

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Aleš Korošec

**UVELJAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE  
LETAL PODJETJA PIPISTREL D. O. O.**

Diplomsko delo

Kranj, avgust 2022



Univerza v Mariboru

---

Fakulteta za organizacijske vede

Aleš Korošec

**UVELJAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE  
LETAL PODJETJA PIPISTREL D. O. O.**

Diplomsko delo

Kranj, avgust 2022



Fakulteta za organizacijske vede

# UVELJAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE LETAL PODJETJA PIPISTREL D. O. O.

## Diplomsko delo

Študent: Aleš Korošec  
Študijski program: Univerzitetni študijski program  
Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov  
Mentor: red. prof. dr. Goran Vukovič  
Somentorica: izr. prof. dr. Alenka Brezavšček  
Lektorica: prof. slovenščine, univ. dipl. komp. Mojca Volkar Trobevšek

## **Zahvala**

Zahvaljujem se mentorju red. prof. dr. Goranu Vukoviču in somentorici izr. prof. dr. Alenki Brezavšček za mentorstvo, usmeritve, strokovne nasvete in pomoč v procesu priprave in izdelave diplomske naloge.

Posebno zahvalo namenjam predstavnikom podjetja Pipistrel d. o. o. za hitro odzivnost in pomoč pri pridobivanju relevantnih informacij, anketiranju ter možnost intervjujev za potrebe diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici, profesorici slovenščine Mojci Volkar Trobevšek ter bližnjim za spodbudo pri pisanju diplomske naloge.

# Uveljavljanje blagovne znamke letal podjetja

## Pipistrel d. o. o.

**Ključne besede:** blagovna znamka, inovatorstvo, letalstvo, znamčenje, marketing

### Povzetek

*Podjetja, ki proizvajajo različne vrste letal, se pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu soočajo z različnimi izzivi ter notranjimi in zunanjimi dejavniki, ki pomembno vplivajo na njihovo uspešnost. V nalogi je definirana blagovna znamka letal podjetja Pipistrel d. o. o. in prikaz problemov, ki se pojavljajo pri prodaji njihovih produktov na domačem in tujem trgu.*

*V nalogi je opis poslovnega okolja, marketinga, pravnih podlag in kadrovskih zadev v podjetju, kar predstavlja osnovo za raziskovalni del naloge. V raziskovalnem delu smo ugotavljali, kakšne so dejanske zaznave zaposlenih v zvezi z vplivom posameznih notranjih in zunanjih dejavnikov na uspešnost uveljavljanja blagovne znamke. Rezultati raziskave so pokazali, da je več pozornosti potrebno posvetiti notranjim dejavnikom, na katere ima predvsem vodstvo podjetja večji vpliv. Pri zunanjih dejavnikih pa morajo pristojni organi države izpolniti sprejete obveze iz veljavnih predpisov. Na podlagi ugotovitev pa smo predstavili možnosti oziroma priložnosti, ki bi utegnile inovativnim podjetjem, kot je Pipistrel d. o. o., omogočiti lažjo pot do uresničitve idej.*

# Branding of the Pipistrel company

**Keywords:** aviation, branding, innovation, marketing, trademark

## **Abstract**

*Aircraft companies are facing various challenges in form of internal and external factors, that have a significant impact on the success of establishing their brand on the market. In this dissertation we define the Pipistrel ltd aircraft brand and address problems that arise when selling their products on domestic and foreign markets.*

*Our dissertation contains a view of the business environment, marketing, legal foundations and human resources in the company, which form the basis for the research part of the dissertation. In the research we analyze what level of importance would employees ascribe to the individual external factor when it comes to evaluating the success of Pipistrel company on the market. The results show that overall more attention is paid to internal factors where company's management has more influence. In the case of external factors, the competent state authorities fulfill the accepted obligations from the applicable regulations. Based on the findings, we present possibilities and opportunities that could enable innovative companies like Pipistrel ltd. find an easier way to realize their ideas.*

# KAZALO

1 UVOD .....	1
1.1 Opredelitev problema .....	3
1.2 Namen in cilji naloge .....	3
1.3 Raziskovalna vprašanja .....	4
1.4 Metode .....	4
2 TEORETIČNE OSNOVE .....	5
2.1 Opredelitev blagovne znamke .....	6
2.2 Blagovne znamke v aviaciji .....	8
2.3 Prodaja blagovne znamke .....	10
2.4 Marketinški splet .....	10
3 OPIS OKOLJA .....	13
3.1 Poslovno okolje .....	15
3.2 Marketing in znamčenje v podjetju pipistrel d. o. o. ....	16
3.3 Pravne podlage .....	18
3.4 Človeški viri .....	20
3.5 Trendi .....	22
4 RAZISKAVA .....	25
4.1 Zasnova raziskave .....	25
4.2 Predstavitev vprašalnika .....	25
4.3 Opredelitev populacije in načina zajemanja podatkov .....	26
4.4 Izvedba raziskave .....	26
4.5 Rezultati raziskave .....	26
4.5.1 Predstavitev vzorca .....	26
4.5.2 Analiza vsebinskega dela vprašalnika .....	30
4.5.3 Rezultati intervjujev .....	39
4.5.4 Analiza raziskovalnih vprašanj .....	43
5 PREDLAGANE REŠITVE .....	51

6 ZAKLJUČEK.....	53
Literatura in viri.....	55
Kazalo slik .....	59
Kazalo tabel .....	60
Priloge .....	62



# 1 UVOD

Pri nas in v Evropi je posluh za inovativno podjetništvo na nižji ravni od zaželenega, kljub prizadevanju različnih inštitucij v obliki podeljevanja priznanj inovacijam v regiji in spodbujanju inovacijske dejavnosti kot gibal trajnostnega razvoja gospodarstva in pospeševanja podjetništva. To se kaže predvsem pri izvozu v države izven Evropske unije (v nadaljevanju EU).

Kot ugotavlja slovenski inovator Andrej Pečjak, tradicionalizem in strah pred spremembami nista zakoreninjena samo pri Slovencih, ampak je to vseevropski problem, s katerim se soočajo inovatorji na številnih področjih (Zagoričnik, 2017). Med takšne spada tudi alternativno letalstvo, ki se je v našem okolju po zaslugi podjetja Pipistrel d. o. o. začelo razvijati ob koncu 80. let, danes pa predstavlja enega od paradnih konjev slovenskega podjetništva.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili na izzive pri uveljavljanju blagovne znamke letal podjetja Pipistrel d. o. o. na trg, ki se na področju alternativnega letalstva uveljavlja s predvidevanjem trendov, lastnim znanjem in kapitalom ter inovativnimi izdelki izredno visoke kvalitete za najzahtevnejše tuje trge. Ključni elementi pri tem so pravna regulacija obravnavanega področja, trženje produktov ter različni notranji in zunanji vplivi na rast in razvoj podjetja.

Način komunikacije podjetij s potrošniki se spreminja, kar se kaže v tem, da podjetja nimajo več vloge edinega komunikatorja, ampak pomembno vlogo in moč dobiva tudi novodobni, povezan potrošnik. Pod njegovim vplivom se oblikujejo načini komunikacije ter izkušnje podjetja, blagovne znamke ali produkta (Arsenijević, Vukovič, Leskovar in Marič, 2020).

Arsenijević et al. (2020, str. 110) navaja: »V današnjem konkurenčnem okolju je potrebno kontinuirano spremljati aktivnosti konkurence, saj na velikost trga in obseg povpraševanj strank pri posameznem podjetju ali blagovni znamki vplivajo tudi celovite aktivnosti konkurence.«

K izboru teme nas je spodbudilo dejstvo, da se inovativna podjetja kljub odmevnim rezultatom in visoki oz. celo najvišji kvaliteti svojih produktov neuspešno oz. manj uspešno uveljavljajo v okolju, kjer za njihovo rast in razvoj ni ustrezno poskrbljeno.

V diplomskem delu so predstavljena teoretična izhodišča, pomembna za raziskovanje področja uveljavljanja blagovne znamke letal podjetja Pipistrel d. o. o. Z raziskavo in intervjujem o vplivu birokratskih in poslovnih ovir na prodajo izpostavimo dejansko stanje in v zaključku diplomske naloge predlagamo ustrezne rešitve, ki bi prispevale k fleksibilnejši zakonodaji, prepoznavanju pomembnosti inovativnega razmišljanja ter uspešnega trženja produktov.

## 1.1 Opredelitev problema

Problem, ki ga zaznavamo, se kaže v težavah pri prodaji letal. Pri uveljavljanju blagovne znamke na trg se podjetja soočajo z zapletenostjo birokracije, dragimi postopki certificiranja, visokimi stroški, dojemanjem inovativnosti, delovnimi pogoji ter privabljanjem in ohranjanjem dobrih odnosov s strankami in vlagatelji. Podjetje Pipistrel d. o. o. se kljub številnim mednarodnim nagradam, priznanjem in celo zlatim redom za zasluge Republike Slovenije za prispevek k razvoju okolju prijazne tehnologije ter za uveljavljanje zmagovite inovativne filozofije že od ustanovitve sooča s številnimi izzivi na tem področju.

## 1.2 Namen in cilji naloge

Namen diplomske naloge je predstaviti prodajne izzive blagovne znamke letal Pipistrel d. o. o. in definirati birokratske in poslovne ovire, ki bistveno zavirajo uveljavljanje proizvodov na trgu. Zato nas zanima, kateri dejavniki v podjetju neposredno vplivajo na to in kako realne so dejanske zaznave zaposlenih v zvezi s tem. V nadaljevanju pa želimo na podlagi ugotovitev predstaviti možnosti oziroma priložnosti, ki bi utegnile inovativnim podjetjem, kot je Pipistrel d. o. o., omogočiti lažjo pot do uresničitve idej, ki so nenazadnje pomembne za prihodnost panoge in človeštva.

Cilj diplomske naloge je na podlagi anketnih vprašanj zaposlenim v podjetju Pipistrel d. o. o. ugotoviti vpliv in stopnjo pomembnosti notranjih in zunanjih dejavnikov za uspešno uveljavljanje blagovne znamke na trgu.

### 1.3 Raziskovalna vprašanja

V diplomski nalogi prikažemo problematične elemente ter njihov dejanski negativni vpliv na hitrejšo rast uspešnosti podjetja. Rezultati ugotovitev in raziskava o tem, kako na prodajo vplivajo različne omejitve bi lahko bili podlaga koristnih usmeritev in predlog načina prodaje, ki bo upošteval rešitve, kako bi se morali družba in industrija obnašati do novih idej, da bi se dosegel opaznejši napredek. To bo osnova za vprašanja v anketi.

### 1.4 Metode

V teoretičnem delu diplomske naloge se bomo posluževali predvsem študija domače in tuje literature. Na podlagi teoretičnih spoznanj in informacij, pridobljenih iz razpoložljive dokumentacije, svetovnega spleta in internih virov bomo oblikovali anketni vprašalnik za zaposlene v podjetju Pipistrel d. o. o. V raziskavo bomo vključili starostne skupine od vključno 20 do 60 let in več. Anketo bomo izvedli s pomočjo spletnega orodja za anketiranje 1ka (<https://www.1ka.si/>), rezultate ankete pa obdelali s programoma IBM SPSS Statistics in Microsoft Excel ter jih ustrezno ponazorili v obliki tabel in grafov. Izsledke kvantitativne raziskave bomo dopolnili z rezultati intervjujev, ki jih bomo izvedli s tremi predstavniki iz podjetja Pipistrel d. o. o. (vodstvo, kadroviski oddelek, razvojni oddelek).

## 2 TEORETIČNE OSNOVE

Na začetku diplomskega dela bomo opredelili ključne teoretične osnove za nadaljnje razumevanje in raziskovanje omenjene problematike.

Blagovna znamka (angl. *trademark*) je ena najmočnejših orodji pri poslovanju na trgu, ki omogoča razlikovati blago in storitve enega podjetja od blaga in storitev drugih (Blagovna znamka in licenciranje, 2022). Po mnenju Arsenijević et al. (2020) je izraz moči znamke v tem, da spreminja način razmišljanja ljudi in njihove dejanske izkušnje, s katerim se oteži ignoriranje učinkov znamke.

Za uspešnost blagovne znamke na trgu pa je potrebna dobra ideja, prepoznavanje izzivov in hiter odziv na potrebe trga. Avtorja Orbanić in Rosi (2016) nas seznanita s tem, da so šele po letu 1980 začele izhajati knjige z vsebino o inoviranju in danes vemo, da niso naletele na plodna tla, ker v Jugoslaviji ni bilo inovacijske politike države in podjetij ter državno podprtega trga kupcev.

Za podjetja predstavlja izziv tudi poslovanje in obvladovanje stroškov. Inovator Franc Stroj nas v zvezi s tem seznanja s podatkom, da je potrebno vse meritve in teste opraviti v Nemčiji, pri čemer vsak stane 7000 evrov brez upoštevanih dodatnih stroškov (Zagoričnik, 2017). Arsenijević et al. (2020, str. 158) navaja: »Torej za opredelitev dolgoročnih ciljev poslovanja in s tem tudi kratkoročne cilje je potrebno razumevanje širšega zunanjega okolja organizacije, kot je na primer uvajanje tehnologij, zakonodaje in podobno, za opredelitev kratkoročnih ciljev pa je ključna tudi analiza vseh pomembnih akterjev trga ter interna analiza stanja oziroma zmožnosti in trenutne uspešnosti na različnih področjih poslovanja.« Na to lahko po Dobelliju (2014) vplivata t. i. »default effect« (prevzeti učinek) in »status quo« (latinsko trenutno stanje), ki razkrivata nagnjenost posameznika, da se zanaša na trenutno stanje, čeprav lahko to podjetje spravi v slabši položaj.

Letalstvo je v letu 2020 prispevalo 10,3 odstotka svetovnega bruto domačega proizvoda, ki ga predstavlja turizem (Kreil, 2021). Kljub temu pa potovanja ljudem že

od nekdanj predstavljajo nek strah in vraževerje, ki sta plod različnih prepričanj in dogodkov, kažeta pa se že z besedami »srečno pot«, s katerimi hote ali nehoti opozorimo na prežečo nevarnost (Orbanić in Rosi, 2016). Takšno nelagodje je v letalstvu še izrazitejše kot pri ostalih panogah.

Downing (2019) dodaja še tri velike ovire, ki se tičejo izboljševanja novih tehnologij, upravljanja z dolgotrajnimi in dragimi postopki certificiranja ter privabljanja in ohranjanja dobrih odnosov s premožnimi vlagatelji.

## 2.1 Opredelitev blagovne znamke

Po Zakonu o intelektualni lastnini (ZIL), Madridskem protokolu ter pogodbi in Pariški konvenciji je blagovna oz. storitvena znamka pravno zavarovan znak ali kakršna koli kombinacija znakov, ki omogoča razlikovanje enakega ali podobnega blaga ali storitev, in ga je možno grafično prikazati (Slika 2.1) (Blagovne znamke, 2022). Intelektualna lastnina je oznaka za ustvarjanje aktivnosti človeka na industrijskem, znanstvenem in umetniškem področju.

Zakoni o zaščiti intelektualne lastnine predstavljajo temeljni koncept pravnega varovanja te lastnine. Za razliko od fizičnega varovanja predmetov gre za okvir, ki določa časovne, prostorske in vsebinske okvire varovanja. Intelektualna lastnina pridobiva vse večji pomen, zato so nenehna prizadevanja na področju novih odkritij ostala nepogrešljiva za izboljšanje kakovosti življenja in preživetja. V Sloveniji velja trenutno 23 mednarodnih pogodb s področja intelektualne lastnine (Osnove intelektualne lastnine, 2022).



Slika 2.1: Logotip podjetja Pipistrel d. o. o. (Pipistrel, 2022).

Pravilno zaščitena znamka na določenem trgu zagotavlja prednost pred konkurenco, povečuje ugled in kredibilnost ter imetniku omogoča, da ukrepa zoper kršitelje. Znamko je mogoče izkoriščati na več načinov. Imetnik lahko znamko koristi sam, lahko jo deloma ali v celoti prenese na drugega ali pa jo drugemu odstopi v uporabo (podelitev licence). Pravice industrijske lastnine so lahko predmet licenčne pogodbe, z izjemo kolektivne znamke in geografske označbe (Znamke, 2022).

V EU obstaja štiristopenjski sistem za registracijo znamk (Blagovne znamke v Evropski uniji: Kje registrirati znamko, 2022):

- nacionalna raven (pri nacionalnih uradih EU za intelektualno lastnino);
- regionalna raven (registracija v Belgiji, na Nizozemskem in/ali Luksemburgu pri uradu BOIP – Benelux Office for Intellectual Property);
- raven EU (varstvo v vseh državah članicah EU s prijavo pri uradu EUIPO<sup>1</sup>);
- mednarodna registracija (pri uradu Svetovne organizacije za intelektualno lastnino WIPO).

Prijava pristojnemu Uradu URSIL, objava v Biltenu za industrijsko lastnino (BIL), podelitev patenta in ustrezne listine ter vpis v register je pogosto zamudno, kar nedvomno negativno vpliva na hitro prilagajanje tržnim zakonitostim. To je pogosto vzrok nekonkurenčnosti znamk podjetij iz Slovenije, ki se zaradi že navedenih ovir vse težje uveljavljajo na tujih trgih, kljub visoki kvaliteti ponujenih proizvodov.

---

<sup>1</sup> European Union Intellectual Property Office.

Trenutna zakonodaja ne določa izrecno, kakšno naravo ima vpis licence v register, prejšnji ZIL pa je določal, da dokler licenca ni vpisana v register, dogovor z imetnikom blagovne znamke nima učinka proti tretjim osebam (Blagovna znamka in licenciranje, 2020).

## 2.2 Blagovne znamke v aviaciji

Pri blagovnih znamkah letal poleg standardnih, poznamo tudi električna letala, letala na hibridni pogon in letala na pogon vodikovih gorivnih celic. Nekatere blagovne znamke električnih letal bomo na kratko predstavili v nadaljevanju.

Po Downingu (2019) so to:

- Eviation;
- MagniX;
- Empaire;
- Bye Aerospace;
- Zunum Aero.

Podjetje Eviation iz Izraela je konstruktor električnega letala z devetimi sedeži Alice, ki velja za prvo brezemisijsko letalo svoje vrste. Pri tem so sodelovali s 164 dobavitelji iz 21 držav, med drugim tudi s podjetjem MagniX, in sicer so uporabili njihove motorje.

MagniX je podjetje iz mesta Seattle v ZDA (prvotno sicer iz Avstralije), ki je v lasti družbe Clermont Group in ima posledično dostop do ustreznih finančnih virov za razvoj in lansiranje svojih produktov na trg. Največji severnoameriški letalski prevoznik Harbour Air načrtuje nadgradnjo svoje celotne flote za pogon na MagniX-ovem pogonskem sistemu magni500.

Losangeleško podjetje Empaire z najzmogljivejšim hibridno-električnim potniškim letalom velja za enega vodilnih na tem področju. Hibridna zasnova njihovega letala naj bi zmanjšala porabo goriva za 70 do 90 odstotkov in stroške vzdrževanja zmanjšala za 20 do 50 odstotkov.



Bye Aerospace je podjetje iz Denverja, ki si prizadeva zgraditi prvo popolnoma električno letalo s certifikatom Federal Aviation Administration (FAA), ki bo služilo trgu usposabljanja pilotov. Eden od glavnih razlogov je napoved giganta Boeing iz leta 2021, da bo v naslednjih 20 letih potrebnih 612.000 novih pilotov (danes jih leti približno 165.000) (Electric eFlyer Aircraft from Bye Aerospace, 2022).

Zadnje omenjeno podjetje, Zunum Aero iz Washingtona, pa je ob izdatni finančni podpori podjetij Boeing in JetBlue delovalo na področju razvoja hibridno-električnega letala z 12-imi sedeži. V letu 2018 so bili zaradi pomanjkanja denarja primorani ustaviti proizvodnjo in odpustiti 70 zaposlenih.

Downing (2019) ugotavlja, da kljub vlaganju na stotine milijonov dolarjev v raziskave in razvoj električnega letalstva nekaterih letalskih gigantov, kot so Boeing, JetBlue in NASA<sup>2</sup>, ni pričakovati, da bi leteli v ZDA s povsem električnimi komercialnimi jumbo jet letali.

Orbanić in Rosi (2016) ugotavljata, da je prispevek Slovencev v svetovni izumiteljski in pionirski dejavnosti na področju prometa, vozil, letal in plovil opazen. Med začetnike oz pionirje spadajo Franz Wals, ki je leta 1906 prvi poletel brezmotorno, ter Igo Etrich in Edvard Rusjan, ki sta leta 1909 poletela motorno. Velja pa omeniti tudi prvi avstrijski zrakoplov Estaric I, za katerega so v tovarni Janeza Puha izdelali motor. Janez Puh, ustanovitelj tovarne koles Styria, sicer velja za pionirja kolesarske, motociklistične in avtomobilske industrije (Orbanić in Rosi, 2016). Pikel (2017) ob tem dodaja, da je v avtomobilski industriji električni avtomobil kot prvi presegel 100 km/h, s pojavom formule E pa je končna hitrost v domišljiji posameznika. Avtor se lahko pohvali z več kot dvajsetimi projekti predelave vozil, eno njegovih najpomembnejših vodil pri tem pa je finančna vzdržnost predelav.

Med ostale pionirje na področju letalstva spadajo še Stanko Bloudek z zasnovo enokrillnega motornega letala Racek in dvokrilca Labelo ter Valentin Matija Živec in Ivan Slokar s helikopterskimi patenti.

---

<sup>2</sup> National Aeronautics and Space Administration.

## 2.3 Prodaja blagovne znamke

Za podjetja veliko priložnost predstavljajo regije in države, kot so Indija, Bližnji vzhod, Južna Amerika, kjer je trg velik, zakonodaja pa omogoča legalno letenje. Predvsem pa velja omeniti tudi Kitajsko, saj je njihov letalski trg večji od celotnega preostalega svetovnega trga skupaj. Za sodelovanje z omenjeno državo ima Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) Sekcijo za vstop na kitajski trg, ki deluje na področju povezovanja podjetij, institucij, raziskovalcev in drugih akterjev med obema državama ter s svojim delovanjem nudi pomoči za olajšano premagovanje ovir pri vstopu na trg.

Po Orbanič in Rosi (2016) se Slovenija nahaja na stičišču mednarodnih trgovskih tokov, ki pokriva območje približno 20 milijonov km<sup>2</sup> in več kot 400 milijonov potrošnikov. Poznavanje in prilagajanje trgu, na katerega se podjetje podaja, zaradi specifičnosti in edinstvenosti kultur včasih zahteva kar veliko časa. Dobelli (2014) razlog v tem vidi predvsem v razlikovanju kulture zahodnjakov, ki so učinkovitejši v manjših skupinah raznolikih in visoko specializiranih ljudi, v nasprotju z Japonsko, kjer se dobro obnesejo tudi večje skupine.

Na Kitajskem tako družina in odnosi ostajajo na prvem mestu, zaupanje pa se gradi več let. Iz opravljenih raziskav avtorjev Bezec, Godec, Muršič in Oplotnik (2020) v delu z naslovom »Vstop slovenskih podjetij na kitajski trg« so podjetja med drugim izpostavila težave z odzivnostjo, komunikacijo in ohranjanjem stikov ter posledično z dodajanjem novih projektov in podpisom novih poslov, pogodb. Težave se pojavljajo tudi pri izvedbi naročil in zavarovanju plačil, omenjeno je bilo, da je veliko ustnih dogovorov, zaradi česar je za podjetja potrebno, da poskušajo pridobiti čim več potrdil v pisni obliki.

## 2.4 Marketinški splet

V vsakem uspešnem podjetju je delovanje nabavnega procesa tesno povezano z marketinškim spletom, ki predstavlja niz marketinških instrumentov za doseganje ciljev. McCarthyjeva klasifikacija marketinških instrumentov se deli na 4 prvine, ki jih

krajše imenujemo 4P (Slika 2.2), predstavljajo pa izdelek (product), ceno (price), marketinške poti (place) in marketinško komuniciranje (promotion) (Kozic, 2019).

Učinkovitost upravljanja tveganj je v današnjih časih ključnega pomena za uspešnost trajnostnega poslovanja vsakega podjetja. Avtorji Lovrenčić, Brezavšček, Maletič, M., Maletič, D., Pantoš in Gomišček (2020) obravnavajo zmanjševanje stroškov, povezanih z vzdrževanjem, popravilom in menjavo sredstev kot skrb vodstva podjetja. Nekatera zunanja tveganja pa med drugim predstavljajo vključitev države v EU, ekstremne spremembe tečajev valut različnih držav po svetu, svetovne finančne krize, velike epidemije itd. (Zajc, 2021).

Tako slovenska kot tuja podjetja se srečujejo z vprašanjem racionalnega upravljanja z inovacijami. Pri tem se pojavlja sindrom TNNI ali »to ni naša inovacija« (v angleščini not invented here syndrom). Temelji na prepričanju, da bi morala podjetja uporabljati svoje izdelke, tehnologijo in sredstva ter izvajati svoje raziskave in inovacije – celo če so zunanje bolj kakovostne (Pustovrh, 2018). Morebitni razlogi so lahko strah pred nerazumevanjem dela zunanjih deležnikov, izogibanje konfliktom, strah pred negotovostjo v prihodnosti, ljubosumje in ponos na lastne izdelke. Družbeno dokazovanje ali t. i. »čredni nagon« povzroči, da večji, kot je krog ljudi z določenim vedenjem, bolj primerno je po ocenah ostalih to vedenje, kar je absurdno (Dobelli, 2014).

Avtor Dobelli (2014) v svojem delu z naslovom »The art of thinking clearly« poda nekaj splošnih nasvetov v zvezi z nekaterimi človeškimi prepričanji:

- ne moremo vedeti, kaj nas dela uspešne ali srečne;
- negativno znanje (česa ne storiti) je dragocenejše od pozitivnega znanja (kaj storiti);
- odpravljanju napak sledi realnejše razmišljanje;
- v situacijah, ko so posledice velike, moramo ostati čim bolj racionalni;
- v situacijah, ko so posledice majhne, lahko nadzor prepustimo intuiciji;
- enako velja tudi, ko smo v krogu lastnih kompetenc.

Andrej Jus, vodja programskega odbora foruma inovacij: »Država se trudi, da bi spodbujala inovativnost, vlaga denar v tehnološki razvoj, velike projekte, sofinancira nastajanje podjetij, posoja denar, vendar je to premalo, če ni nenehne skrbi za razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti. Šele ko državne in tudi strokovne ustanove, denimo inženirska zbornica, pokažejo resnično zanimanje, podkrepljeno z odgovornostjo, delom in finančnimi vložki, se zgane tudi gospodarstvo.« (Kranjec, 2008).



Slika 2.2: Štiri prvine marketinškega spleta (Marketing mix ili 4 P's u marketingu, 2016).

### 3 OPIS OKOLJA

Letalska industrija se sooča s počasnimi spremembami zakonodaje, najstrožjimi varnostnimi standardi, razdelitvami zračnega prostora, komunikacijskimi protokoli med plovili in kontrolo, infrastrukturo, miselnostjo ljudi itd. Pomembno vlogo pri tem ima tudi EU, katere cilj v obliki enotnega evropskega neba je, da bi se vse večja rast letalskega prometa odvijala v okolju, ki nudi najvišje standarde varnosti, učinkovitosti in spoštovanja okoljskih zahtev (Upravljanje zračnega prostora, 2022).

Države so iz razlogov varnega in tekočega odvijanja zračnega prometa vključene v mednarodne organizacije, ki v regiji ali širše zagotavljajo navigacijske službe zračnega prometa in druge dejavnosti v zvezi z njim. Članstvo v organizacijah pa nalaga tudi obveznosti upoštevanja in usklajevanja predpisov z letalskimi standardi, priporočili, usmeritvami in trendi, ki jih narekujejo mednarodne organizacije, upoštevajoč (Kokalj, 2008):

- svetovno letalstvo (International Civil Aviation Organization – ICAO);
- letalstvo znotraj Evropske unije (EU) in Evropske agencije za okolje (EEA);
- zračne navigacije v Evropi (European Organization for the Safety of Air Navigation – EUROCONTROL);
- multilateralne sporazume, ki se nanašajo na Evropsko konferenco civilnega letalstva (European Civil Aviation Conference – ECAC);
- Združene letalske organe (Joint Aviation Authorities – JAA).

Organizacija ICAO je dejavna na področju mednarodnega letalskega prava, sodeluje z državami v razvoju na področju civilnega letalstva ter objavlja statistične podatke, študije in priročnike s področja zračnega prometa.

Organizacija ECAC si prizadeva za usklajevanje in poenotenje politik in delovanja držav članic v zračnem prometu, prav tako pa spodbuja dogovore glede politike med državami članicami in ostalim svetom.

Združeni letalski organi (JAA) so pridruženi organ ECAC in predstavljajo regulatorne organe civilnega letalstva številnih evropskih držav, ki sodelujejo pri razvoju in izvedbi splošnih varnostnih regulativnih standardov in postopkov.

Evropska organizacija za varnost zračne plovbe (EUROCONTROL) je civilna in vojaška organizacija, ustanovljena leta 1960 kot medvladna organizacija za upravljanje zračnega prometa na evropski ravni. Prizadeva si za povečanje varnosti v zračnem prometu, zmanjševanje stroškov, zmanjševanje vpliva zračnega prometa na okolje, zmanjševanje zamud v zračnem prometu, povečevanje kapacitete zračnega prostora itd.

Komisija EU je politično-ekonomsko telo EU, ki ureja ekonomski del letalskega prevoza. To so uredbe o liberalizaciji prometnih pravic, katere zadevajo tudi varnostno raven letalstva. Gre za področja izdajanja licenc oz. dovoljenj za dejavnost letalskega prevoznika in stalnega nadzora prevoznikov.

V Sloveniji imamo 3 mednarodna letališča (Letališče Jožeta Pučnika, Letališča Edvarda Rusjana in Aerodrom Portorož), eno vojaško-civilno Cerklje ob Krki, 12 letališč lokalnega pomena in 41 vzletišč, ki so v celoti ali deloma namenjena za pristajanje in vzletanje določenih vrst zrakoplovov. Problem pri majhnih državah, kot je Slovenija, se kaže v razdelitvi zračnega prostora, ki odraža tehnološke potrebe zračnega prometa in zato ne more v celoti upoštevati državne meje, ki postanejo ovira za zračni promet.

Na spletnem časniku Delo zasledimo rezultate raziskave Svetovnega letopisa konkurenčnosti Mednarodnega inštituta za razvoj menedžmenta (International Institute for Management Development) iz leta 2011 v Lozani, po katerih se je Slovenija po učinkovitosti administracije uvrstila na 53. mesto izmed 59 analiziranih držav, za Jordanijo, Kolumbijo in Romunijo. Pri upravljanju javnih financ se je uvrstila na 55. mesto, pri pravnih in regulativnih določilih na 52. mesto, prilagodljivosti politik in implementaciji odločitev vlade na 56. mesto, transparentnosti vladnih politik in učinkovitosti birokracije na 51. mesto ter pri učinkovitosti zakonodaje za zagotavljanje konkurenčnosti na 54. mesto. Na administrativne težave je opozarjala tudi Svetovna banka, saj je podjetje za pridobitev gradbenega dovoljenja v Sloveniji potrebovalo 199

dni, medtem ko v Nemčiji potrebuje 97 dni, ob tem pa so bili za tretjino nižji tudi stroški (Voh Boštlic, 2011).

### 3.1 Poslovno okolje

Podjetja poslujejo v določenih okoljih, pod katerimi razumemo vse notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na podjetje ali pa so pod njihovim vplivom. Po Lorenčič et al. (2020) lahko ugotovimo, da mora podjetje vzpostaviti kakovosten sistem upravljanja, ki bi podpiralo dejavnosti načrtovanja dela, ocene tveganja, dodeljevanja vlog in odgovornosti, ocene uspešnosti itd.

Arsenijević et al. (2020) o tem, da pri analizi poslovnega okolja podjetja lahko izhajamo iz analize PEST, ki zajema:

- politične dejavnike (zakonodaja, davki, politična ureditev, okoliščine trgovanja itd.);
- ekonomske oziroma gospodarske dejavnike (gospodarska rast, denarni trg, inflacija, stopnja zaposlenosti, kupna moč itd.);
- socialni oziroma družbeni dejavniki (demografska sestava, izobrazba, kulturni vidiki itd.);
- tehnološki dejavniki (razvitost IKT-infrastrukture, e-veščine, uvajanje sodobnih tehnologij itd.).

S pojavom globalizacije lahko opazimo podobnosti med podjetji pri posvečanju časa in sredstev za oblikovanje njihovega poslanstva, namena, vizije in vrednot. Kljub temu pa le redka uspešna evropska podjetja enostavno prepoznamo po njihovi filozofiji, motu ali sloganu.

Vizija je splošen opis predvidene prihodnosti organizacije, ki spodbuja zviševanje pričakovanj, krepitev spretnosti, boljše izkoriščanje sposobnosti, možnosti in potencialov (Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?, 2022). Vizija podjetja Pipistrel d. o. o. je oblikovati prihodnost letalstva z razvijanjem in zagotavljanjem

najmodernejših rešitev, ki so personalizirane, varne, okolju prijazne in vsem omogočajo cenovno dostopne načine letenja.

Poslanstvo opredeljuje namen oziroma smisel obstoja organizacije. Je dobesedno jedro, srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih (Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?, 2022). Poslanstvo podjetja Pipistrel d. o. o. je izboljševanje znanja, njegova aplikacija in vključevanje v letalsko-vesoljsko znanost in povezane discipline. S tem želijo zagotoviti najboljše letalske izkušnje in izdelke najvišje kakovosti za pilotsko usposabljanje, prostočasne dejavnosti in prihodnje rešitve za zračno potovanje, ki se tiče zmanjševanja stroškov letenja, onesnaževanja zraka, hrupa in gneče.

Med vrednote podjetja spada prepričanje, da vsi zaposleni prispevajo k vodstvu kot ekipa. Vodstvo temelji na nadarjenih zaposlenih, ki učinkovito uporabljajo napredne tehnologije, inovativno proizvodnjo in trdno poslovno upravljanje (Pipistrel, 2022).

Podjetje Pipistrel d. o. o. si kljub višanju stroškov za izgradnje objektov in konvencionalnim načinom razmišljanja izvajalcev prizadeva za cenejše poslovanje, predvsem z namenom zmanjševanja obremenitev na okolje, po drugi strani pa razbija tradicionalna razmišljanja o ekonomičnosti investicij. Hozjan (2020) je po besedah direktorja Iva Boscarola navedel razlog za selitev proizvodnje in kadra v Italijo, ki je pogojen s tem, da Slovenija z ZDA nima bilateralnega sporazuma na področju letalske varnosti, kar onemogoča izvoz letal določenih kategorij iz države.

### 3.2 Marketing in znamčenje v podjetju pipistrel d. o. o.

V podjetju Pipistrel d. o. o. so leta 2001 ukinili oddelek za prodajo in marketing in denar preusmerili v inovativnost in zadovoljstvo strank (Zajc, 2021). Velja za enega redkih svetovno uspešnih podjetij, za katerega matično podjetje nikjer ne objavlja reklam. To je v nasprotju s trendi večanja vloge predvsem digitalnega marketinga, ki zahtevajo identifikacijo potrebnih sprememb v podjetju ter oblikovanje iniciativ v obliki



programa oziroma digitalne strategije kot sestavnega dela krovne oziroma celovite, integrirane strategije podjetja (Arsenijević et al., 2020).

Prednost znamke letal podjetja Pipistrel d. o. o. v industriji letalstva je poleg najvišje kvalitete produktov tudi dejstvo, da mu je pred vsemi industrijskimi velikani prvemu uspelo certificirati električno letalo ter pridobiti pravico do usposabljanja mehanikov za vzdrževanje certificiranih letal z električnim pogonom. Po navedbah vodje servisa in prodaje v Pipistrelu Leona Breclja je ideja o organizaciji izobraževanja nastala zaradi nuje in potrebe po tovrstnem znanju pri vzdrževanju letal z električnim pogonom, za katere so pridobili tudi tipski certifikat ob pomoči organizacij EASA (Agencija Evropske unije za varnost v letalstvu) in CAA (STA, 2021).

Letalo je možno naročiti preko spleta, na spletni strani podjetja pa potencialni kupec lahko dobi informacije o zrakoplovih, prodajnih cenah, naročilih, času dostave in druge informacije v zvezi z nakupom. Cene Pipistrelovih letal znašajo med 65.000 in 80.000 evri, odvisno od znamke letala, velikosti in dodatne opreme (Pipistrel, 2022). Proizvodnja je za nekatere modele letal zakupljena za 12 mesecev vnaprej, kupci pa so pripravljeni plačati celo 100 % avans.

Za vsa letala podjetja Pipistrel d. o. o. je značilna dovršena oblika, eleganten dizajn in popolnost linij, kjer se skriva tudi ključ uspeha podjetja (Slika 3.1).



Slika 3.1: Prvo 4-sedežno letalo na hibridni pogon Panthera S5-MTP podjetja Pipistrel (Pipistrel, 2022).

Razvoj blagovne znamke poteka zavestno, načrtno in na dolgi rok na vseh področjih. Do leta 2012 so proizvedli in prodali že več kot 1000 različnih zračnih plovil. Med njihovimi kupci so številne znane osebnosti, npr. Matevž Lenarčič (aviator leta 2013), Sergio Lins Andrade (eden najbolj vplivnih poslovnežev v Braziliji), George Gavrilović (ustanovitelj blagovne znamke Gavrilović), Steve Morse (kitarist zasedbe Deep Purple), Soichiro Fukutake (japonski milijarder in nekdanji predsednik korporacije Benesse) itd. Svoja predstavništva imajo v Afriki (2), Aziji (6), Avstraliji in Oceaniji (3), Evropi (25), Severni Ameriki (3), Srednji Ameriki (1) in Južni Ameriki (5). Podjetje se tako med drugim lahko pohvali s sedmimi naslovi državnega prvaka v kategoriji motornih zmajev in letal ultralahke kategorije, dvema državnima hitrostnima rekordoma in dvema nagradama slovenski športnik leta (Pipistrel, 2022).

Za podjetje določen del prihodkov predstavljajo tudi denarne nagrade, kot na primer največja nagrada v zgodovini letalstva, ki so jo prejeli s strani agencije NASA leta 2011 na tekmovanju Green Flight Challenge. Nagrado, ki je znašala 1,35 milijona USD, so prejeli za razvoj električnega letala, ki lahko preleti 200 milj v manj kot eni uri z energijo enako porabi 1 galone<sup>3</sup> goriva na potnika.

### 3.3 Pravne podlage

Področje zakonodaje v RS povzroča številne izzive in težave gospodarstvu. Zaradi neprilagodljivosti in administrativnih ovir nastajajo visoki stroški, koristi od subvencij so manjše, podjetja pa so po večini prepuščena sama sebi. Gorzanski iz podjetja MagniX je prepričan, da regulative ne morejo slediti inovacijam. Po drugi strani pa je za industrijo enostavno podcenjevati in kritizirati regulativne organe zaradi neprilagodljivosti ali slabe odzivnosti kljub dejstvu, da imajo slednji težko delo, saj morajo v prvi vrsti zagotavljati varnost (Sampson, 2019).

---

<sup>3</sup> Imperialna prostorninska mera za prostornino. 1 galona meri 4,54609 litra.

Zakon o industrijski lastnini (Uradni list RS, št. 51/06 – uradno prečiščeno besedilo) ureja temeljne značilnosti in načela pravic industrijske lastnine, med katere sodi tudi znamka.

Pravice temeljijo na treh osnovnih načelih, in sicer:

- izključnost, ker pravic ne sme nihče izkoriščati brez soglasja njihovega imetnika, varstvo pa se nanaša zgolj na gospodarsko dejavnost;
- teritorialnost, kar pomeni, da so pravice veljavne samo v tisti državi, v kateri so bile podeljene;
- časovna omejitev za pravice industrijske lastnine znamke ne velja.

V zakonu so podrobno opisani tudi postopki za podelitev in registracijo pravic ter njihovo sodno varstvo.

Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti, katerega splošni cilj je zagotoviti sodoben znanstvenoraziskovalni in inovacijski sistem, ki bo omogočil višjo kakovost življenja za vse, s kritičnim premislekom družbenih vprašanj, učinkovitim reševanjem družbenih izzivov in dvigom konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti, 2021).

Pomemben pravni akt na tem področju je tudi Zakon o letalstvu (Uradni list RS, št. 81/10 - uradno prečiščeno besedilo). Slovenija je z osamosvojitvijo leta 1991 od nekdanje skupne države SFRJ prevzela številne konvencije, nato pa v letu 2001 sprejela Zakon o letalstvu (Zlet), ki je doživel več sprememb zaradi prilagajanja zakonodaje zahtevam Evropske komisije.

Na podlagi prvega odstavka 6. člena Zakona o letalstvu (Uradni list RS, št. 113/06 – uradno prečiščeno besedilo in 33/09) je Državni zbor Republike Slovenije sprejel Resolucijo o nacionalnem programu razvoja civilnega letalstva RS do leta 2020 (ReNPRCL) (Uradni list RS, št. 9/10). Njen namen je začrtati skupne cilje, ki določajo splošni okvir razvoja civilnega letalstva v RS do leta 2020.

Iz resolucije sledi, da ima letalska proizvodnja posebno mesto v slovenskem gospodarstvu zaradi visoko izobraženega osebja in sodobne tehnologije, ki jih

zaposluje in uporablja. Domača podjetja so se na mednarodnem letalskem trgu že dokazala z razvojem in proizvodnjo letal in navigacijskih sistemov. Država naj bi podprla ta del gospodarstva z ustrezno strokovno pomočjo za certifikacijo izdelkov in tako omogočila še naprej uspešno delovanje na mednarodnem trgu letalskih proizvodov.

Podprla pa bo tudi projekte razvoja in proizvodnje brezpilotnih zrakoplovov, tudi z ustrezno strokovno pomočjo pri certifikacijskem organu. Operativni cilj države na tem področju je zagotavljanje pravnih podlag, ki bodo omogočale varno in učinkovito implementacijo tehničnih inovacij in izboljšanih operativnih postopkov. Med drugim govori tudi o tem, da bo postavitev ustrezne zakonodaje ter primerne pristojnega organa industriji omogočala čim hitrejšo prilagajanje zahtevam trga in konkurence ter temu primerno hitro reševanje postopkov certifikacije.

Gudmundsson (2018) v zvezi s tem izpostavlja predvsem večji pomen zakonodaje na varnost v letalstvu po dogodkih leta 2001, ki pa so s strani industrije vedno bolj pod nadzorom stroškov in učinkovitosti.

V Sloveniji Zakon o letalstvu v 197. členu določa, da vlada ali pristojno ministrstvo tekoče določa direktno uporabo standardov in priporočil, ki jih v določenih časovnih periodah izdajo ICAO, JAA, EUROCONTROL in ECAC.

### 3.4 Človeški viri

S krajšanjem pričakovane življenjske dobe izdelkov postaja vizija o prihodnosti vse bolj pomembna, zato se vedno več sredstev namenja raziskavam, razvoju in ustvarjalnosti zaposlenih. ZDA so zadnjih nekaj stoletij pritegnile veliko podjetnih Evropejcev in nekatere najboljše znanstvenike z vseh koncev sveta. Pečjak opozori na dejstvo: »V Ameriki zapravljajo denar za nove projekte in nove smeri, ki se včasih izkažejo za napačne, vendar jih to ne prizadene. Zaradi tega je večina napredka zdaj v ZDA in se prenaša v Azijo, Evropa pa ne napreduje.« (Zagoričnik, 2017, str. 23).

Dejavnost na področju alternativnega letalstva vključuje visoke tehnološke produkte in človeški dejavnik, zato je za zagotavljanje varnosti v letalskem prometu ključnega pomena strokovna usposobljenost. Zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. prihajajo iz različnih regij in imajo različne stopnje izobrazbe. Da bi vodje spoznali svoje zaposlene, morajo z njimi komunicirati in doseči medsebojno zaupanje do te mere, da se obe strani spoštujeta. Obojestransko morata spoštovati delo, ki ga opravljata in občutiti, da želita dobro sodelovati (Vukovič in Miglič, 2006).

Na trgu se podjetje Pipistrel d. o. o. kosa s podjetji, kot sta Airbus in Boeing, ki imata samo v oddelku za certifikacijo zaposlenih po 3.000 inženirjev. V razvojnem oddelku podjetja Pipistrel je zaposlenih nekaj več kot deset inženirjev, ki so razdeljeni v različne pododdelke, kjer najdemo oblikovalski kader, aerodinamično sekcijo, oddelek za robotiko, elektrosekcijo in oddelek za izdelavo prototipnih izdelkov.

V podjetju se zavedajo, da ima vsak posameznik svoje lastnosti, sposobnosti, osebnost, znanja itd. Torej je vsak posameznik unikat, enota, ki se oblikuje skozi življenje. Na to lahko vplivajo dednost, vzgoja, izobrazba in okolje (Agović, 2021). Za njihovo motivacijo uporabljajo kar nekaj japonskih idej, kot je recimo nagrajevanje inovativnosti zaposlenih. Pri tem zaposleni za vsako novo idejo prejme 10 evrov, za idejo meseca dodatnih 500 evrov, za najboljšo idejo leta pa 5.000 evrov. Od vseh v podjetju se pričakuje usposobljenost za področje dela in vestno opravljanje zadanih nalog. V nasprotju z nekaterimi drugimi industrijami, pa za njih ne veljajo stroge delovne norme in količina opravljenega dela v eni uri, temveč kvaliteta opravljenega dela.

V proizvodnji izdelujejo predvsem manjše stvari in nekatere kompozitne dele, večje pa predajo v izdelavo zunanjim dobaviteljem. Tako je proizvodnja hitrejša in cenejša, zahteva pa strogo kontrolo kakovosti. Proces od ideje do certificiranja letal poteka z oblikovno zasnovo, pri kateri inženirji oblikujejo funkcionalno konfiguracijo, opravijo oceno zmogljivosti leta, aerodinamične in konstrukcijske predhodne načrte, oceno teže in ravnotežja ter ergonomske študije. Hkrati pa pripravijo tudi 3D CAD<sup>4</sup> modele,

---

<sup>4</sup> Computer-aided design.

definirajo faze projektov, izdelajo poročila o uporabnosti ter oceno tržišča z oceno bruto proračuna.

Pomembna za podjetje pa je tudi absolutna sledljivost gradnikov letala, kar so v proizvodnji rešili po zgledu iz avtomobilske industrije. Od japonskega proizvajalca avtomobilov Toyota so namreč kupili licenco za t. i. kanban, bolj znan kot sistem 20 ključev, ki ureja organizacijo dela znotraj proizvodnje, kontrolo kakovosti in skrb za sledljivost. Andrej Pečjak pri tem opozarja na težave s področja avtomobilske industrije, v kateri avtomobilski giganti obvladujejo trg z deli za bencinska vozila ter dobaviteljem delov vsiljujejo svoje pogoje in cene. Električni pogon pa je nekaj, česar (še) nimajo pod kontrolo in zanje pomeni nezaslišano odvisnost od zunanjih dobaviteljev (Zagoričnik, 2017).

### 3.5 Trendi

Prihodnost je letalstvo z brezogljiviimi pogoni in podjetje Pipistrel d. o. o. je to podkrepilo z raziskovalnim centrom za aplikativno tehnologijo z laboratorijem za aerodinamiko, razvojem novih tehnologij kompozitnih materialov, laboratorijem za testiranje letal in laboratorijem za razvoj nanosa organskih fotocelic na naravne površine. Vse naštetu so zgradili po merilih trajnostne gradnje, pri katerem so poleg najboljše energijske zasnove objektov optimizirali tudi vse elemente gradnje.

Hospodka (2021) ugotavlja, da se cene električne energije razlikujejo glede na geografsko lego, letni čas ali ponudnika električne energije. Cene lokalnih ponudnikov električne energije in proizvodnja električne energije so obremenjene z obdavčitvijo in dajatvami za podporo zeleni energiji, zato spreminja cene po celotni EU. Podjetju Pipistrel d. o. o. zato veliko pomeni tudi samozadostnost njihovih zgradb in pametni sistem, ki se pravzaprav financira sam. Tako se denimo zelena elektrika iz sončne elektrarne v omrežje prodaja po višji ceni, hkrati pa sistem iz omrežja odkupuje cenejšo elektriko za obratovanje objekta.

Mobilnost predstavlja ključni dejavnik družbenega in gospodarskega razvoja, zato se v podjetju posvečajo razvijanju novih, okolju prijaznih letal in konceptov, od leta 2014 dalje pa tudi razvoju eVTOL<sup>5</sup> vozil, konceptu UBER »letečega avtomobila« in revolucionarnim avtonomnim električnim vozilom za zračni prevoz od-okna-do-okna, ki bi mestni promet naredili učinkovitejši, varnejši in čistejši (Pipistrel, 2022).

Letalstvo je eden od največjih onesnaževalcev atmosfere. Zato velja omeniti enega najvidnejših projektov pod okriljem evropskega programa Obzorje 2020, mednarodni projekt MAHEPA (2017–2021), ki med drugim poteka pod koordinatorskim vodstvom Univerze v Mariboru in podjetja Pipistrel d. o. o., ukvarja pa se z razvojem trajnostnega letalstva. Z raziskavami na področju nizko-emisijske pogonske tehnologije so odprli nove možnosti serijske proizvodnje hibridno-električnih letal, ki bodo podprla evropske okoljske cilje. Cilj projekta MAHEPA je zmanjšanje razkoraka med raziskavami in proizvodnjo nizko-emisijskih pogonskih tehnologij, ki bi omogočile doseganje okoljskih ciljev na področju letalstva do leta 2050 (Modular Approach to Hybrid Electric Propulsion Architecture, 2021).

Downing (2019) o tem, da čeprav se zdi možnost prečkanja sveta s komercialnimi električnimi letali še precej oddaljena, velja upoštevati dejstvo, da je približno 45 odstotkov globalnih letov krajših od 500 milj, kar pomeni skoraj polovica vseh letov v dosegu električnega motorja. V ZDA, kjer je letalska industrija odgovorna za 12 odstotkov vseh emisij ogljika, je to velika priložnost za zmanjšanje emisij.

Prelomne inovacije v letalstvu lahko pričakujemo na področju brezpilotnih letal UAS, infrastrukture, ponudbe storitev ob pomoči dronov in električnih letal z možnostjo navpičnega vzletanja. Po napovedih bo do leta 2030 dobrih 60 odstotkov prebivalstva živelo v metropolitanskih območjih. Multikopterji ali letala na električni pogon z možnostjo hitrega vzleta bodo spremenila načine premikanja po mestih (Slika 3.2).

---

<sup>5</sup> Electric vertical take-off and landing.



Slika 3.2: Koncept eVTOL letala na električni pogon podjetij Honeywell in Pipistrel za mestna središča (Electric eVTOL news, 2019).

V Evropi naj bi se tehnologije posluževali že leta 2024, pred tem pa je nujno sprejeti nekatere pomembne odločitve glede infrastrukture, certificiranja in koncepte integracije letal v zračni prostor (Advanced Air Mobility, 2022).



## 4 RAZISKAVA

### 4.1 Zasnova raziskave

Raziskava bo izvedena v podjetju Pipistrel d. o. o. s podružnicama Pipistrel Vertical Solutions in Pipistrel Italia.

V sklopu raziskave želimo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kateri so glavni notranji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke in kakšna je njihova pomembnost?
- RV2: Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu notranjemu dejavniku v podjetju Pipistrel?
- RV3: Kateri so glavni zunanji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke in kakšna je njihova pomembnost?
- RV4: Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu zunanjemu dejavniku v podjetju Pipistrel?

Podatke, ki nam bodo pomagali priti do odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja, bomo dobili s pomočjo ankete, ki jo bomo izvedli med zaposlenimi v podjetju ter s pomočjo usmerjenih intervjujev, ki jih bomo izvedli s predstavniki vodstva podjetja, razvojnega oddelka in kadrovske službe.

### 4.2 Predstavitev vprašalnika

Za potrebe raziskave smo razvili lasten anketni vprašalnik, v sklopu katerega smo anketna vprašanja razdelili na tri sklope glede na njihovo vsebino. Prvi sklop vprašalnika je splošni in se nanaša na demografske podatke, kot so spol, starost, izobrazba in delovno področje.

Drugi sklop vključuje 17 notranjih dejavnikov, ki lahko po našem mnenju pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Anketiranci pri tem po 7-

stopenjski lestvici ocenjujejo, kakšen je po njihovem mnenju vpliv posameznega dejavnika na splošno, nato pa po 5-stopenjski lestvici, kakšno stopnjo pomembnosti pripisujejo posameznemu notranjemu dejavniku v podjetju Pipistrel d. o. o.

Tretji sklop vključuje 15 zunanjih dejavnikov, ki lahko po našem mnenju pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Anketiranci nato, enako kot pri prvem sklopu, ocenjujejo vpliv posameznega dejavnika na splošno ter stopnjo pomembnosti posameznega zunanjega dejavnika v podjetju Pipistrel d. o. o.

### 4.3 Opredelitev populacije in načina zajemanja podatkov

Populacijo za raziskavo sestavljajo vsi zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. s podružnicama Pipistrel Vertical Solutions in Pipistrel Italia. Vključili smo zaposlene obeh spolov, različnih starostnih skupin, stopnje izobrazbe ter področja dela.

### 4.4 Izvedba raziskave

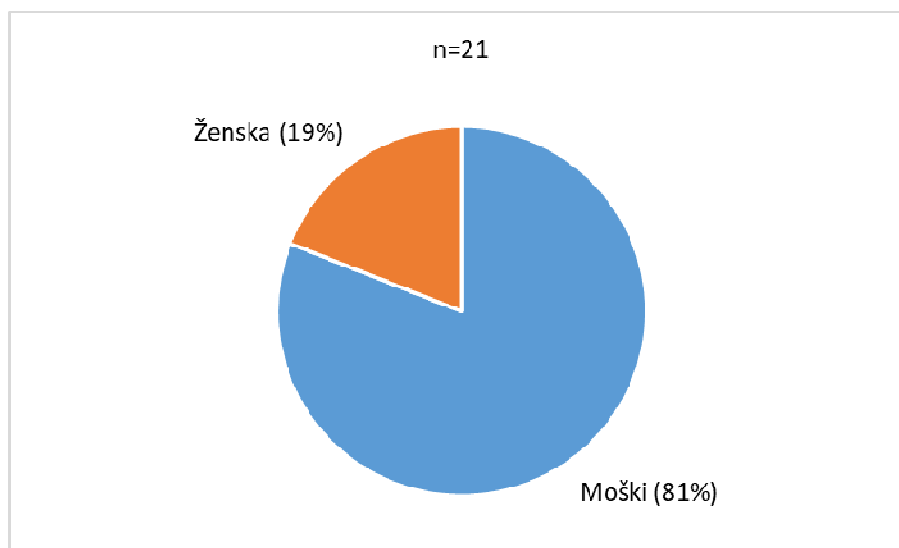
Vprašalnik smo v elektronski obliki posredovali predstavnikom podjetja, ki so ga nato poslali vsem zaposlenim v podjetju. Anketa je bila aktivna 23 dni, od 6. 7. 2022 do 29. 7. 2022. Podatke smo zajeli s pomočjo spletnega orodja za anketiranje 1ka.

### 4.5 Rezultati raziskave

#### 4.5.1 Predstavitev vzorca

Od skupno 245 zaposlenih se je naši prošnji za sodelovanje v raziskavi odzvalo 21 zaposlenih, pri čemer sta bila 2 anketna vprašalnika izpolnjena le delno. Stopnja odzivnosti je potemtakem 8,6 %, če upoštevamo tudi delno izpolnjena anketna vprašalnika. Žal je bila stopnja odzivnosti razmeroma slaba, kar po besedah zaposlenih pripisujemo spremenjeni politiki komuniciranja zaradi prodaje podjetja ter obdobja letnih dopustov.

Končni vzorec tako obsega 21 oseb. Analizo zajetih podatkov podajamo v nadaljevanju. Graf na sliki 4.1 prikazuje strukturo vzorca anketiranih glede na spol. Razvidno je, da so bile med anketiranimi 4 osebe ženskega spola, kar predstavlja 19 % in 17 oseb moškega spola, kar predstavlja 81 % celotnega vzorca.

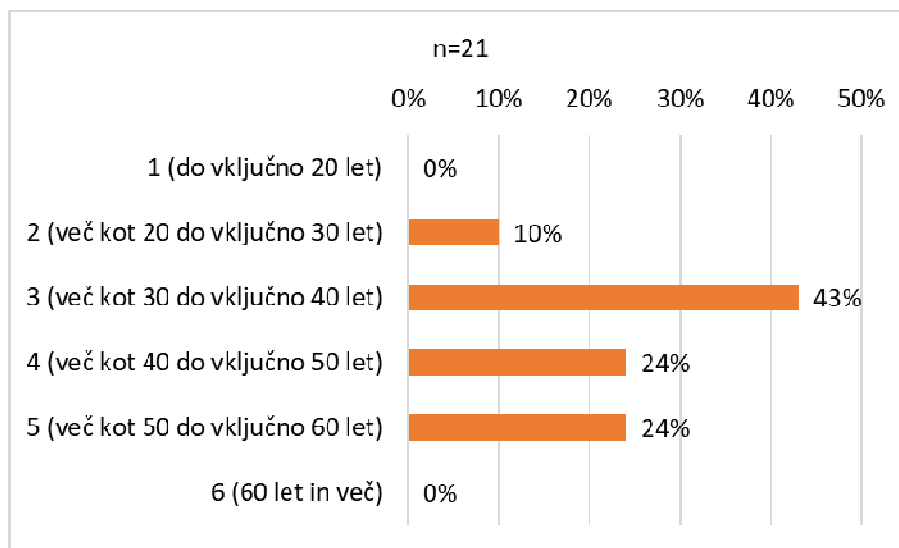


Slika 4.1: Struktura vzorca anketiranih glede na spol.

Vzorec anketiranih smo razdelili po naslednjih starostnih skupinah:

- do vključno 20;
- več kot 20 do vključno 30;
- več kot 30 do vključno 40;
- več kot 40 do vključno 50;
- več kot 50 do vključno 60;
- 60 in več.

Graf na sliki 4.2 prikazuje strukturo vzorca anketiranih glede na starost. Razvidno je, da v prvi starostni skupini (do vključno 20 let) nimamo anketirancev, v drugi skupini (več kot 20 do vključno 30 let) 10 % anketirancev, v tretji skupini (več kot 30 do vključno 40 let) 43 % anketirancev, v četrti skupini (več kot 40 do vključno 50 let) 24 % anketirancev, v peti skupini (več kot 50 do vključno 60 let) prav tako 24 % anketirancev, v skupini 60 let in več pa nobenega anketiranca.



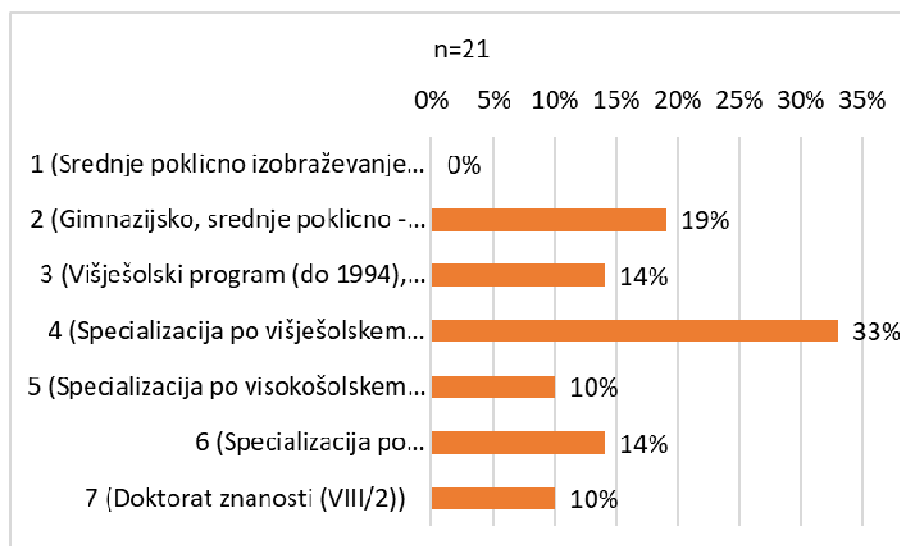
Slika 4.2: Struktura vzorca anketiranih glede na starost.

Vzorec anketiranih glede na dokončano izobrazbo smo razdelili po naslednjih kriterijih:

- srednje poklicno izobraževanje, triletno (IV. stopnja);
- gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje (V.);
- višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program (VI/1);
- specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi (VI/2);
- specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program (VII.);
- specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti (VIII/1);
- doktorat znanosti (VIII/2).

Graf na sliki 4.3 prikazuje strukturo vzorca anketiranih glede na stopnjo izobrazbe. Razvidno je, da imajo vsi anketiranci višjo stopnjo od srednjega poklicnega izobraževanja. Temu sledi 19 % anketirancev z izobrazbo po programu gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje, 14 % anketirancev po višješolskem programu (do 1994), višješolskem strokovnem programu, 33 % anketirancev specializacijo po višješolskem programu, visokošolskem strokovnem programu, 10 % anketirancev specializacijo po

visokošolskem strokovnem programu, univerzitetnem programu, 14 % anketirancev specializacijo po univerzitetnem programu, magisteriju znanosti, ter 10 % anketirancev z doktoratom znanosti.

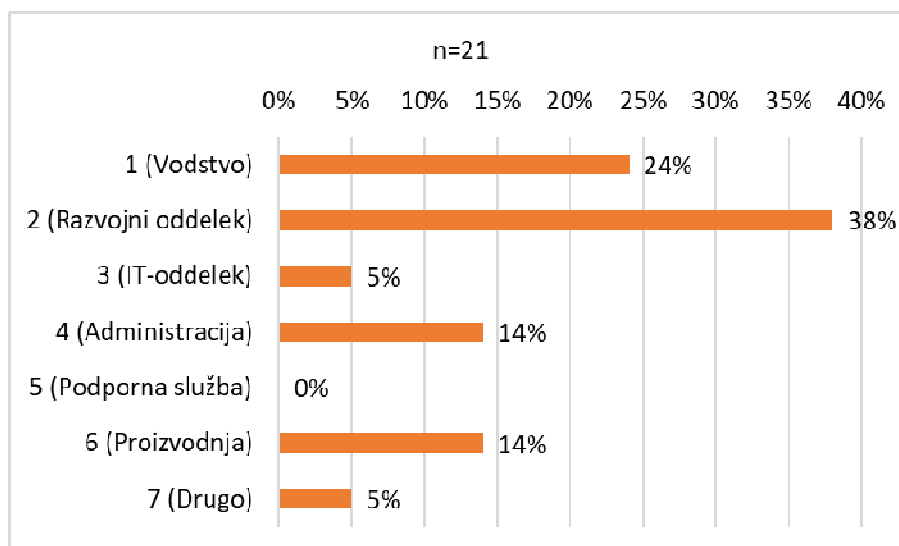


Slika 4.3: Struktura vzorca anketiranih glede na stopnjo izobrazbe.

Vzorec anketiranih glede na delovno mesto smo razdelili v naslednje kategorije:

- vodstvo;
- razvojni oddelek;
- IT-oddelek;
- administracija;
- podporna služba;
- proizvodnja;
- drugo.

Graf na sliki 4.4 prikazuje strukturo vzorca anketiranih glede na delovno mesto. Razvidno je, da vodstvo predstavlja 24 % vseh anketiranih, 38 % anketirancev je iz razvojnega oddelka, 5 % anketirancev iz IT-oddelka, 14 % anketirancev iz administracije, 14 % anketiranih pa je zaposlenih v proizvodnji. Nihče izmed anketirancev ni iz podpornih služb, 5 % anketiranih pa je navedlo drugo obliko dela.



Slika 4.4: Struktura vzorca anketiranih glede na delovno mesto.

#### 4.5.2 Analiza vsebinskega dela vprašalnika

Pri prvem vprašanju smo anketirancem v sklopu vprašanja »Kateri so glavni notranji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke na trgu in kakšna je njihova pomembnost?« ponudili 17 dejavnikov, ki lahko po našem mnenju pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Na lestvici od 1 do 7 so ocenjevali, kakšen je po njihovem mnenju splošni vpliv posameznega dejavnika za uspešno uveljavitev blagovne znamke na trgu. Pri tem 1 pomeni, da dejavnik *zelo pomembno zavira*, 7 pa *zelo pomembno spodbuja*, medtem ko ocena 4 predstavlja nevtralno oceno.

V tem delu smo vključili naslednje notranje dejavnike:

- dobra ideja na strani vodstva;
- dobra ideja na strani zaposlenih;
- ustrezen marketinški pristop;
- učinkovitost oddelka za marketing;
- usposobljenost kadra za področje marketinga;
- prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva;
- aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov;

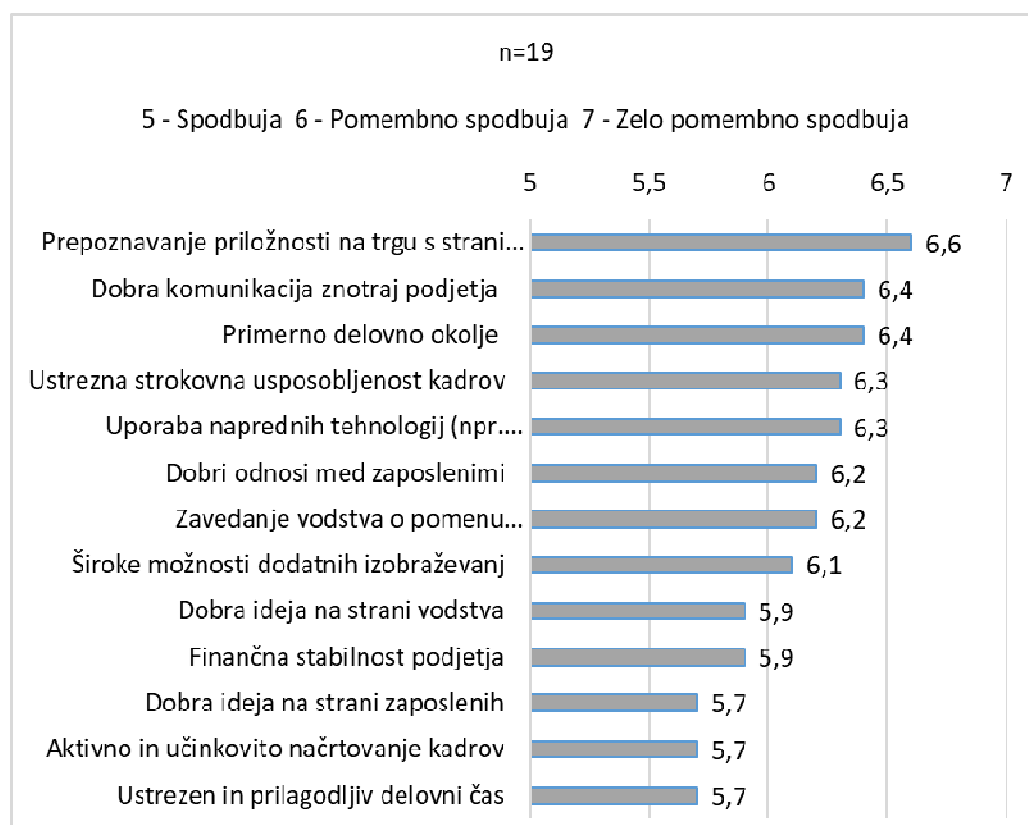
- ustrezna strokovna usposobljenost kadrov;
- ustrezna formalna izobrazba zaposlenih;
- široke možnosti dodatnih izobraževanj;
- uporaba naprednih tehnologij (npr. umetne inteligence);
- dobri odnosi med zaposlenimi;
- dobra komunikacija znotraj podjetja;
- zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju;
- primerno delovno okolje;
- ustrezen in prilagodljiv delovni čas;
- finančna stabilnost podjetja.

Povprečne ocene in standardni odkloni za pomembnost posameznega notranjega dejavnika v splošnem so prikazane v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Povprečne ocene in standardni odkloni za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošna ocena).

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Dobra ideja na strani vodstva	5,9	0,85
Dobra ideja na strani zaposlenih	5,7	0,75
Ustrezen marketinški pristop	5,4	1,03
Učinkovitost oddelka za marketing	5,5	0,97
Usposobljenost kadra za področje marketinga	5,3	1.13
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	6,6	0,78
Aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov	5,7	0,69
Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov	6,3	0,75
Ustrezna formalna izobrazba zaposlenih	5,2	0,79
Široke možnosti dodatnih izobraževanj	5,5	0,81
Uporaba naprednih tehnologij	6,3	0,67
Dobri odnosi med zaposlenimi	6,2	0,71
Dobra komunikacija znotraj podjetja	6,4	0,69
Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju	6,2	0,88
Primerno delovno okolje	6,4	0,69
Ustrezen in prilagodljiv delovni čas	5,7	1,05
Finančna stabilnost podjetja	5,9	0,88

Razvidno je, da so vsi ponujeni dejavniki dobili povprečno oceno, višjo kot 4, kar pomeni, da celoten nabor ponujenih dejavnikov predstavlja pozitivne dejavnike, torej take, ki spodbujajo uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Anketiranci so z najvišjo povprečno oceno (6,6) ocenili prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva z najnižjo povprečno oceno (5,7) pa so anketiranci ocenili ustrezen in prilagodljiv delovni čas, aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov in dobro idejo na strani zaposlenih. Rezultati iz tabele so na grafu 4.5 ponazorjeni tudi grafično, pri čemer smo v graf vključili le tiste dejavnike, ki so dobili povprečno oceno, višjo kot 5,5.



Slika 4.5: Notranji dejavniki, ki so glede na njihovo pomembnost pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu dobili povprečno oceno, višjo kot 5,5 (splošna ocena).

Pri drugem vprašanju smo anketirancem na vprašanje »Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu notranjemu dejavniku v podjetju Pipistrel?« ponudili 17 dejavnikov iz prejšnjega sklopa. Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni *povsem nepomembno*, 5 pa *zelo pomembno*.

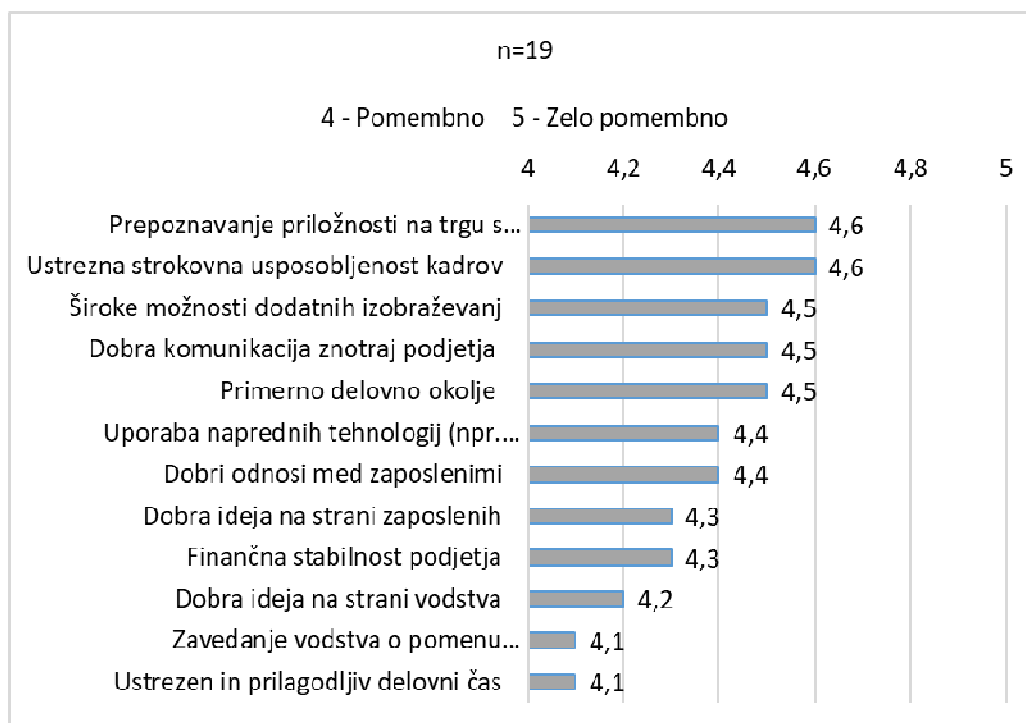


Rezultati v obliki povprečnih vrednosti in standardnih odklonov notranjih dejavnikov so v nadaljevanju prikazani v tabeli 4.2.

Tabela 4.2: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za notranje dejavnike glede na stopnjo pomembnosti dejavnika v podjetju Pipistrel d. o. o.

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Dobra ideja na strani vodstva	4,2	0,73
Dobra ideja na strani zaposlenih	4,3	0,59
Ustrezen marketinški pristop	3,6	0,65
Učinkovitost oddelka za marketing	3,6	0,77
Usposobljenost kadra za področje marketinga	3,5	0,78
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	4,6	0,49
Aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov	4,0	0,52
Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov	4,6	0,51
Ustrezna formalna izobrazba zaposlenih	3,6	0,61
Široke možnosti dodatnih izobraževanj	4,5	0,62
Uporaba naprednih tehnologij	4,4	0,51
Dobri odnosi med zaposlenimi	4,4	0,51
Dobra komunikacija znotraj podjetja	4,5	0,51
Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju	4,1	0,87
Primerno delovno okolje	4,5	0,51
Ustrezna in prilagodljiv delovni čas	4,1	0,76
Finančna stabilnost podjetja	4,3	0,49

Iz rezultatov v tabeli 4.2 je razvidno, da so vse povprečne ocene višje kot 3, kar pomeni, da vsem navedenim dejavnikom v podjetju Pipistrel d. o. o. pripisujejo določeno stopnjo pomembnosti. Anketiranci so mnenja, da se v podjetju največ pomembnosti pripisuje naslednjim dejavnikom (povprečna ocena 4,6): prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva in ustrezna strokovna usposobljenost kadrov. Najnižjo povprečno oceno (3,5) je prejel dejavnik »usposobljenost zaposlenih za področje marketinga«, ki se mu po mnenju anketiranih v podjetju posveča najmanj pozornosti od vseh vključenih dejavnikov. Rezultati iz tabele so na grafu 4.6 ponazorjeni tudi grafično, pri čemer smo v graf vključili le tiste dejavnike, ki so dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0.



Slika 4.6: Notranji dejavniki, ki so glede na pomembnost, ki se jim jo pripisuje v podjetju Pipistrel d. o. o., dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0.

Pri sklopu tretjega vprašanja »Kateri so glavni zunanji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke na trgu in kakšna je njihova pomembnost?« so imeli anketiranci na razpolago 15 zunanjih dejavnikov, ki lahko po našem mnenju pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Na lestvici od 1 do 7 so ocenjevali, kakšen je po njihovem mnenju splošni vpliv posameznega zunanjega dejavnika, pri čemer 1 pomeni, da dejavnik *zelo pomembno zavira*, 7 pa *zelo pomembno spodbuja*, medtem ko ocena 4 predstavlja nevtralno oceno.

V tem delu smo vključili naslednje zunanje dejavnike:

- sprejemanje inovacij v družbi;
- spodbujanje inovativnosti na državnem nivoju;
- spodbujanje inovativnosti na nivoju EU;
- spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju;
- urejenost birokratskih postopkov na državni ravni;
- urejenost postopkov na ravni EU;

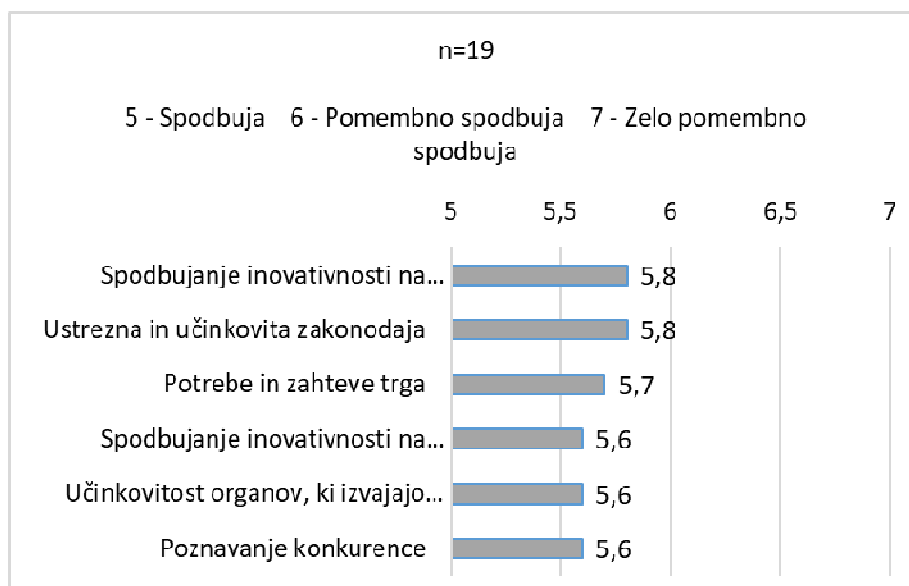
- urejenost postopkov na svetovni ravni;
- ustrezna in učinkovita zakonodaja;
- učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje,
- sprejemanje inovacij v družbi;
- kulturne razlike trga, na katerega želi podjetje prodreti;
- poznavanje konkurence;
- potrebe in zahteve trga;
- povezovanje in združevanje s proizvajalci letal;
- premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij;
- prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna);

Povprečne ocene in standardni odkloni za splošno pomembnost posameznega zunanjega dejavnika so v nadaljevanju prikazane v tabeli 4.3.

Tabela 4.3: Povprečne ocene vrednosti in standardni odkloni za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošna ocena).

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Sprejemanje inovacij v družbi	5,2	1,70
Spodbujanje inovativnosti na državnem nivoju	5,2	1,26
Spodbujanje inovativnosti na nivoju EU	5,6	0,78
Spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju	5,8	0,62
Urejenost birokratskih postopkov na državni ravni	4,8	2,04
Urejenost birokratskih postopkov na ravni EU	4,8	1,70
Urejenost birokratskih postopkov na svetovni ravni	5,4	0,86
Ustrezna in učinkovita zakonodaja	5,8	1,38
Učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje	5,6	1,50
Kulturne razlike trga, na katerega želi podjetje prodreti	4,4	1,42
Poznavanje konkurence	5,6	0,85
Potrebe in zahteve trga	5,7	1,07
Povezovanje in združevanje s proizvajalci letal	5,1	1,00
Premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij	4,0	1,33
Prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna)	3,1	1,64

Tisti dejavniki, ki so dobili povprečno oceno večjo kot 4, so po mnenju anketirancev pozitivni dejavniki, ki spodbujajo uveljavljanje blagovne znamke. Dejavniki s povprečno oceno 4 po mnenju anketirancev nimajo vpliva, tisti z oceno, manjšo kot 4, pa so negativni dejavniki, ki zavirajo uveljavljanje blagovne znamke. Razvidno je, da so anketiranci z najvišjo povprečno oceno (5,8) ocenili spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju. Z najnižjo povprečno oceno (3,1) pa so anketiranci ocenili prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna). Omenjeni dejavnik po njihovem mnenju zavira uveljavljanje blagovne znamke, s čimer se seveda lahko strinjamo. Rezultati iz tabele so na grafu 4.7 ponazorjeni tudi grafično, pri čemer smo v graf vključili le tiste dejavnike, ki so dobili povprečno oceno višjo kot 5,0.



Slika 4.7: Zunanji dejavniki, ki so glede na pomembnost pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu dobili povprečno oceno, višjo kot 5,0 (splošna ocena).

Pri četrtem vprašanju so imeli anketiranci v sklopu vprašanja »Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu zunanjemu dejavniku v podjetju Pipistrel?« na razpolago 15 zunanjih dejavnikov iz prejšnjega sklopa. Na lestvici od 1 do 5 so ocenjevali, kakšno stopnjo pomembnosti pripisujejo posameznemu zunanjemu dejavniku v podjetju Pipistrel, pri čemer 1 pomeni *povsem nepomembno*, 5 pa *zelo pomembno*.

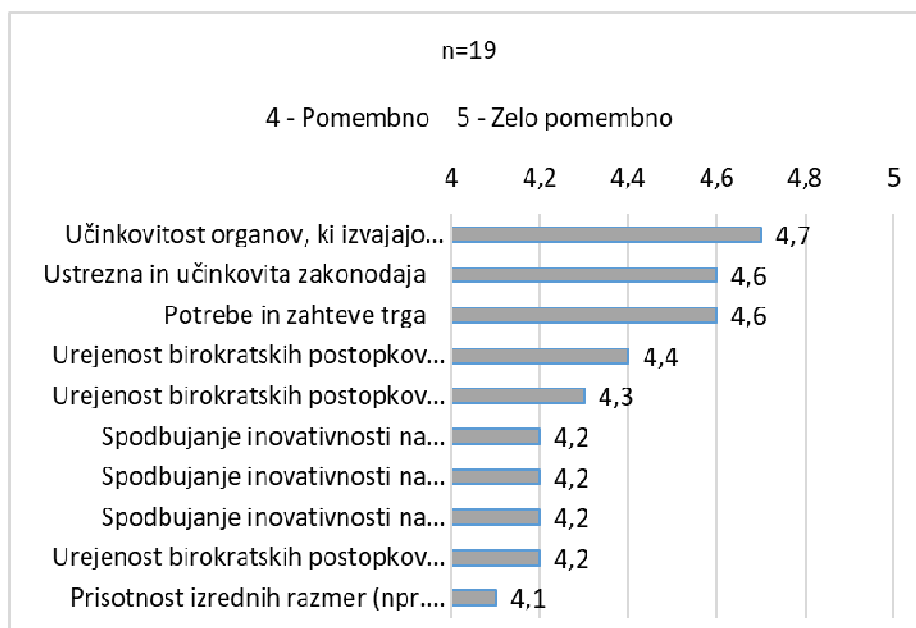
Rezultati v obliki povprečnih vrednosti in standardnih odklonov za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke Pipistrel na trgu so prikazani v tabeli 4.4.

Tabela 4.4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za zunanje dejavnike glede na stopnjo pomembnosti dejavnika v podjetju Pipistrel d. o. o.

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Sprejemanje inovacij v družbi	3,9	0,90
Spodbujanje inovativnosti na državnem nivoju	4,2	0,79
Spodbujanje inovativnosti na nivoju EU	4,2	0,71
Spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju	4,2	0,55
Urejenost birokratskih postopkov na državni ravni	4,4	0,49
Urejenost birokratskih postopkov na ravni EU	4,3	0,47
Urejenost birokratskih postopkov na svetovni ravni	4,2	0,44
Ustrezna in učinkovita zakonodaja	4,6	0,51
Učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje	4,7	0,47
Kulturne razlike trga, na katerega želi podjetje prodreti	3,7	0,69
Poznavanje konkurence	3,9	0,87
Potrebe in zahteve trga	4,6	0,50
Povezovanje in združevanje s proizvajalci letal	3,6	0,92
Premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij	3,5	0,92
Prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna)	4,1	0,58

Iz rezultatov v tabeli 4.4 je razvidno, da so vse dobljene povprečne ocene višje kot 3, kar pomeni, da vsem ponujenim zunanjim dejavnikom v podjetju Pipistrel d. o. o. posveča določeno stopnjo pomembnosti.

Anketiranci so mnenja, da se v podjetju največ pomembnosti pripisuje dejavniku »učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje« (povprečna ocena 4,7). Najnižjo povprečno oceno (3,5) je prejel dejavnik »premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij«, ki se mu po mnenju anketiranih v podjetju Pipistrel posveča najmanj pozornosti od vseh vključenih dejavnikov. Rezultati iz tabele so na grafu 4.8 ponazorjeni tudi grafično, pri čemer smo v graf vključili le tiste dejavnike, ki so dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0.



Slika 4.8: Zunanji dejavniki, ki so glede na pomembnost, ki se jim jo pripisuje v podjetju Pipistrel d. o. o., dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0.

#### 4.5.3 Rezultati intervjujev

Intervju smo opravili s predstavniki vodstva podjetja (1 oseba), razvojnega oddelka (1 oseba) in kadrovske službe (1 oseba). Zastavili smo jim naslednja tri vprašanja:

1. Ali so trenutne razmere na Slovenskem in na globalnem trgu naklonjene uveljavljanju blagovne znamke letal podjetja Pipistrel?
2. Kaj najbolj zavira uveljavljanje blagovne znamke letal podjetja Pipistrel?
3. Kateri ukrepi bi bistveno doprinesli k uveljavljanju blagovne znamke letal podjetja Pipistrel?

Njihove odgovore podajamo v nadaljevanju.

## **Odgovori na 1. vprašanje:**

### **Predstavniki vodstva**

*Slovenija z digitalizacijo in prehodom v zeleno gospodarstvo predstavlja primeren trg za uveljavljanje znamke letal Pipistrel, vendar še vedno v zelo omejenem obsegu in brez izrazitega učinka. Medtem ko je naša država v mednarodnih sferah znana kot meka električnega letenja, bo pri tem potrebnih še veliko naporov, da se poišče nek družbeni konsenz oz. skupna vizija o nadaljnjih korakih trajnostnega razvoja, ki bo vključeval tudi ranljive družbene skupine in okolico na splošno. Politika bo pri tem imela eno od ključnih vlog. Alternativno letalstvo je bilo še »pred kratkim« ilegalno v naši nekdanji skupni državi in ko smo s tem začeli, je izgledalo približno tako, kot bi se v dobi abaka pojavili z namiznim računalnikom. Od takrat se je sicer odnos pri ljudeh spremenil in tako danes blagovno znamko Pipistrel poznajo že po celem svetu. Uveljavljanje zato za nas ni bistvenega pomena, kar pa ne pomeni, da ležimo na lovorikah in prekrizanih nog sedimo v pisarnah. Stalno je potrebno skrbeti za nadgrajevanje znanja pri zaposlenih in izboljševati letala, da smo lahko v svetu konkurenčni. Slovenija je zelo majhna, tako majhna, da že skoraj o predmestju kakšne izmed prestolnic v Evropi ne moremo govoriti, zato je za rast podjetja širitev na tuje trge nujna. Inovativnost se pri nas sicer podpira, kljub temu pa je gospodarstvo še vedno prepuščeno samemu sebi. S prisotnostjo na globalnem trgu pa je situacija drugačna. S kvalitetnimi produkti so nam odprte vse možnosti na praktično vseh kontinentih, čeprav letala še vedno veljajo za luksuz, ki se mu ljudje hitro odpovejo, predvsem v kriznih obdobjih. V Pipistrelu imamo to srečo, da z dobavljanjem letal strankam, kot je na primer ameriška vojska, sprožimo dovolj povpraševanja drugod po svetu. Potem so tu tudi uspehi na največjih tekmovanjih, priznanja in nagrade za odličnost, zadovoljstvo strank in tako naprej. Naši produkti se tako uveljavljajo sami po sebi in ne potrebujejo dodatne promocije.*

### **Predstavniki razvojnega oddelka**

*Razmere na slovenskem trgu so v določeni meri naklonjene uveljavljanju blagovne znamke, še vedno pa predstavljajo velik izziv, predvsem zaradi neurejenih zakonskih podlag in dolgih postopkov, varnosti, vzdrževanja, standardov za šolanje, manjše kupne*



moči, infrastrukture, odnosa do letalske industrije, davčnega okolja in tako dalje. Čeprav v Sloveniji konkurence na področju električnih letal ni, pa je slika drugačna v svetu, kjer se zaradi visokih stroškov čedalje težje kosamo z večjimi letalskimi proizvajalci. Je pa za uveljavljanje znamke dobro dejstvo, da so spremembe v letalstvu precej počasne, saj se s tem lahko zagotavlja dovolj velika varnost, ki je med prednostnimi nalogami v podjetju.

#### **Predstavniki kadrovske službe**

V letalski industriji se soočamo s številnimi omejitvami, podobno kot pri bolj ali manj vseh ostalih industrijah. Te omejitve bistveno upočasnjujejo razvoj, brez razvoja ni napredka in brez napredka ni rasti. V prihodnjih letih na tem področju ni pričakovati velikih preskokov, saj smo omejeni tako z resursi, tehnologijo in kadrom. Po drugi strani pa je hitrejši napredek povezan z resnično enormnimi stroški, ki si jih težko privoščijo celo največji proizvajalci letal na svetu.

#### **Odgovori na 2. vprašanje:**

##### **Predstavniki vodstva**

V prvi vrsti finančno stanje. V letalstvu se soočamo z najdražjimi stroški razvoja in certifikacije od vseh industrij, kar je zagotovo zaviraleten faktor. Naše podjetje z nekaj deset milijoni evrov prihodka letno v marsikaterem segmentu ne more konkurirati velikim proizvajalcem, ki v projekte vlagajo milijarde. Na trgu so stalnica nihanja zaradi valutnih težav, vojn in političnih nesoglasij, kar v nekaterih primerih vpliva na prodajo. Pomemben pa je tudi odnos kupcev, velja namreč, da če je milijon ljudi zadovoljnih, tega ne ve nihče, če pa sta nezadovoljna dva, za to po omrežju izve ves svet.

##### **Predstavniki razvojnega oddelka**

Če izpostavim kot zanimivost podatek, da traja približno 40 let, da se neka tehnologija uveljavi, potem je to že nek pokazatelj, kaj zavira uveljavljanje. Električna letala imajo v tem pogledu še krajšo zgodovino kot klasična letala, zato še vedno zaostajajo. Med zaviralci so še vedno izzivi tehnične narave, kot recimo slabša energijska gostota baterij od goriva, draga tehnologija za shranjevanje energije ter negotovost pri certifikaciji izdelkov in pomanjkanju načrtovanih standardov. Nazadnje je potrebno upoštevati tudi

*pomanjkanje visoko kvalificirane delovne sile in dejstvo, da zaslužki pri nas še vedno niso primerljivi s tujino.*

#### **Predstavniki kadrovske službe**

*Postopki certificiranja trajajo zelo dolgo, uvajanje novih tehnologij je počasno, interesi in prilagajanje držav pa različni, pomanjkanje strokovnjakov, pilotov, serviserjev ter omejene možnosti izobraževanja, razvoj letalstva in infrastrukture je samo nekaj zaviralcev uveljavljanja blagovne znamke naših letal. Izzivov je veliko, tudi ob dejstvu, da imamo v industriji opravka z nevarnimi snovmi, percepcijo ljudi, kibernetiko varnostjo, proizvodnjo električne energije in morebitnimi izpadi električnega omrežja itd. Zavedamo pa se tudi, da podjetje deluje v zelo ozkem segmentu in imamo posledično majhno tržno nišo, v kateri pa smo sicer zaenkrat še zelo uspešni.*

#### **Odgovori na 3. vprašanje:**

##### **Predstavniki vodstva**

*Zaposlovanje in izobraževanje mladega, ustvarjalnega in motiviranega kadra, ki ne bo iskal priložnosti pri konkurenci. Zagotovila za to pa so zadovoljstvo z delom, izziv, da spreminja standarde v svetovnem letalstvu in ustrezna nagrajenost. Potem investicije v promocijo letenja, subvencioniranje posameznih vrst letenja, modifikacijo instrumentov v letalih in zagotavljanje varnosti. Ravno s tem namenom smo se letos združili z močnim strateškim partnerjem iz tujine, kar nam bo omogočilo lažje financiranje nekaterih bolj futurističnih projektov v prihodnosti, nadaljnjo rast podjetja in ohranitev statusa vodilnega proizvajalca električnih letal na svetu. Z združitvijo bo omogočen dostop do virov in strokovnega znanja, ki za nas sicer ne bi bil dosegljiv. Na državnem nivoju računamo na nadaljnje korake pri modernizaciji Slovenske vojske, ki bo za namene usposabljanja pilotov koristila naše inštruktorje in letala. Na globalnem trgu pa vidimo nameščanje Pipistrelovih polnilnic za električna letala v nekaterih državah kot pomemben korak naproti čistejši in tišji prihodnosti okolju prijaznega letalstva. Tu nas čaka sicer še dolga pot, predvsem pri zagotavljanju pogojev za razvoj trajnostnega letalstva ter zračne mobilnosti v prihodnosti.*

### **Predstavniki razvojnega oddelka**

*Nadaljnji razvoj letal in premikanje obstoječih mej v letalstvu, po drugi strani pa je pomembno tudi zavedanje, komu je namenjen izdelek in kako uspešno zadovoljiti potrebe ciljne publike. Povpraševanje po pilotih bo z razvojem letalstva tudi pri nas vse večje, kar je za podjetje priložnost, država pa mora najti strategijo, kako približati panogo mladim in jim omogočiti ustrezne bivanjske pogoje. Ukrepi v podjetju bodo v prihodnosti usmerjeni v naslednje korake pri prirejanju oblike letal prednostim, ki jih ponujajo električni pogoni. Ključno pa je tudi stalno zagotavljanje najvišjih varnostnih standardov, saj proizvajamo produkte, ki lahko ob okvarah stanejo ljudi življenja, tako v zraku kot na tleh. Za primer, varnostni standard predvideva eno napako na sto milijonov preletenih ur. Pri dobavi delov za letala pa bi bistveno pripomogli enotni standardi, ki bi omogočili boljšo kompatibilnost sestavnih delov, ki k nam prihajajo iz različnih koncev sveta.*

### **Predstavniki kadrovske službe**

*S prodajo podjetja tujim lastnikom lahko pričakujemo nekatere spremembe, ki bodo v manjšem ali večjem obsegu vplivale na delovanje podjetja. Tu imam v mislih srednjeročno in dolgoročno strategijo razvoja podjetja ter način komuniciranja. V podjetju je pričakovati aktivno zaposlovanje v prihodnjih letih in izrazito povečanje obsega proizvodnje letal. Bodo pa slovenski inženirji s svojim znanjem in izkušnjami obdržali pomembno vlogo pri proizvodnji letal.*

## **4.5.4 Analiza raziskovalnih vprašanj**

V nadaljevanju naloge smo izvedli analizo raziskovalnih vprašanj, navedenih v poglavju 4.1. S pomočjo orodja SPSS smo opravili testiranja za notranje dejavnike in zunanje dejavnike. Vse teste smo izvedli ob upoštevanju stopnje značilnosti testa 5 %.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju »Kateri so glavni notranji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke in kakšna je njihova pomembnost« smo opravili analizo s pomočjo t-testa za povprečno vrednost, ob tem pa smo za testno vrednost

izbrali 5,5, izbrana stopnja značilnosti testa pa je bila 5 %. Rezultati testa so prikazani v tabeli 4.5.

Tabela 4.5: Rezultati t-testa za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik).

One-Sample Test							
Test Value = 5.5							
	t	df	Significance		Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
			1-Sided p	2-Sided p		Lower	Upper
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	5,713	17	<,001	<,001	1,056	,67	1,45
Dobra komunikacija znotraj podjetja	5,798	18	<,001	<,001	,921	,59	1,25
Primerno delovno okolje	5,798	18	<,001	<,001	,921	,59	1,25
Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov	4,746	18	<,001	<,001	,816	,45	1,18
Uporaba naprednih tehnologij	5,299	18	<,001	<,001	,816	,49	1,14
Dobri odnosi med zaposlenimi	4,342	18	<,001	<,001	,711	,37	1,05
Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju	3,489	17	,001	,003	,722	,29	1,16
Široke možnosti dodatnih izobraževanj	3,260	18	,002	,004	,605	,22	1,00
Dobra ideja na strani vodstva	2,299	18	,017	,034	,447	,04	,86
Finančna stabilnost podjetja	1,966	18	,032	,065	,395	-,03	,82
Dobra ideja na strani zaposlenih	1,072	18	,149	,298	,184	-,18	,55
Aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov	1,237	16	,117	,234	,206	-,15	,56
Ustrezen in prilagodljiv delovni čas	,987	18	,168	,337	,237	-,27	,74

Iz tabele 4.5. smo izbrali tiste dejavnike, za katere je bila dobljena p-vrednost (One-sided p) manjša od 0,05.

Ti dejavniki so:

- prepoznavanje priložnosti na trgu;
- dobra komunikacija znotraj podjetja;
- primerno delovno okolje;
- ustrezna strokovna usposobljenost kadrov;
- uporaba naprednih tehnologij;
- dobri odnosi med zaposlenimi;
- zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu;
- široke možnosti dodatnih izobraževanj.

Naštete dejavnike bomo proglasili kot tiste notranje dejavnike, ki jim zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. v splošnem smislu pripisujejo visoko stopnjo pomembnosti (višjo od 5,5 na 7-stopenjski lestvici) pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu. Vsi ti dejavniki imajo pozitiven vpliv, torej uveljavljanje blagovne znamke na trgu spodbujajo.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju »Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu notranjemu dejavniku v podjetju Pipistrel« smo opravili analizo s pomočjo t-testa za povprečno vrednost, ob tem pa smo za testno vrednost izbrali 4,0. Rezultati so v nadaljevanju prikazani v tabeli 4.6.

Tabela 4.6: Rezultati t-testa za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (vidik podjetja Pipistrel d. o. o.).

<b>One-Sample Test</b>							
Test Value = 4.0							
	t	df	Significance		Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
			1-Sided p	2-Sided p		Lower	Upper
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	5,416	16	<,001	<,001	,647	,39	,90
Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov	4,610	17	<,001	<,001	,556	,30	,81
Široke možnosti dodatnih izobraževanj	3,431	17	,002	,003	,500	,19	,81
Primerno delovno okolje	4,123	17	<,001	<,001	,500	,24	,76
Uporaba naprednih tehnologij	3,347	16	,002	,004	,412	,15	,67
Dobri odnosi med zaposlenimi	3,688	17	<,001	,002	,444	,19	,70
Dobra ideja na strani zaposlenih	2,063	16	,028	,056	,294	-,01	,60
Finančna stabilnost podjetja	2,915	17	,005	,010	,333	,09	,57
Dobra ideja na strani vodstva	1,000	16	,166	,332	,176	-,20	,55
Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju	,270	17	,395	,790	,056	-,38	,49
Ustrezen in prilagodljiv delovni čas	,622	17	,271	,542	,111	-,27	,49

Iz tabele 4.6. smo izbrali tiste dejavnike, za katere je dobljena p-vrednost (One-sided p) manjša od 0,05. Ti dejavniki so:

- prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva;
- ustrezna strokovna usposobljenost kadrov;

- široke možnosti dodatnih izobraževanj;
- primerno delovno okolje;
- uporaba naprednih tehnologij;
- dobri odnosi med zaposlenimi.

Vsem tem notranjim dejavnikom v podjetju Pipistrel d. o. o. dejansko pripisujejo visoko stopnjo pomembnosti (višjo kot 4 na 5-stopenjski lestvici) in jih pri načrtovanju strategije uveljavljanja svoje blagovne znamke na trgu tudi upoštevajo.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju »Kateri so glavni zunanji dejavniki, ki vplivajo na uveljavljenost blagovne znamke in kakšna je njihova pomembnost« smo opravili analizo s pomočjo t-testa za povprečno vrednost, ob tem pa smo za testno vrednost izbrali 5,5. Rezultati so v nadaljevanju prikazani v tabeli 4.7.

Tabela 4.7: Rezultati t-testa za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik).

One-Sample Test							
Test Value = 5.5							
	t	df	Significance		Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
			1-Sided p	2-Sided p		Lower	Upper
Spodbujanje inovativnosti na državnem nivoju	-,933	17	,182	,364	-,278	-,91	,35
Ustrezna in učinkovita zakonodaja	,967	16	,174	,348	,324	-,39	1,03
Potrebe in zahteve trga	,878	17	,196	,392	,222	-,31	,76
Urejenost birokratskih postopkov na ravni EU	-1,637	16	,061	,121	-,676	-1,55	,20
Učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje	,405	16	,345	,691	,147	-,62	,92
Poznavanje konkurence	,555	17	,293	,586	,111	-,31	,53

Iz rezultatov tabele 4.7. je razvidno, da so vse p-vrednosti večje od 0,05, kar pomeni, da nobenega od teh zunanjih dejavnikov ne moremo proglasiti za takega, ki mu zaposleni v podjetju v splošnem smislu pripisujejo visoko stopnjo pomembnosti (višjo od 5,5 na 7-stopenjski lestvici). Iz tega lahko sklepamo, da po mnenju zaposlenih ti zunanji dejavniki nimajo visokega (pozitivnega) vpliva pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu. Če te rezultate primerjamo z rezultati analize prvega raziskovalnega vprašanja, lahko torej sklepamo, da zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. v splošnem mnogo večjo težo pripisujejo notranjim kot zunanjim dejavnikom.

Pri četrtem raziskovalnem vprašanju »Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu zunanjemu dejavniku v podjetju Pipistrel« smo opravili analizo s pomočjo t-testa za povprečno vrednost, ob tem pa smo za testno vrednost izbrali 4,0. Rezultati so prikazani v tabeli 4.8.



Tabela 4.8: Rezultati t-testa za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik podjetja Pipistrel d. o. o.).

One-Sample Test							
Test Value = 4.0							
	t	df	Significance		Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
			1-Sided p	2-Sided p		Lower	Upper
Učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje	6,197	16	<,001	<,001	,706	,46	,95
Ustrezna in učinkovita zakonodaja	4,781	16	<,001	<,001	,588	,33	,85
Potrebe in zahteve trga	5,169	17	<,001	<,001	,611	,36	,86
Urejenost birokratskih postopkov na državni ravni	2,954	16	,005	,009	,353	,10	,61
Urejenost birokratskih postopkov na ravni EU	2,582	16	,010	,020	,294	,05	,54
Spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju	1,719	17	,052	,104	,222	-,05	,49
Urejenost birokratskih postopkov na svetovni ravni	2,219	16	,021	,041	,235	,01	,46
Prisotnost izrednih razmer ...	,809	17	,215	,430	,111	-,18	,40

Iz tabele 4.8. smo izbrali tiste dejavnike, za katere je dobljena vrednost  $p < 0,05$ .

Ti dejavniki so:

- učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje;
- ustrezna in učinkovita zakonodaja;
- potrebe in zahteve trga.

Naštetim zunanjim dejavnikom v podjetju Pipistrel d. o. o. pripisujejo visoko stopnjo pomembnosti (višjo od 4 na -stopenjski lestvici), medtem ko za ostale analizirane zunanje dejavnike tega ne moremo trditi.

Iz tega lahko sklepamo, da imajo po mnenju zaposlenih ti zunanji dejavniki visok (pozitiven) vpliv pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu. Če te rezultate primerjamo z rezultati analize tretjega raziskovalnega vprašanja, lahko torej sklepamo, da zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. v splošnem višjo težo pripisujejo notranjim kot zunanjim dejavnikom.

## 5 PREDLAGANE REŠITVE

V nalogi smo se seznanili z okoliščinami uveljavljanja blagovne znamke v Sloveniji, EU in v preostalem svetu, s tem povezanimi počasnimi spremembami v letalstvu, dolgimi postopki certificiranja, različnimi interesi držav in njihovim prilagajanjem na zakonodajnem področju, sprejemanju inovacij pri ljudeh, ki so v nasprotju z željami inovatorjev itd. Omenjeni dejavniki nedvomno zavirajo hitro prilagajanje tržnim zakonitostim.

Iz raziskave ugotovimo, da zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. pripisujejo visoko stopnjo pomembnosti pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu prepoznavanju priložnosti s strani vodstva. Za podjetje je torej pomembno, da ob pomoči države investira v promocijo letenja, saj je v svetu veliko povpraševanje po pilotih in tudi inštruktorjih letenja. Poleg tega pa tudi subvencionira posamezne vrste letenja in nekatere bolj futuristične projekte v prihodnosti, kar bo omogočilo nadaljnjo rast podjetja.

Iz intervjuja smo izvedeli, da so za podjetje pomembni tudi izzivi tehnične narave, kot so primernost infrastrukture, draga tehnologija za shranjevanje energije ter že omenjeni dolgotrajni postopki pri certifikaciji izdelkov. Glede na to, da je Slovenija v mednarodnih sferah znana po električnih letalih in letenju, mora država priti nasproti z ukrepi, ki bi pripomogli k izboljšanju stanja. Uspešna podjetja, kot je Pipistrel d. o. o., naj obravnava prednostno in ustrezno poskrbi za njihov razvoj.

Z ustrezno bivanjsko politiko naj bi država poskrbela, da perspektivni kader ne bi iskal priložnosti v tujini. Poleg tega bo morala v največji meri izpolniti sprejete zaveze iz resolucije, slediti trendom razvoja in spodbujati inovativna podjetja in posameznike po vzoru večjih držav; ZDA, Kitajske in nekaterih držav Bližnjega vzhoda. Dejstvo je, da bo potrebno v prihodnosti za ohranitev uspešnega nastopa na trgu še naprej stremeti h krepitvi pozitivnih učinkov predvsem notranjih dejavnikov v podjetjih. Glede zunanjih

dejavnikov pa bo potrebno preko ustreznih institucij v državi sprožiti uveljavitev vseh naprednih idej in inovativnih predlogov, ki pomenijo večjo konkurenčnost na trgu.

Podjetje Pipistrel d. o. o. je bilo v aprilu prodano v tujino in se bo verjetno v nadaljevanju soočalo z drugačnimi izzivi, pri tem pa bo ključno vlogo imela srednjeročna in dolgoročna strategija razvoja podjetja. V prihodnosti je zaradi tega moč pričakovati določene spremembe, ki bodo posledica vodenja tujcev in izmenjave kadra. Ker so lastniki Američani, bi lahko tudi politične odločitve ovirale prodajo letal na nekatere svetovne trge.

Raziskava je pokazala, da zaposleni v podjetju Pipistrel d. o. o. nekoliko manjšo stopnjo pomembnosti pripisujejo ustreznemu marketinškemu pristopu in učinkovitosti oddelka za marketing. To je v nasprotju s trendi večanja vloge predvsem digitalnega marketinga današnjega konkurenčnega okolja in sestavni del digitalne strategije, integrirane strategije podjetja. Na tem mestu bi bilo smiselno razmisliti o uvedbi omenjene strategije, ki pa jo je moč po prodaji podjetja Američanom tudi realno pričakovati, saj je marketing za njih zelo pomemben.

Za ohranitev statusa vodilnega proizvajalca električnih letal na svetu je za podjetje Pipistrel d. o. o. pomemben predvsem odnos do kupcev in partnerjev. Kot že sami ugotavljajo, se nezadovoljstvo hitro razširi po omrežju, kar lahko bistveno vpliva na prodajo. Glavno vlogo ima pri tem podjetje samo, od uporabnikov pa se pričakuje, da bodo bolj razumevajoči glede napak, ki se pojavljajo pri produktih.

V letalstvu na splošno lahko ugotovimo, da bi uveljavljanje blagovnih znamk bistveno pospešili hitrejši postopki certificiranja in uvajanja novih tehnologij, ki bi omogočali lažje spopadanje z okoljskimi in družbenimi izzivi, predvsem v urbanih okoljih, kjer so težave najbolj izrazite.

## 6 ZAKLJUČEK

Podjetništvo temelji na blagovnih znamkah, ki predstavljajo pravico intelektualne lastnine in so gibalno trajnostnega razvoja gospodarstva. Prav zato je uspešno uveljavljanje produktov na trgu temeljni cilj vsakega podjetja. V uvodnem delu diplomske naloge smo se seznanili s tem, kaj je blagovna znamka, kako jo ustrezno zaščitimo, izpostavili smo nekaj blagovnih znamk električnih letal in navedli njihove prodajne možnosti ter marketinški splet. Poseben poudarek je bil dan na izzive in ovire pri uveljavljanju blagovne znamke letal Pipistrel na domačem in tujem trgu.

V nadaljevanju smo se osredotočili na prikaz dejavnikov, ki neposredno ali posredno vplivajo na uspešnost trženja produktov in ob tem predstavili poslovno okolje, marketing, pravne podlage in kadrovsko strukturo podjetja Pipistrel d. o. o. Predstavniki podjetja nas v intervjuju med drugim opomni, da gre pri alternativnem letalstvu za precej ozko gospodarsko panogo, v majhnem slovenskem okolju, kar nedvomno ne predstavlja pozitivne predpostavke za uspešno uveljavljanje blagovne znamke letal na trgu.

Z raziskavo in intervjujem glede vpliva birokratskih in poslovnih ovir na prodajo smo poskušali doseči prikaz dejanskega stanja v podjetju. Zanimalo nas je, kateri notranji in zunanji dejavniki v podjetju neposredno vplivajo na to in kako realne so dejanske zaznave zaposlenih v zvezi s tem. Pričakovali smo, da bodo prevladovali zunanji dejavniki, vendar se je izkazalo, da so bile naše prvotne domneve napačne, saj so po njihovem mnenju bolj pomembni notranji dejavniki. Menijo, da je za Pipistrel najpomembnejše prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva, kar je tudi ključno za konkurenčnost na trgu.

Prav izvedena raziskava nam je pokazala, da je bil naš cilj, ugotoviti, katere vrste dejavnikov so za podjetje bolj pomembne, dosežen. Še vedno pa ostaja vrsta nerešenih vprašanj glede vpliva zunanjih dejavnikov, na katere po mnenju zaposlenih ne morejo neposredno vplivati ne v podjetju ne na nivoju države.

S primerjavo in z analizo rezultatov raziskave smo spoznali mnenje zaposlenih o pomembnosti posameznih dejavnikov za uspešno uveljavljanje njihovih letal na trgu, oceno trenutnih razmer, v katerih deluje podjetje, in kaj se v podjetju lahko spremeni na boljše. Ponekod najdemo vzporednice, drugje pa je razkorak.

Na koncu lahko ugotovimo, da je na področju alternativnega letalstva še veliko novih izzivov, ki pa se z vztrajnostjo in željo po napredku lahko rešijo v korist vseh. Z nekaj truda, dobro voljo in pripravljenostjo na spremembe se lahko ustvari družbena klima v prid letalskim blagovnim znamkam pri nas in v preostalem svetu.

## Literatura in viri

- Advanced Air Mobility. (2022). Ila-berlin.de. Pridobljeno 24. 5. 2022 na: <https://www.ila-berlin.de/en/topics/advanced-air-mobility>
- Agović, M. (2021). Usposabljanje človeških virov v podjetju x. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Arsenijević, G., Vukovič, G., Leskovar, R. in Marič, M. (2020). Digitalni marketing za sodobne organizacije. Harlow (England) [etc.]: Pearson, cop. 2020.
- Beznec, H., Godec, T., Muršič, N. in Oplotnik, P. (2020). Vstop slovenskih podjetij na kitajski trg. V N. Pejič (ur.), Analize EARL: zv. 1/2020, (str. 3–53). Ljubljana: Raziskovalno središče za Vzhodno Azijo.
- Blagovna znamka in licenciranje. (6. 8. 2020). Data.si. Pridobljeno 21. 4. 2022 na: <https://data.si/blog/blagovna-znamka/>
- Blagovne znamke v Evropski uniji: Kje registrirati znamko. (2022). Euipo.europa.eu. Pridobljeno 3. 5. 2022 na: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/sl/trade-marks-in-the-european-union>
- Blagovne znamke. (2022). Patentni-biro-af.si. Pridobljeno 22. 4. 2022 na: <https://www.patentni-biro-af.si/zascita-blagovne-znamke.html>
- Dobelli, R. (2014). The art of thinking clearly. New York [etc.]: Harper, 2014.
- Downing, S. (20. 8. 2019). 6 electric aviation companies to watch. Greenbiz.com. Pridobljeno 28. 5. 2022 na: <https://www.greenbiz.com/article/6-electric-aviation-companies-watch>
- Electric eFlyer Aircraft from Bye Aerospace. (2022). Byeaerospace.com. Pridobljeno 28. 5. 2022 na: <https://byeaerospace.com/>
- Gudmundsson, S. V. (2018). European Air Transport Regulation: Achievements and Future Challenges. Pridobljeno 26. 5. 2022 na: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2621815](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2621815)

- Hospodka, J. (2021). 10th International Conference on Air Transport – INAIR 2021, TOWARDS AVIATION REVIVAL: Electricity price for aviation. *Transportation Research Procedia*, 59, 253–259.
- Hozjan, V. (9. 6. 2020). Ivo Boscarol, Pipistrel: Ni problem tehnologija, temveč zakonodaja. *Energetika.net*. Pridobljeno 16. 5. 2022 na: <https://www.energetika.net/novice/en.vizija/ivo-boscarol-pipistrel-ni-problem-tehnologija-temvec-zako>
- Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija? (2022). *Ipsos.si*. Pridobljeno 5. 5. 2022 na: [https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_kaj\\_je\\_poslanstvo\\_vrednote\\_vizija.html](https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html)
- Kokalj, M. (2008). Organizacija nadzora in kontrole zračnega prostora Republike Slovenije. (Zaključna naloga). Ljubljana: Šola za časnike XVIII. Generacija.
- Kozic, J. (2019). Sistem nabave z raziskavo marketinškega spleta v podjetju Fortis Maribor d. o. o. (Diplomsko delo). Maribor: Fakulteta za strojništvo.
- Kranjec, S. (28. 2. 2008). Nič nam ne pomaga, če imamo inovatorstvo nadpovprečno razvito. *Manager.finance.si*. Pridobljeno 10. 5. 2022 na: <https://www.finance.si/206071/Nic-nam-ne-pomaga-ce-imamo-inovatorstvo-nadpovprecno-razvito>
- Kreil, A. S. (2021). Visual protest discourses on aviation and climate change. *Annals of tourism research empirical insights*, 2(1), 1–10.
- Lovrenčič, V., Brezavšček, A., Maletič, M., Maletič, D., Pantoš, M. in Gomišček, B. (2020). Proceedings of the 30th European Safety and Reliability Conference and the 15th Probabilistic Safety Assessment and Management Conference: Examination of mediating effects of safety on the relationship between quality management and live working performance. Research Publishing, Singapore.
- Marketing Fancier. (5. 3. 2016). Marketing mix ili 4 P's u marketingu. *Marketingfancier.com*. Pridobljeno 22. 8. 2022 na: <https://marketingfancier.com/wp-content/uploads/2018/03/Marketing-mix.jpg>



- Modular Approach to Hybrid Electric Propulsion Architecture. (2021). Fg.uni-mb.si. Pridobljeno 20. 5. 2022 na: [http://www.fg.uni-mb.si/tec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=212%3Amahepa&catid=43%3Aeuizvajanje&Itemid=112&lang=sl](http://www.fg.uni-mb.si/tec/index.php?option=com_content&view=article&id=212%3Amahepa&catid=43%3Aeuizvajanje&Itemid=112&lang=sl)
- Osnove intelektualne lastnine. (2022). Uil-sipo.si. Pridobljeno 23. 4. 2022 na: <http://www.uil-sipo.si/uil/urad/o-intelektualni-lastnini/osnove-intelektualne-lastnine/>
- Orbanić, J. in Rosi, B. (2016). Razvoj transporta, logistike in mobilnosti v Sloveniji. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Pikl, P. (2020). Vse, kar ste želeli vedeti o električnih vozilih, pa niste vedeli, kaj vprašati: Odgovori na sto najpogostejših vprašanj o električnih vozilih. Vrhnika: samozal. P.Pikl.
- Pipistrel. (2022). Pipistrel-aircraft.com. Pridobljeno 4. 5. 2022 na: <https://www.pipistrel-aircraft.com/sl/>
- Pipistrel eVTOL News. (23. 2. 2019). Evtol.news. Pridobljeno 7. 8. 2022 na: <https://evtol.news/news/pipistrel-evtol-news>
- Pustovrh, A. (27. 9. 2018). Zakaj sindrom TNNI – to ni naša inovacija – ubija inovativnost. Manager.finance.si. Pridobljeno 11. 5. 2022 na: <https://manager.finance.si/8939131/Zakaj-sindrom-TNNI-to-ni-nasa-inovacija-ubija-inovativnost?src=rec4>
- ReNPRCL. (2020). Strategija razvoja prometa v Republiki Sloveniji do leta 2030. Republika Slovenija, Gov.si. Pridobljeno 8. 5. 2022 na: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/Mzl/Dokumenti/Strategija-razvoja-prometa-v-Republiki-Sloveniji-do-leta-2030.pdf>
- Resolucija o Nacionalnem programu razvoja civilnega letalstva Republike Slovenije do leta 2020. (2010). Uradni list RS, (9). Pridobljeno 8. 5. 2022 na: [https://www.uradni-list.si/\\_pdf/2010/Ur/u2010009.pdf](https://www.uradni-list.si/_pdf/2010/Ur/u2010009.pdf)

- Sampson, B. (30. 7. 2019). OEMs invest in plant and equipment to test electric aircraft. Aerospacetestinginternational.com. Pridobljeno 28. 5. 2022. na: <https://www.aerospacetestinginternational.com/features/oems-invests-in-plant-and-equipment-to-test-electric-aircraft.html>
- STA. (24. 1. 2021). Za Pipistrellove tečaje o vzdrževanju električnih letal veliko zanimanja. Dnevnik.si. Pridobljeno 29. 5. 2022 na: <https://www.dnevnik.si/1042947787/posel/novice/za-pipistrellove-tecaje-o-vzdrzevanju-elektricnih-letal-veliko-zanimanja>
- Upravljanje zračnega prostora. (2022). Republika Slovenija, Gov.si. Pridobljeno 8. 5. 2022 na: <https://www.gov.si teme/upravljanje-zracnega-prostora/>
- Voh Boštic, A. (22. 12. 2011). Birokratske ovire državo in podjetja letno stanejo 1,5 milijarde evrov. Delo.si. Pridobljeno 11. 5. 2022 na: <https://old.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/birokratske-ovire-drzavo-in-podjetja-letno-stanejo-1-5-milijarde-evrov.html>
- Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). Metode usposabljanja kadrov. Kranj: Moderna organizacija.
- Zagoričnik, E. (2017). Slovenski inovatorji: razumevanje genialnosti. Gloss revija. (219), 20–24.
- Zajc, S. (14. 3. 2021). [INTERVJU] g. Ivo Boscarol (PIPISTREL). Sierra5.net. Pridobljeno 26. 5. 2022 na: <https://www.sierra5.net/novice-novo/novice/item/3798-intervju-g-ivo-boscarol-pipistrel>
- Zakon o industrijski lastnini. (2006). Uradni list RS, (51).
- Zakon o letalstvu. (2010). Uradni list RS, (81).
- Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti. (2021). Uradni list RS, (186).
- Znamke. (2022). Branda.si. Pridobljeno 21. 4. 2022 na: <https://www.branda.si/Znamke/>

## Kazalo slik

Slika 2.1: Logotip podjetja Pipistrel d. o. o. ....	7
Slika 2.2: Štiri prvine marketinškega spleta. ....	12
Slika 3.1: Prvo 4-sedežno letalo na hibridni pogon Panthera S5-MTP podjetja Pipistrel. ....	17
Slika 3.2: Koncept eVTOL letala na električni pogon podjetij Honeywell in Pipistrel za mestna središča. ....	24
Slika 4.1: Struktura vzorca anketiranih glede na spol. ....	27
Slika 4.2: Struktura vzorca anketiranih glede na starost. ....	28
Slika 4.3: Struktura vzorca anketiranih glede na stopnjo izobrazbe. ....	29
Slika 4.4: Struktura vzorca anketiranih glede na delovno mesto. ....	30
Slika 4.5: Notranji dejavniki, ki so glede na njihovo pomembnost pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu dobili povprečno oceno, višjo kot 5,5 (splošna ocena). ....	32
Slika 4.6: Notranji dejavniki, ki so glede na pomembnost, ki se jim jo pripisuje v podjetju Pipistrel d. o. o., dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0. ....	34
Slika 4.7: Zunanji dejavniki, ki so glede na pomembnost pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu dobili povprečno oceno, višjo kot 5,0 (splošna ocena). ....	37
Slika 4.8: Zunanji dejavniki, ki so glede na pomembnost, ki se jim jo pripisuje v podjetju Pipistrel d. o. o., dobili povprečno oceno, višjo kot 4,0. ....	39

## Kazalo tabel

Tabela 4.1: Povprečne ocene in standardni odkloni za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošna ocena).....	31
Tabela 4.2: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za notranje dejavnike glede na stopnjo pomembnosti dejavnika v podjetju Pipistrel d. o. o.....	33
Tabela 4.3: Povprečne ocene vrednosti in standardni odkloni za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošna ocena).....	36
Tabela 4.4: Povprečne vrednosti in standardni odkloni za zunanje dejavnike glede na stopnjo pomembnosti dejavnika v podjetju Pipistrel d. o. o.....	38
Tabela 4.5: Rezultati t-testa za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik). ....	44
Tabela 4.6: Rezultati t-testa Rezultat t testa za pomembnost notranjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (vidik podjetja Pipistrel d. o. o.). ....	46
Tabela 4.7: Rezultati t-testa za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik). ....	48
Tabela 4.8: Rezultati t-testa za pomembnost zunanjih dejavnikov pri uveljavljanju blagovne znamke na trgu (splošni vidik podjetja Pipistrel d. o. o.). ....	49

## KRATICE IN AKRONIMI

BOIP	Benelux Office for Intellectual Property: Urad Beneluksa za intelektualno lastnino
EASA	European Aviation Safety Agency: Evropska agencija za varnost zračnega prometa
ECAC	European Civil Aviation Conference: Evropska konferenca civilnega letalstva

EEA	European Environment Agency: Evropska agencija za okolje
EUIPO	Urad Evropske unije za intelektualno lastnino
EUROCONTROL	Evropska organizacija za varnost zračne plovbe
E-VTOL	Electrical vertical take-off and landing: Električni vertikalni vzlet in pristane
FAA	Federal Aviation Administration: Zvezna uprava za letalski promet
IMD	International Institute for Management Development: Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta
JAA	Joint Aviation Authorities: Združeni letalski organi
MAHEPA	Modular Approach to Hybrid Electric Propulsion Architecture: Projekt, namenjen raziskavam na področju nizko-emisijske pogonske tehnologije
NASA	National Aeronautics and Space Administration: Nacionalna zrakoplovna in vesoljska uprava
ReNPRCL	Resolucija o nacionalnem programu razvoja civilnega letalstva
SESAR	Single European Sky Air traffic management Researching: Raziskovalni in razvojni projekt enotnega evropskega neba za upravljanje zračnega prometa
SPIRIT	Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije
UAS	Unmanned Aircraft Systems: Sistem brezpilotnih zrakoplovov
URSIL	Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino
WIPO	Svetovna organizacija za intelektualno lastnino
Zlet	Zakon o letalstvu
ZIL-1	Zakon o industrijski lastnini
ZZrID	Zakon o znanstvenoraziskovalni in inovacijski dejavnosti

## Priloge

Spoštovani,

sem študent Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, na programu Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. V sklopu diplomske naloge z naslovom Uveljavljanje blagovne znamke letal podjetja Pipistrel d. o. o. sem pripravil anonimni anketni vprašalnik, katerega rezultati bodo analizirani in obrazloženi v omenjeni diplomski nalogi. Pri tem vas lepo prosim za sodelovanje.

Prvi sklop vprašalnika je osredotočen na notranje, drugi pa na zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na uspešnost uveljavljanja blagovne znamke na trgu.

Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo okrog 10 minut.

Rezultati ankete bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomske naloge. V kolikor bi želeli biti z rezultati seznanjeni, me kontaktirajte po e-pošti [ales.korosec@student.um.si](mailto:ales.korosec@student.um.si).

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Aleš Korošec

### **Spol**

- Moški
- Ženski

### **Starost**

- do vključno 20 let
- več kot 20 do vključno 30 let
- več kot 30 do vključno 40 let
- več kot 40 do vključno 50 let
- več kot 50 do vključno 60 let
- 60 let in več

### Stopnja izobrazbe

- Srednje poklicno izobraževanje, triletno (IV. stopnja)
- Gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje (V.)
- Višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program (VI/1)
- Specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi (VI/2)
- Specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program (VII.)
- Specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti (VIII/1)
- Doktorat znanosti (VIII/2)

### Delovno mesto

- Vodstvo
- Razvojni oddelek
- IT-oddelek
- Administracija
- Podporna služba
- Proizvodnja
- Drugo:

### Notranji dejavniki – 1. del (na splošno)

**Sklop vsebuje 17 dejavnikov, ki po našem mnenju lahko pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Prosim vas, da po 7-stopenjski lestvici ocenite, kakšen je po vašem mnenju vpliv posameznega dejavnika za uspešno uveljavitev blagovne znamke na trgu, gledano na splošno.**

	1	2	3	4	5	6	7
	Zelo pomembno	Pomembno zavira	Zavira	Nima vpliva	Spodbuja	Pomembno spodbuja	Zelo pomembno spodbuja
Dobra ideja na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

strani vodstva							
Dobra ideja na strani zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezen marketinški pristop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost oddelka za marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usposobljenost zaposlenih za področje marketinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno in učinkovito načrtovanje kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezna strokovna usposobljenost kadrov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezna formalna izobrazba zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Široke možnosti dodatnih izobraževanj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uporaba naprednih tehnologij (npr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



umetne inteligence)

Dobri odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra komunikacija znotraj podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedanje vodstva o pomenu zadovoljstva zaposlenih in dobre klime v podjetju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primerno delovno okolje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezen in prilagodljiv delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finančna stabilnost podjetja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Notranji dejavniki – 1. del

Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu notranjemu dejavniku v podjetju Pipistrel? Prosim vas, da po 5-stopenjski lestvici odgovorite na vprašanja.

	1	2	3	4	5
	Povsem nepomembno	Nepomembno	Niti nepomembno niti pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Dobra ideja na strani vodstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobra ideja na strani zaposlenih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezen marketinški pristop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost oddelka za marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usposobljenost zaposlenih za področje marketinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavanje priložnosti na trgu s strani vodstva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivno in učinkovito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

načrtovanje

kadrov

Ustrezna

strokovna

usposobljenost

kadrov

Ustrezna

formalna

izobrazba

zaposlenih

Široke možnosti

dodatnih

izobraževanj

Uporaba

naprednih

tehnologij (npr.

umetne

inteligence)

Dobri odnosi

med

zaposlenimi

Dobra

komunikacija

znotraj

podjetja

Zavedanje

vodstva o

pomenu

zadovoljstva

zaposlenih in

dobre klime v

podjetju

Primerno

delovno okolje

Ustrezen in

prilagodljiv

delovni čas

Finančna

stabilnost

podjetja

Drugo

### Vaši predlogi

#### Zunanji dejavniki – 1. del (na splošno)

**Sklop vsebuje 15 dejavnikov, ki po našem mnenju lahko pozitivno ali negativno vplivajo na uveljavljanje blagovne znamke na trgu. Prosim, da po 7-stopenjski lestvici ocenite, kakšen je po vašem mnenju vpliv posameznega dejavnika za uspešno uveljavitev blagovne znamke na trgu.**

1	2	3	4	5	6	7
Zelo pomembno zavira	Pomembno zavira	Zavira	Nima vpliva	Spodbuja	Pomembno spodbuja	Zelo pomembno spodbuja

Sprejemanje

inovacij v

družbi

Spodbujanje

inovativnosti

na državnem

nivoju

Spodbujanje inovativnosti na nivoju EU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbujanje inovativnosti na svetovnem nivoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost birokratskih postopkov na državni ravni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost birokratskih postopkov na ravni EU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urejenost birokratskih postopkov na svetovni ravni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustrezna in učinkovita zakonodaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učinkovitost organov, ki izvajajo certificiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturne razlike trga, na katerega želi podjetje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

prodreti							
Poznavanje konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebe in zahteve trga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezovanje in združevanje s proizvajalci letal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zunanji dejavniki – 1.del**

**Kakšno stopnjo pomembnosti pripisujete posameznemu zunanjemu dejavniku v podjetju Pipistrel? Prosim vas, da po 5-stopenjski lestvici odgovorite na vprašanja.**

1	2	3	4	5
Povsem nepomembno	Nepomembno	Niti nepomembno	Pomembno	Zelo pomembno

niti pomembno

Sprejemanje

inovacij v  
družbi

Spodbujanje

inovativnosti  
na državnem  
nivoju

Spodbujanje

inovativnosti  
na nivoju EU

Spodbujanje

inovativnosti  
na svetovnem  
nivoju

Urejenost

birokratskih  
postopkov na  
državni ravni

Urejenost

birokratskih  
postopkov na  
ravni EU

Urejenost

birokratskih  
postopkov na  
svetovni ravni

Učinkovitost

organov, ki  
izvajajo

certificiranje					
Kulturne razlike					
trga, na katerega želi podjetje prodreti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poznavanje konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potrebe in zahteve trga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povezovanje in združevanje s proizvajalci letal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premoč letalskih gigantov, ki zavirajo razvoj manjših podjetij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisotnost izrednih razmer (npr. pandemija, vojna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vaši predlogi</b>					