz <https://www.coursera.org/learn/mafash/supplement/Qtka/slides-and-pinterest>
12. Dickerson, K. G. (2003). *Inside the Fashion Business* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
13. Dun & Bradstreet, Inc. (brez datuma). *Company information*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz http://www.hoovers.com/company-information/cs/revenue-financial.alpha_industries_inc.4a7b206a4f18f261.html
14. Douglas, S. (2015). *Do logos still need to work in black&white?* Pridobljeno 5. marca 2018 iz <http://www.thelogofactory.com/logos-black-white-one-color/>
15. Easey, M. (2009). *Fashion Marketing*. Oxford: John Wiley & Sons.
16. Facebook (2018). *Ads Manager*. Pridobljeno 5. maja iz https://business.facebook.com/adsmanager/?act=142356863073856&business_id=142319926410883&tool=MANAGE_ADS&nav_source=mega_menu

17. Fasanella, K. (2006, 25. Avgust), *What is a bridge line?* [objava na blogu]. Pridobljeno 9. oktobra 2017 iz http://fashion-incubator.com/what_is_a_bridge_line/
18. Harari, N. Y. (2013). *Sapiens: kratka zgodovina človeštva*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Hart, S., Murphy, J. & Room, A. (1998). *Brands: the new wealth creators*. London: Macmillan press LTD.
20. Irvine, M. (brez datuma). *Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry* [objava na blogu] Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks>
21. Kansara, A. V. (2018, 31. januar). *On Road to Autumn IPO, Farfetch Inks Middle East Deal*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/on-road-to-autumn-ipo-farfetch-inks-middle-east-deal>
22. Keller, C., Magnus, K., H., Hedrich, S., Nava, P. & Tochtermann, T. (2014). *Succeeding in tomorrow's global fashion market*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz spletne strani <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>
23. McKinsey & Company. (2018). *The state of fashion 2018*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx>
24. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Hoboken.
25. Ries, E. (2011). *The lean startup: how constant innovation to creates radically successful businesses*. London: Portofolio Penguin.
26. Roberts, J. (2006, 3. April). *Second string, first class*. Pridobljeno 5. oktobra 2017 iz <http://fashion.telegraph.co.uk/news-features/TMG3352570/Second-string-first-class.html>
27. Sandison, D. (brez datuma). *POLLS: Can Pharrell Really Save Billionaire Boys Club and ICECREAM?* Pridobljeno 10. marca 2018 iz <https://hypebeast.com/2016/1/pharrell-billionaire-boys-club-icecream>
28. Taplin, M. & Winterton, J. (2004) The European clothing industry: Meeting the competitive challenge. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8(3), 256-261.
29. Waddell, G. (2004). *How fashion works*. Oxford: Blackwell science ltd.
30. Welters, L. & Lillethun, A. (2007). *The fashion reader*. New York: Berg.
31. Wikia, Inc. (brez datuma) *Haute couture*. Pridobljeno 3. november 2017 iz http://fashion.wikia.com/wiki/Haute_Couture

PRILOGE

Priloga 1: Ciljno občinstvo na družbenem omrežju Facebook

Slika 1: Ciljno občinstvo

Audience Name	Skupaj Vesolje in Oblačila
Saved Audience Details	Lokacija bivanja: Italija
	Zanimanja: The Martian (film), Rimska cesta (galaksija), Iuter, Vesoljski teleskop James Webb, A Bathing Ape, Astrobiologija, Neil deGrasse Tyson, Teoretična fizika, Vesoljski teleskop Hubble, HYPEBEAST, YOOX.COM, Billionaire Boys Club (clothing retailer), SpaceX, Astronomy and Astrophysics, Težnost, Comme des Garçons, Very Large Telescope, 2001 space odyssey, Alpha Industries, Highsnobity, Space.com, Astrophotography, USS Voyager (Star Trek), Reflecting telescope, Jupiter, Mars Exploration Rover, Apollo 11, Space Shuttle, Saturn, ESA - European Space Agency, Apollo 18 (film), Zvezdne steze: Voyager, Stephen Hawking, Cosmos, Space exploration, Galaksija, Star Wars (film), Astronomy (magazine), Kvantna mehanika, Nezemeljsko življenje, Street fashion, Saturnovi obroči, Star Trek: Enterprise, Štoparski vodnik po galaksiji, Mednarodna vesoljska postaja, Dogodkovno obzorje, Astrofizika, Kepler's Books, NASA, Stussy, Interstellar (film) ali Space Engineers
	Starost: 18–34
	Spol: Moški
	<input type="button" value="Urejanje"/>

Vir: Facebook (2018).

Priloga 2: Uporabljeni programi, orodja in storitve

V procesu priprave testov in merjenja rezultatov sem uporabil različna spodaj naštetá in opisana orodja, spletne strani, aplikacije in programe.

Photoshop in Illustrator. Svetovna poznana oblikovalska programa ameriške multinacionalke Adobe, nudita eno najbolj dovršenih programskih orodij za obdelavo in predelavo fotografij ali slik, ter izdelavo vseh vrst grafik. Na svoji spletni strani (Adobe Systems Incorporated, 2018), sami dobro opišejo Photoshop z naslednjim stavkom: »kar se lahko domisliš, lahko narediš z Photoshopom, svetovno najboljšo slikovno in oblikovalsko aplikacijo.«

Sublime text Eden najboljših urejevalnikov teksta namenjen programiranju. Odlikuje ga visoka hitrost in različne uporabne funkcije, ki olajšajo delo in prihranijo veliko časa.

Domenca.com Sicer ne najcenejša možnost za nakup domene in gostovanja, ampak glede na moje potrebe dovolj ugodna. Ker večino prometa pričakujem iz držav v bližini Slovenije, je tudi lokacijsko primerna, za razliko od kakšnega tujega ponudnika, z počasnejšimi storitvami zaradi velike oddaljenosti strežnikov. V primeru težav je velika prednost podpora v slovenskem jeziku, dosegljiva tudi na telefon.

Facebook in Instagram. Podjetje Facebook omogoča organsko, brezplačno pridobivanje sledilcev ter natančno ciljano oglaševanje na družabnih omrežjih Facebook in Instagram. Ciljno občinstvo lahko ciljamo lokacijsko, glede na spol in starost ter celo vrsto različnih kombinacij njihovih zanimanj in lastnosti.

AdWords. Glavni vir prihodkov podjetja Google nam omogoča več vrst oglaševanja na svojih storitvah, kot so spletni iskalnik, gmail, youtube in široka mreža partnerskih spletnih strani. V grobem lahko oglase razdelimo na izključno tekstovne v iskalniku, slikovne na različnih spletnih straneh in video oglase. Tudi tukaj lahko ciljno občinstvo določimo z izborom starosti, spola, lokacije in zanimanj.

Reddit. Na največjem svetovnem spletnem forumu, najdemo izredno širok nabor vsakršnih tem in uporabnike z zelo različnimi zanimanji. To velikansko bazo uporabnikov Reddit ponuja oglaševalcem, po običajno nekoliko dostopnejši ceni od nekaterih bolj uveljavljenih ponudnikov. Možnosti ciljanega oglaševanja glede na lastnosti uporabnika so nekoliko bolj omejene, kot pri prejšnjih dveh, vseeno pa lahko učinkovito določimo tematiko kjer želimo oglaševati z izborom različnih tem oz. podforumov.

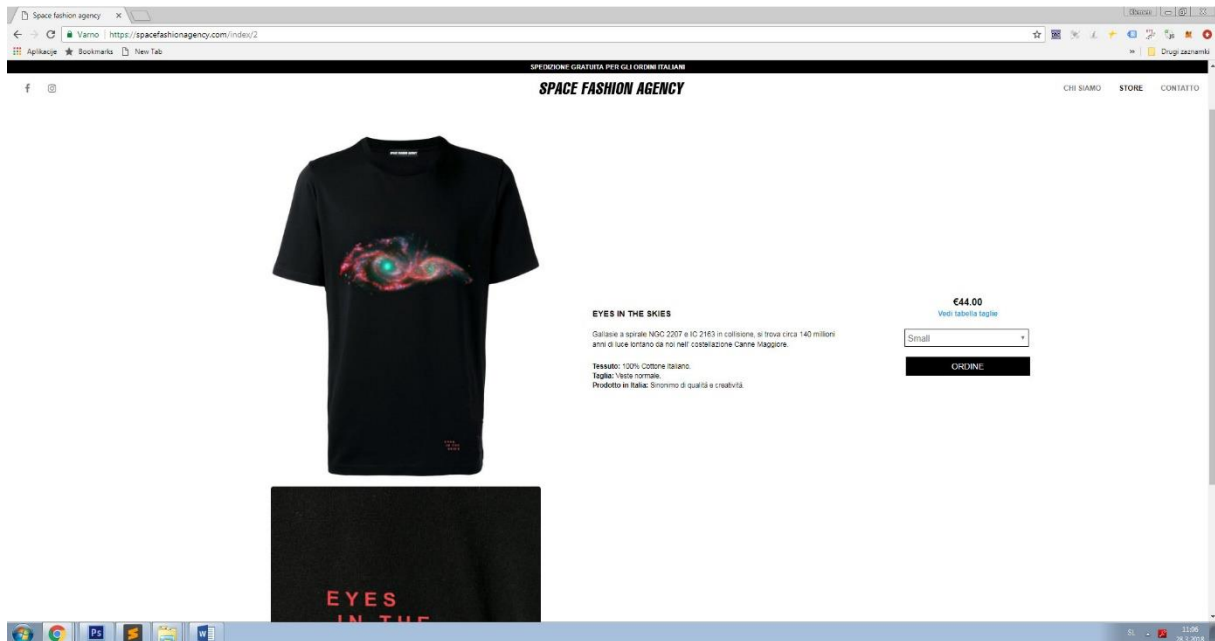
Google Analytics. Je brezplačno orodje za spletno analitiko, nepogrešljivo pri spremljanju obnašanja obiskovalcev na spletni strani. Izberemo lahko malo morje različnih meritev iz katerih so razvidni za sklepe o obnašanju obiskovalcev bistveni podatki. Obiskovalce strani lahko natančno filtriramo glede na lokacijo, ip-naslov ali mnogo drugih lastnosti.

Hotjar. Če naša stran nima ravno visokega dnevnega obiska, lahko to zelo uporabno orodje koristimo brezplačno. Omogoča nam dodatne, bolj napredne možnosti natančnega spremljanja obiskovalcev spletne strani. Z njim lahko izvajamo ankete, spremljamo klike in vse premike na strani ter celo posnamemo celotno sejo uporabnika na strani.

Priloga 3: Najosnovnejši sprejemljivi produkt – spletna stran

Izgled spletne strani na zaslonu namiznega računalnika, z gumbom, ki šteje kot izpolnitev prvega, glavnega cilja.

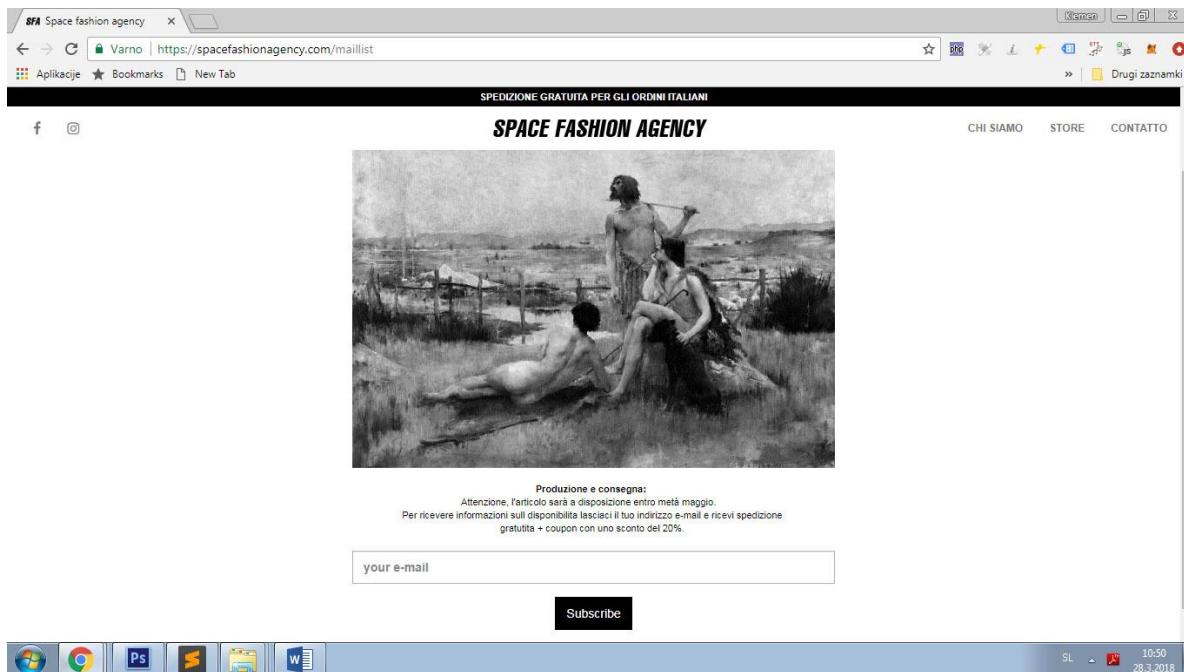
Slika 2: Prvi primer zaslonske slike spletne strani



Vir: Lastna izdelava.

Izgled spletne strani na zaslonu namiznega računalnika, z gumbom, ki šteje kot izpolnitev drugega cilja – vpisa na listo elektronskih naslovov.

Slika 3: Drugi primer zaslonske slike spletne strani



Vir: Lastna izdelava.

Izgled spletne strani na zaslonu mobilnega telefona, z gumbom »ordine«, ki šteje kot izpolnitev prvega, glavnega cilja.

Slika 4: Tretji primer zaslonske slike spletne strani



MESSIER VOL.1

Stampa di alcuni oggetti stupendi di Catalogo di Messier, rappresenta M1 - Nebulosa del Granchio, M4, M8 - Nebulosa Laguna, M11 - Ammasso dell'Anitra Selvatica, M16 - Nebulosa Aquila, M17 - Nebulosa Omega, M18, M20 - Nebulosa Trifida e M27 - Nebulosa Manubrio.

Tessuto: 100% Cotrone Italiano.

Taglia: Veste normale.

Prodotto in Italia: Sinonimo di qualità e creatività.

€44.00

[Vedi tabella taglie](#)

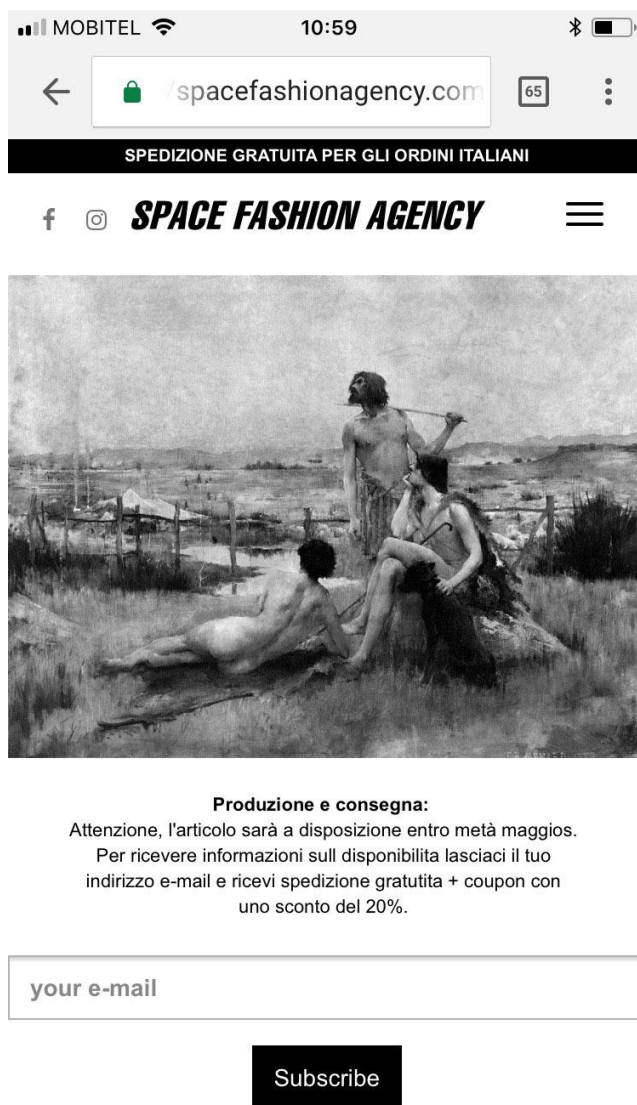
Small ▼

ORDINE

Vir: Lastna izdelava.

Izgled spletne strani na zaslonu mobilnega telefona, z gumbom »subscribe«, ki šteje kot izpolnitev drugega cilja – vpisa na listo elektronskih naslovov.

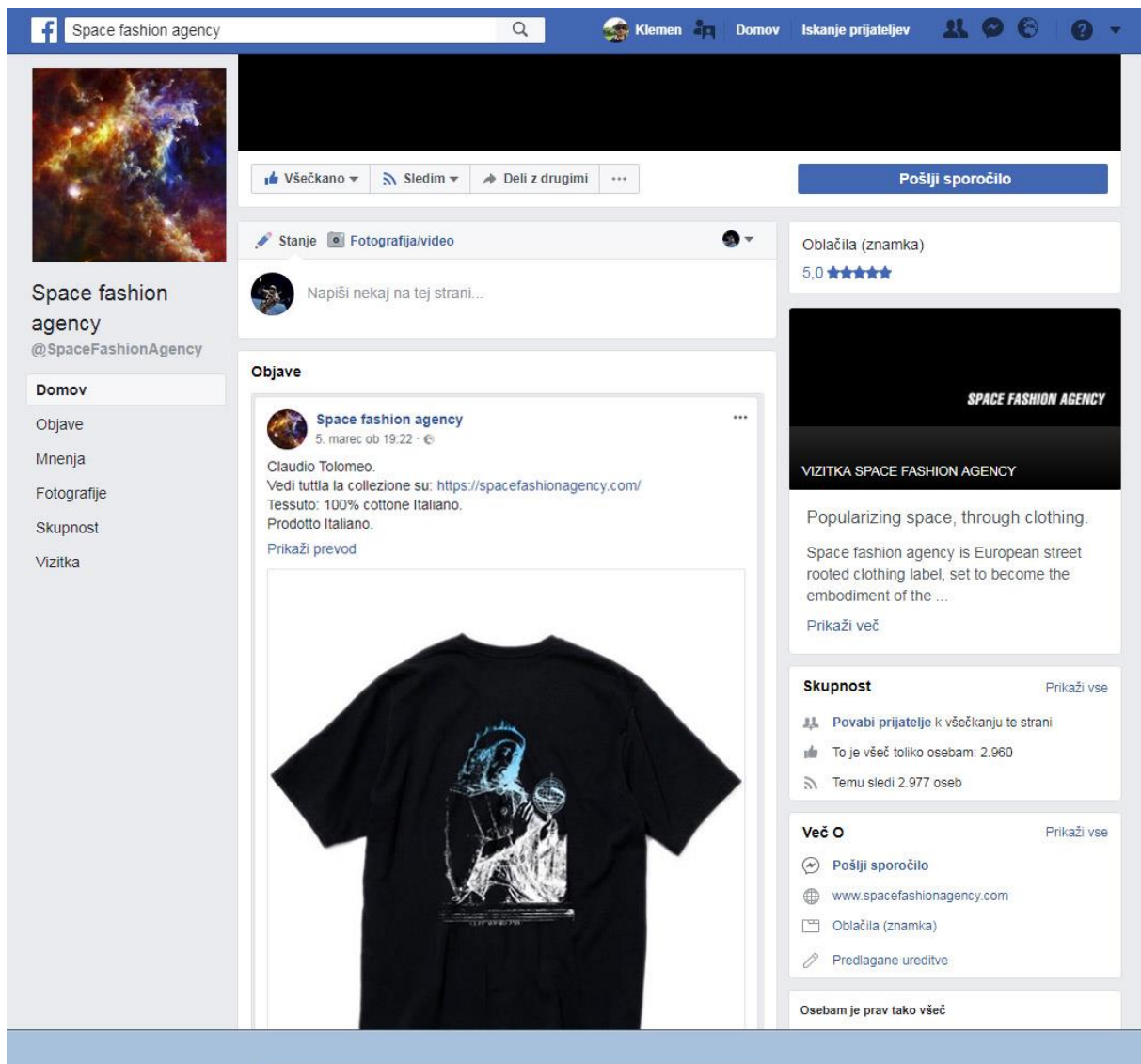
Slika 5: Četrty primer zaslonske slike spletne strani



Vir: Lastna izdelava.

Priloga 4: Profil oblačilne znamke na družbenem omrežju Facebook

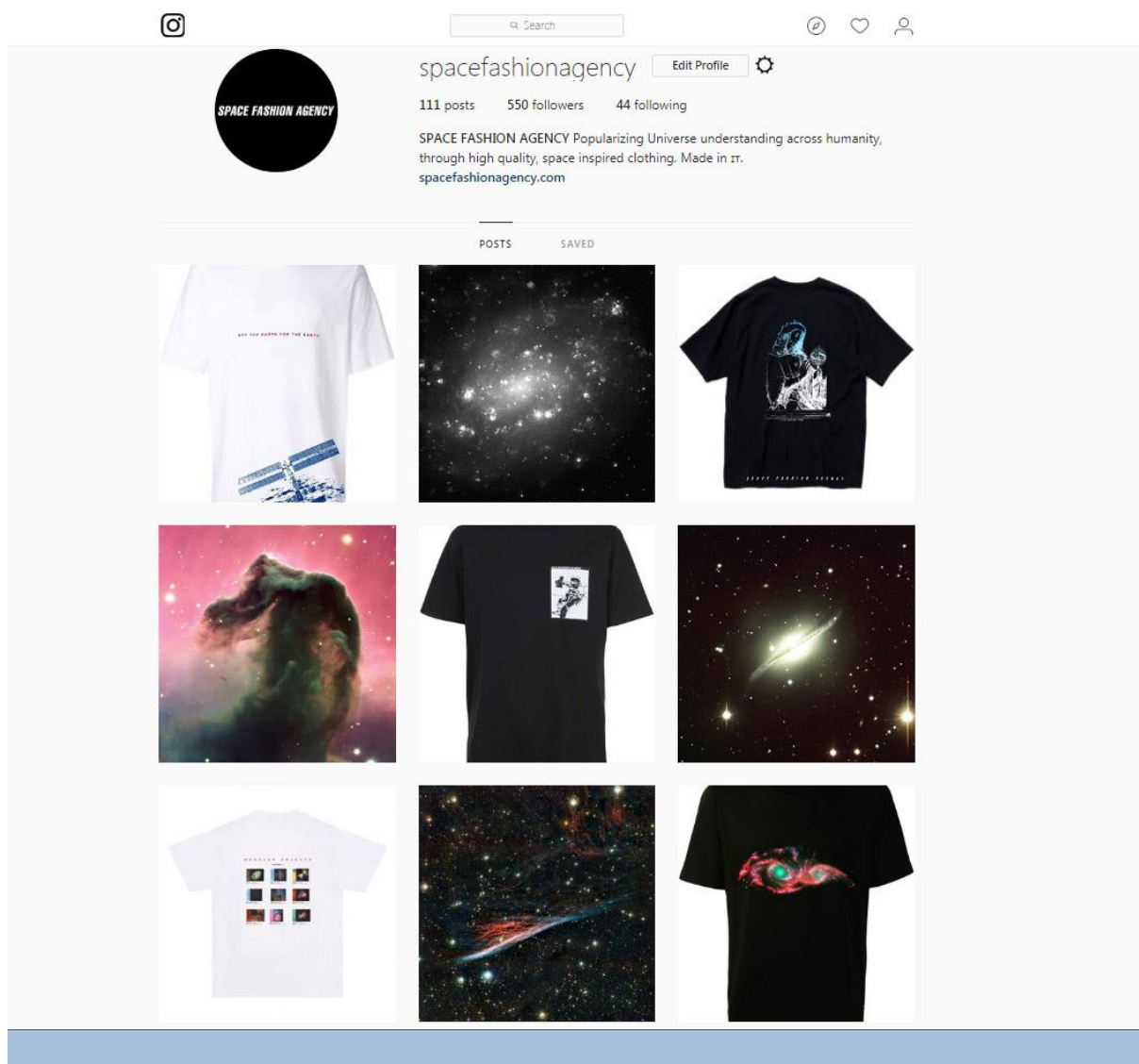
Slika 6: Zaslonska slika Facebook profila



Vir: Facebook (2018).

Priloga 5: Profil oblačilne znamke na družbenem omrežju Instagram

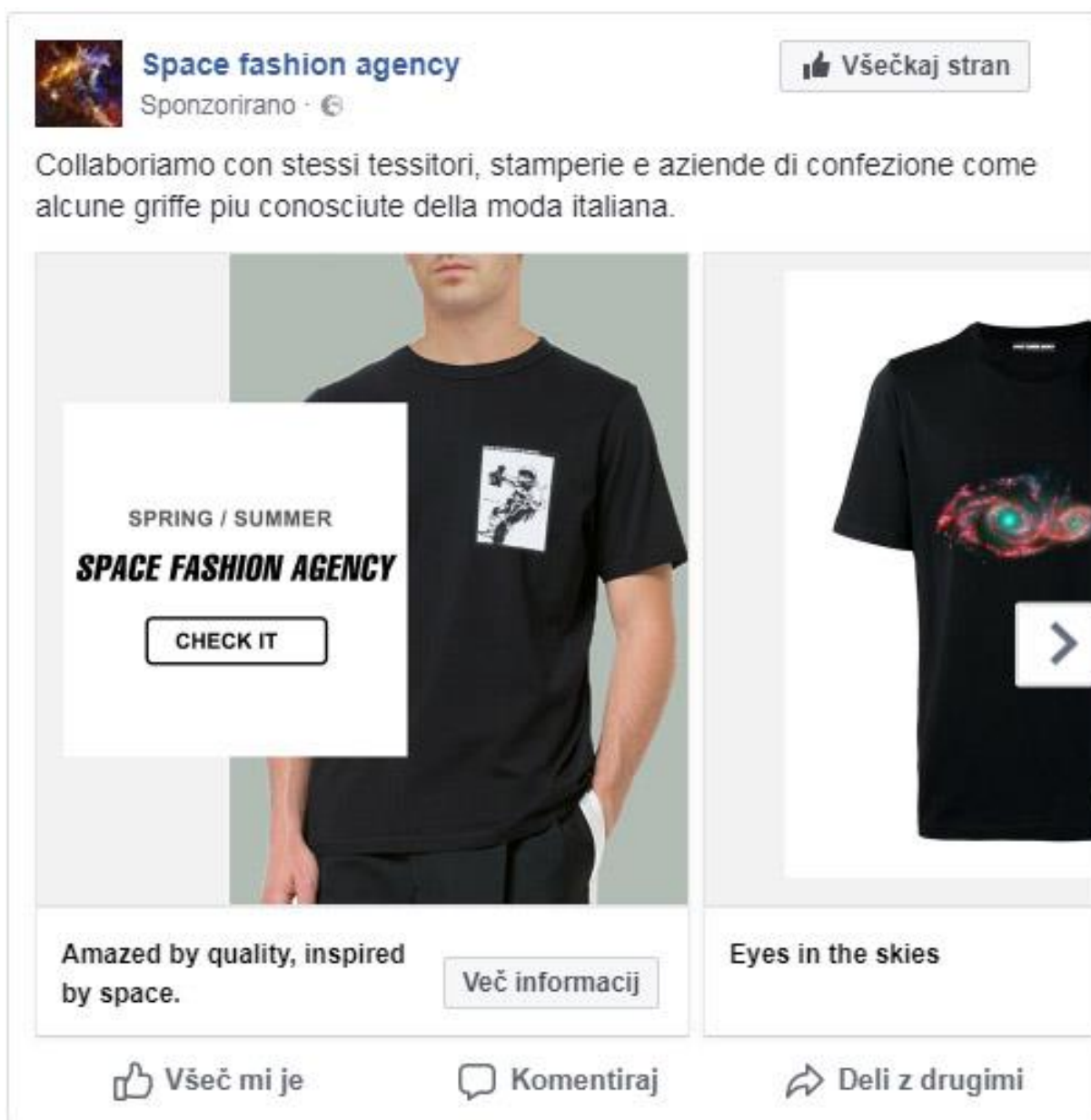
Slika 7: Zaslonska slika Instagram profila



Vir: Facebook (2018).

Priloga 6: Oglasi

Slika 8: Primer oglasa na družbenem omrežju Facebook.



The image shows a Facebook advertisement for 'Space fashion agency'. At the top left is the agency's profile picture and name, with 'Sponsorirano' (Sponsored) below it. To the right is a 'Všečkaj stran' (Like Page) button. The main text reads: 'Collaboriamo con stessi tessitori, stamperie e aziende di confezione come alcune griffe piu conosciute della moda italiana.' Below this are two image panels. The left panel shows a man in a black t-shirt with a graphic, overlaid with a white box containing 'SPRING / SUMMER', 'SPACE FASHION AGENCY', and a 'CHECK IT' button. The right panel shows a black t-shirt with a colorful galaxy graphic and a right-pointing arrow. At the bottom of the ad are three buttons: 'Všeč mi je' (Like), 'Komentiraj' (Comment), and 'Deli z drugimi' (Share).

Vir: Lastna izdelava..

Slika 9: Primer oglasa na prikazovalnem omrežju Google AdWords.



SPACE FASHION AGENCY

Vir: Lastna izdelava.

Slika 10: Primer Google AdWords oglasa ob iskanju v iskalniku Google.



Vir: Lastna izdelava.

Slika 11: Primer oglasa na spletnem forumu Reddit.



Vir: Lastna izdelava.

Priloga 7: Zaslonska slika upravitelja na oglaševalski platformi Facebook

Na sliki 11, so prikazani oglasi s ciljanimi občinstvi po zaključeni prvi kampanji.

Slika 11: Facebookov upravitelj oglasov

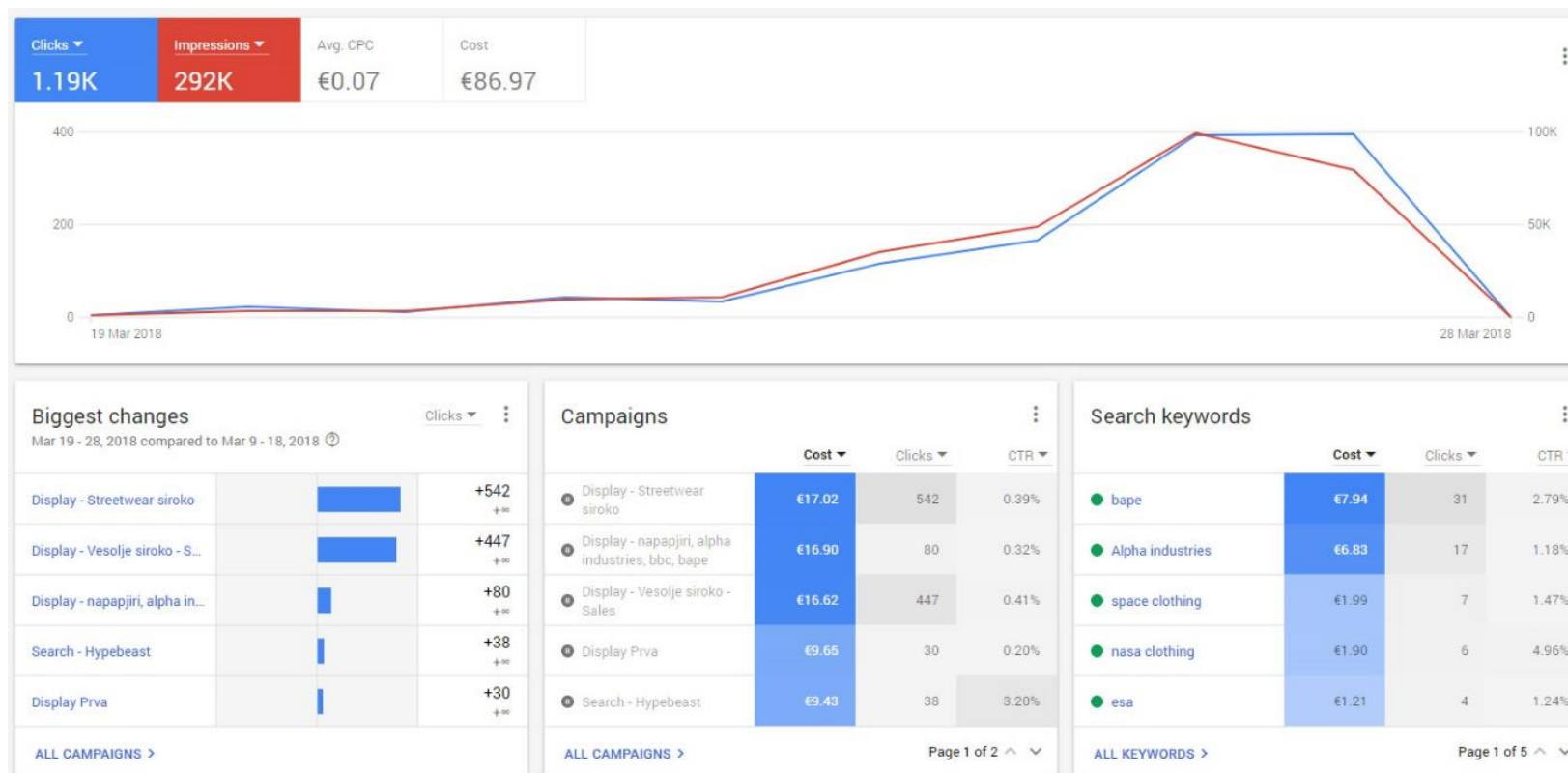
Ad Set Name	Dostava	Rezultati	Doseg	Prikazi	Cost per Result	Proračun	Porabljeni znesek	Ends	Razporedi	Ijudje, ki ukrepajo	Pogosto	Unique Link Clicks
Astrotzika	Pending Review	21 Link Clicks	1.142	2.026	0,14 \$ Per Link Click	8,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	4.3.2018	1. marec 2018 – 4. marec 2018 4 days	20	1,77	20
ISS	Active 1 Approved	27 Link Clicks	1.009	1.726	0,11 \$ Per Link Click	8,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	4.3.2018	1. marec 2018 – 4. marec 2018 4 days	19	1,71	19
VojnaZvezd	Active 1 Approved	39 Link Clicks	1.053	1.271	0,08 \$ Per Link Click	8,00 \$ Življenska doba	3,00 \$ of 8,00 \$	4.3.2018	1. marec 2018 – 4. marec 2018 4 days	39	1,21	39
SpaceX	Inactive	9 Link Clicks	621	1.255	0,33 \$ Per Link Click	3,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	2.3.2018	1. marec 2018 – 2. marec 2018 2 days	10	2,02	9
VLT	Inactive	8 Link Clicks	578	1.107	0,38 \$ Per Link Click	3,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	2.3.2018	1. marec 2018 – 2. marec 2018 2 days	7	2,02	7
Stephen Hawking	Inactive	16 Link Clicks	1.133	2.401	0,19 \$ Per Link Click	3,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	2.3.2018	1. marec 2018 – 2. marec 2018 2 days	15	2,12	15
ESA	Inactive	17 Link Clicks	1.022	1.737	0,18 \$ Per Link Click	3,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	2.3.2018	1. marec 2018 – 2. marec 2018 2 days	16	1,70	15
ItalianSpaceAgency	Inactive	9 Link Clicks	750	2.090	0,33 \$ Per Link Click	3,00 \$ Življenska doba	3,00 \$	2.3.2018	1. marec 2018 – 2. marec 2018 2 days	6	2,79	6
Results from 8 ad sets		146 Link Clicks	7.327 Ijudje	13.673 Skupaj	0,16 \$ Per Link Click		24,00 \$ Skupna poraba			132 Ijudje	1,87 na osebo	130 Skupaj

Vir: Facebook (2018).

Priloga 8: Zaslonska slika upravitelja oglasov platforme AdWords.

Na sliki 13, so med drugim prikazani podatki o posameznih oglaševalskih kampanjah, celotna cena oglaševanja in graf prikazovanja oglasov v celotnem času oglaševanja.

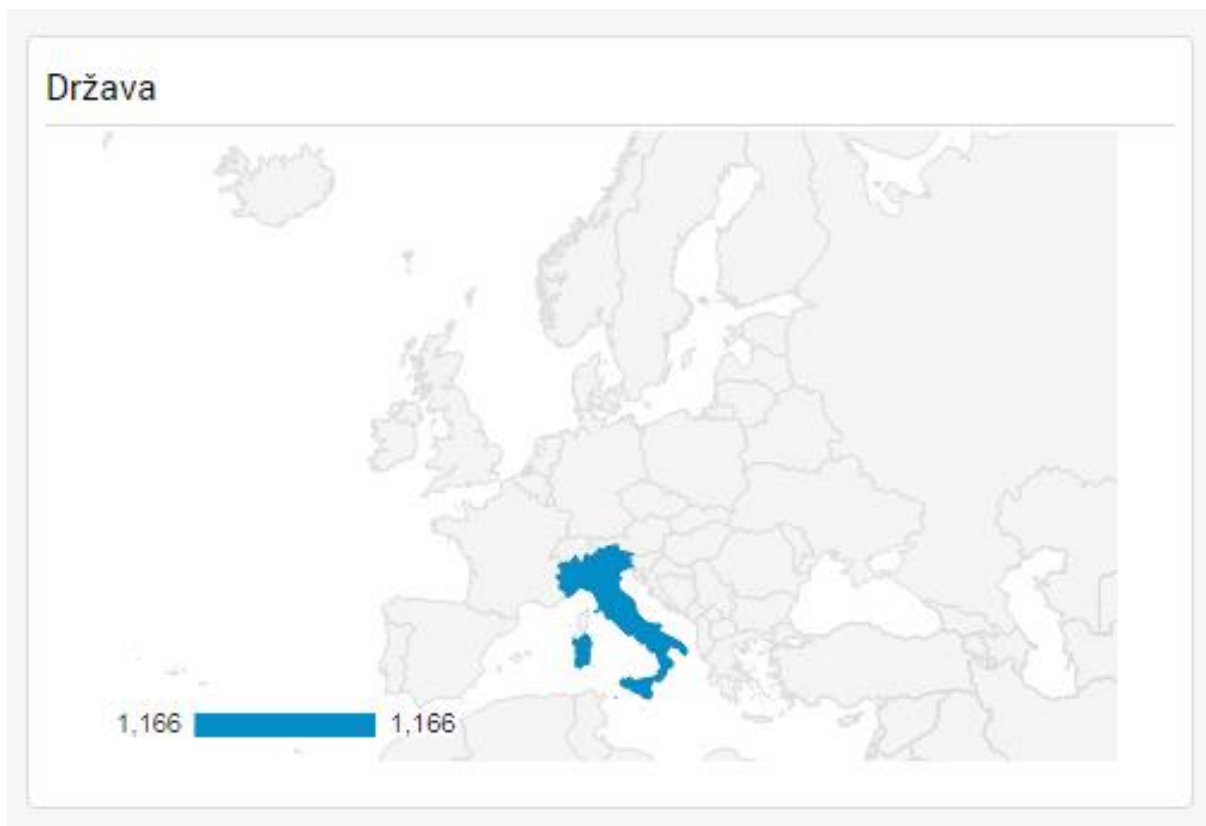
Slika 13: Google AdWords upravitelj oglasov



Vir: Alphabet Inc. (2018).

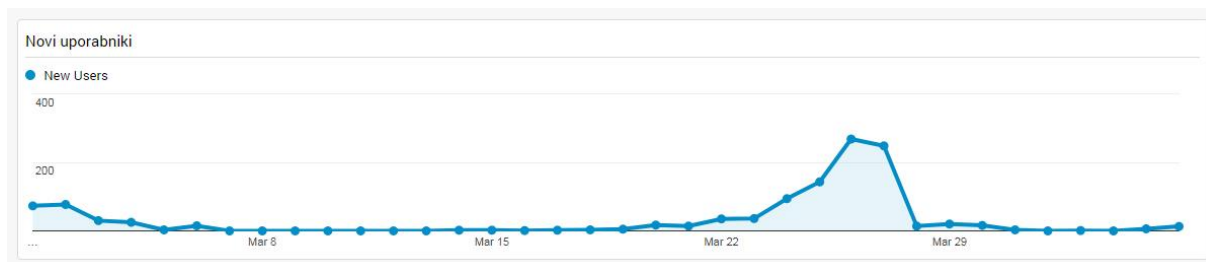
Priloga 9: Rezultati prvega testa iz orodja Google Analytics

Slika 14: Država obiskovalcev spletne strani in njihovo število.



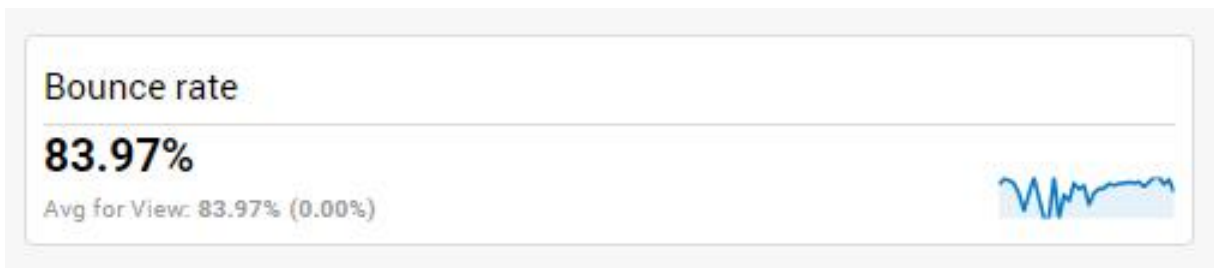
Vir: Alphabet Inc. (2018).

Slika 15: Število novih obiskovalcev spletne strani skozi čas.



Vir: Alphabet Inc. (2018).

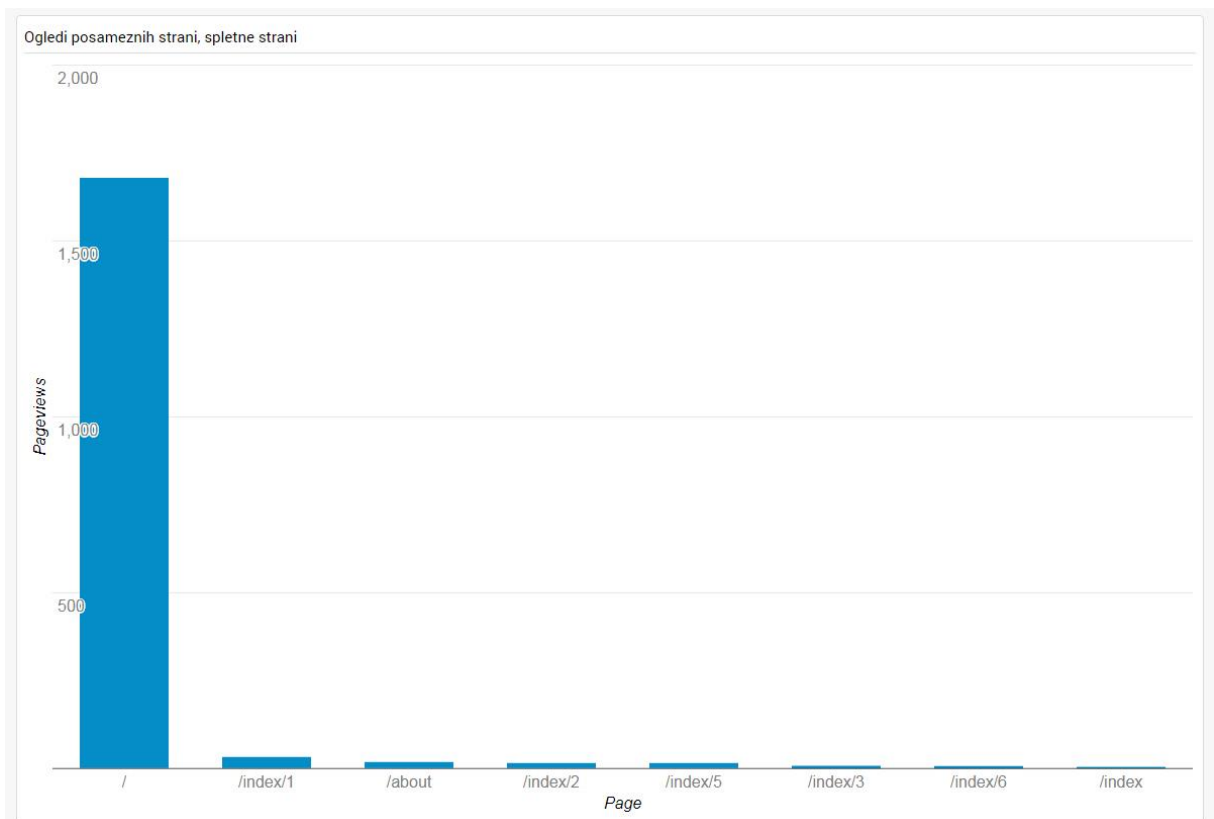
Slika 16: Odstotek obiskovalcev, ki so si ogledali samo pristajalno stran.



Vir: Alphabet Inc. (2018).

Slika 17: Ogledi strani

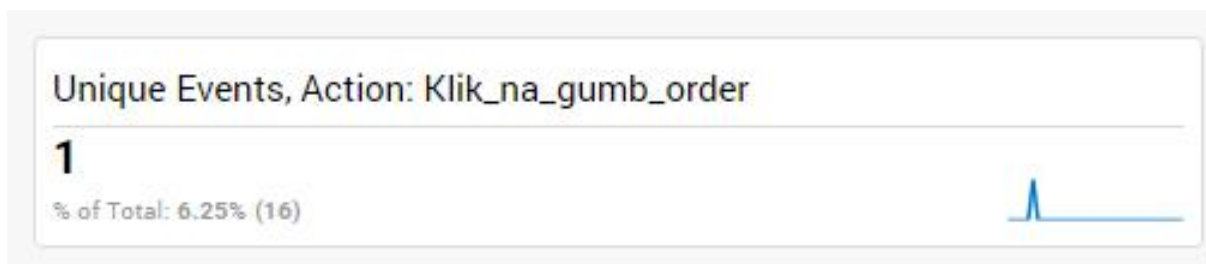
Ogledi posameznih strani spletne strani. Prvi stolpec predstavlja pristajalno stran, tretji podstran »about« oziroma »o nas« ter ostali podstrani z posameznimi majicami (index od 1 do 6).



Vir: Alphabet Inc. (2018).

Slika 18: Število izpolnitev prvega cilja, klika na gumb »order«.

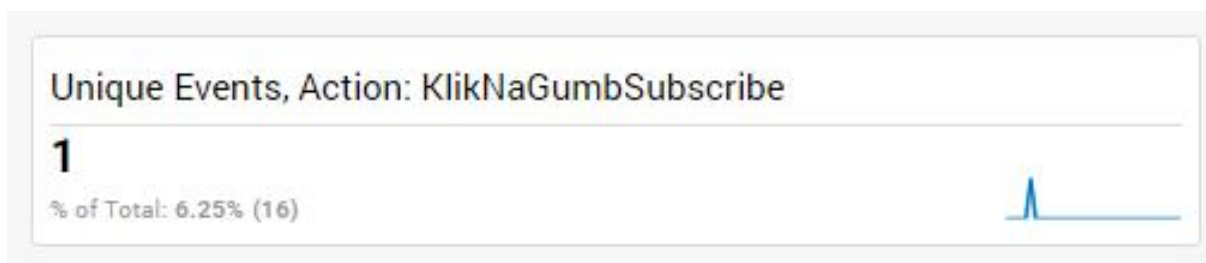
Štetje klikov je bilo lokacijsko omejeno na območje Italije. Spodnje število 16 predstavlja število klikov iz vseh držav, od katerih sem 15 klikov izvedel sam za potrebe testiranja pravičnega delovanja.



Vir: Alphabet Inc. (2018).

Slika 19: Število izpolnitev drugega cilja, klika na gumb »subscribe«.

Štetje klikov je bilo lokacijsko omejeno na območje Italije. Spodnje število 16 predstavlja število klikov iz vseh držav, od katerih sem 15 klikov izvedel sam za potrebe testiranja pravičnega delovanja.



Vir: Alphabet Inc. (2018).

Priloga 10: Katalog za veleprodajo

Slika 20: Naslovna stran kataloga



Vir: Lastna izdelava.

SPACE FASHION AGENCY

Popularizing space through clothing.

Space fashion agency is European street rooted clothing label, set to become the embodiment of the modern, 21st century streetwear culture.

Since ever amazed by the wonders of the Universe and humans role in it, we express our ideas through clothing design in the field otherwise ruled by physics and mathematics.

Selected materials, space inspired graphics and newest print techniques are building blocks of main mission: Popularizing Universe awarness and understanding throughout humanity, with supplying it with great quality, space inspired clothing.

However big goal may seem, we hope that at the end our activities will add a small part in a mosaic of civilization cultural, consciousness and scientific progress.

In short, philosophy that guide us is: **Inspired by space, amazed by quality.**

Displayed through retail and the online web-store.

1

Vir: Lastna izdelava.

Slika 22: Druga in tretja stran kataloga



SPACE FASHION AGENCY

PRODUCTION

PROXIMITY, QUALITY, HISTORY

Italy, for centuries famous for its garment industry with emphasis on exceptional quality and design creativity. At the same time birthplace of some of the greatest space minds and astronomers.

Considering all that with proximity of our base, it was a no brainer to organize production here.

With it we strive to minimize our environmental impact leveraging modern industry and short transport routes. We partner with the same mills, factories and printers as some of the most known Italian high fashion brands.

"Inspired by space, amazed by quality"

Quality	Great space minds
Fabric	Gallo Galilei
Print techniques	Giovanni Cassini
Cut & sew standards	Paolo Nespoli
Proximity	Work regulation
Short product route	Minimal wage & Standards
Low emissions	
Washing info	Price
Machine wash	18 € wholesale

 **MADE IN ITALY**

01

Vir: Lastna izdelava.

Slika 23: Četrta in peta stran kataloga

TAKE IN THE VASTNESS OF THE UNIVERSE

SPACE FASHION AGENCY

TAKE IN THE VASTNESS OF THE UNIVERSE

GEMINI MISSION

"First ever American spacewalk - 1965."

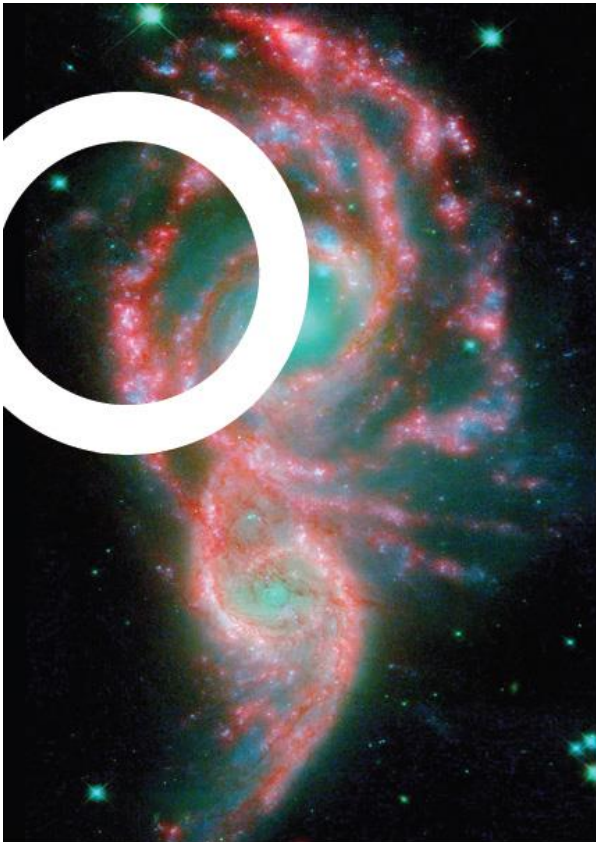


Composition
100% Cotton premium Italian
Measurements
Length 65 cm (M size)
Sizes
S, M, L, XL
Fitting info
Fits true to its size
Washing info
Machine wash
Price
18 € Wholesale 39 € Recommended retail
MADE IN ITALY

5

Vir: Lastna izdelava.

Slika 24: Šesta in sedma stran kataloga




SPACE FASHION AGENCY

EYES IN THE SKIES

GALACTICAL WAYS

"Colliding spiral galaxies NGC 2207 and IC 2163, some 140 million light years away in the constellation of Canis Major."




Composition
100% Cotton premium Italian
Measurements
Length 65 cm (M size)
Sizes
S, M, L, XL
Fitting info
Fits true to its size
Washing info
Machine wash
Price
18 € Wholesale 39 € Recommended retail
MADE IN ITALY


7

Vir: Lastna izdelava.


Slika 25: Osma in deveta stran kataloga




M4
NGC 63
Constellation: Taurus




M8
NGC 348
Constellation: Sagittarius




M16
NGC 6611
Magnitude: 6.8
Constellation: Serpens



M17
NGC 6618
Constellation: Sagittarius



M20
NGC 6946
Magnitude: 6.3
Constellation: Sagittarius




M27
NGC 6851
Constellation: Vulpecula

SPACE FASHION AGENCY

MESSIER VOL.1

OBJECTS OF DEEP SPACE

"Some beautiful Messier objects, graphic depicting M1 - Crab nebula, Messier 4, M8 - Lagoon nebula, M11 - Wild Duck cluster, M16 - Eagle Nebula, M17 - Omega nebula, Messier 18, M20 - Trifid nebula and M27 - Dumbell nebula."



Composition
100% Cotton
premium Italian

Measurements
Length 65 cm
(M size)

Sizes
S, M, L, XL

Fitting info
Fits true to its size

Washing info
Machine wash

Price
18 € Wholesale
39 € Recommended
retail

MADE IN ITALY

Vir: Lastna izdelava.

Slika 26: Deseta in enajsta stran kataloga



SPACE FASHION AGENCY

PTOLEMY

CLAUDIUS PTOLEMAEUS

"Claudius Ptolemy, the most famous Classical antiquity astronomer, particularly known for his geocentric model of the Universe which was excepted for centuries."



Composition
100% Cotton
premium Italian

Measurements
Length 65 cm
(M size)

Sizes
S, M, L, XL

Fitting info
Fits true to its size

Washing info
Machine wash

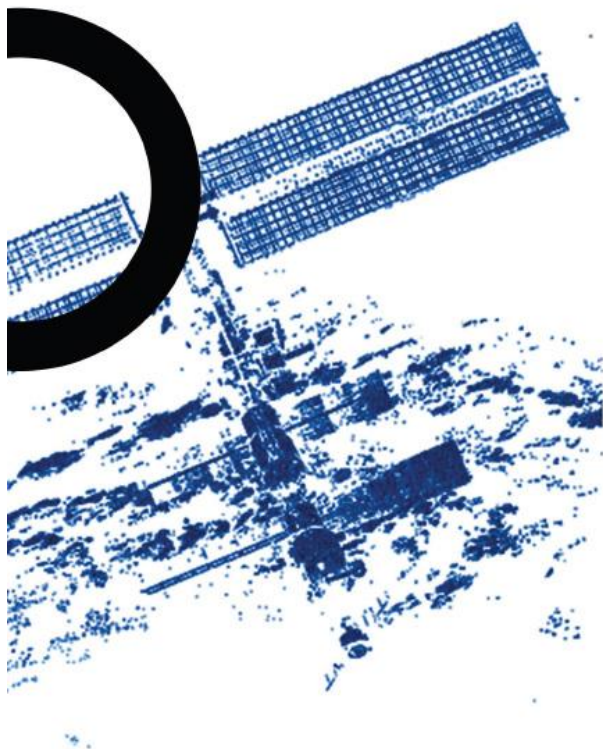
Price
18 € Wholesale
39 € Recommended
retail

MADE IN ITALY

11

Vir: Lastma izdelava.

Slika 27: Dvanajsta in trinajsta stran kataloga



SPACE FASHION AGENCY

INTERNATIONAL SPACE STATION

OFF THE EARTH FOR THE EARTH

"Where many world countries working together
for all nations good."



Composition

100% Cotton
premium Italian

Measurements

Length 65 cm
(M size)

Sizes

S, M, L, XL

Fitting info

Fits true to its size

Washing info

Machine wash

Price

18 € Wholesale
39 € Recommended
retail

MADE IN ITALY

13

Vir: Lastna izdelava..

Slika 28: Zadnja stran stran kataloga



Vir: Lastna izdelava.