

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Kaja Šindič**

**Prilagojena množična proizvodnja ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov na  
slovenskem trgu**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2013**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Kaja Šindič**

**Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič**

**Prilagojena množična proizvodnja ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov na  
slovenskem trgu**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana, 2013**

## **ZAHVALA**

*Iskreno se zahvaljujem mojim najbližjim družinskim članom, očetu Mirku, mami Sonji, sestrama Minji in Nini ter fantu Urošu za vso podporo, optimizem in motivacijsko spodbudo, ki so mi jo nudili tekom študija in v času pisanja magistrske naloge. Hvala tudi vsem sodelujočim respondentom, ki so mi na podlagi podanih odgovorov omogočili izvedbo empiričnega dela. Posebna zahvala pa gre mojemu mentorju, izr. prof. dr. Zlatku Jančiču, za vse skupaj preživete ponedeljkove konzultacije ter za sprotna svetovanja, potrpežljivost in strokovno pomoč pri nastajanju mojega magistrskega dela. Brez vas mi ne bi uspelo.*

## **Prilagojena množična proizvodnja ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov na slovenskem trgu**

Zahteve porabnikov po individualno prilagojenih izdelkih ali storitvah so dandanes vse večje, zaradi česar so podjetja prisiljena iskati nove načine za zadovoljitev teh potreb, vendar brez večjega vpliva na stroške proizvodnje. Navedene razmere so botrovale odločitvi, da sem svoje magistrsko delo posvetila raziskovanju koncepta prilagojene množične proizvodnje, s pomočjo katerega se doseže uspešno zadovoljitev tako porabnikovih kot tudi ponudnikovih potreb. V prvem delu sem povzela teoretska izhodišča, ki so relevantna za nadaljnji potek moje naloge, nato pa sem se osredotočila na empirični del, v okviru katerega sem raziskovala potrebe in mnenja potencialnih porabnikov na trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Glavni cilj magistrskega dela je bilo razumeti in analizirati stopnje prilagojene množične proizvodnje ter dokazati njihovo povezanost z nekaterimi drugimi spremenljivkami. S pomočjo raziskave, pri kateri sem uporabila metodo poglobljenih polstrukturiranih intervjujev, sem ugotovila, da so vse analizirane spremenljivke povezane s stopnjami prilagojene množične proizvodnje, s čimer sem dobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. V sklepnem delu sem podala tudi lastne propozicije za oblikovanje hipotez, ki bi bile uporabne pri poglobljenem konstruktivnem raziskovanju večjega števila enot.

**KLJUČNE BESEDE:** Prilagojena množična proizvodnja, Stopnje prilagojene množične proizvodnje, Ergonomsko oblikovani pisarniški stoli

## **Mass Customization of Ergonomically Designed Office Chairs in Slovenian Market**

Consumers' requirements for individually tailored products or services are nowadays growing, therefore, companies are forced to find new ways to satisfy these needs but without significant impact on production costs. This is why I made the decision to dedicate my masters thesis to the research of the concept of mass customization by which we would successfully satisfy both consumers' and providers' needs. In the first part, I summarized the theoretical bases which were relevant for further development of my work and then I focused on the empirical part in which I explored the needs and opinions of potential consumers in the market of ergonomically designed office chairs. The main objective of my masters thesis was to understand and analyze the levels of mass customization and to prove their connection with some other variables. I conducted a research with a method of in-depth semi-structured interviews and found that all the analyzed variables were related to the levels of mass customization which allowed me to answer my research questions. In the concluding part, I presented my own propositions to form hypotheses that could be useful for an in-depth constructive research of larger sample size.

**KEYPOINTS:** Mass customization, Levels of mass customization, Ergonomically designed office chairs

# KAZALO

1	Uvod.....	7
2	Oprelitev problema.....	8
3	Raziskovalna vprašanja.....	11
4	Od množične proizvodnje k prilagojeni množični proizvodnji.....	13
4.2	Razvoj sistema množične proizvodnje.....	13
4.1	Padec sistema množične proizvodnje.....	15
4.3	Vzpon sistema prilagojene množične proizvodnje.....	17
4.3.1	Prednosti prilagojene množične proizvodnje.....	22
4.3.2	Omejitve prilagojene množične proizvodnje.....	24
4.4	Primerjava množične proizvodnje in prilagojene množične proizvodnje.....	26
5	Značilnosti množično prilagojenega izdelka.....	29
5.1	Personalizacija in individualizacija.....	31
5.2	Fleksibilnost.....	32
5.3	Unikatnost.....	34
5.4	Informacijska tehnologija.....	36
5.5	Oblike modularnosti.....	39
6	Prilagojena množična proizvodnja kot konkurenčna strategija.....	44
6.1	Analiza notranjega in zunanjega okolja.....	45
6.2	Strategije prilagojene množične proizvodnje.....	47
6.3	Preoblikovanje organizacije v sistem prilagojene množične proizvodnje.....	51
7	Stopnje prilagojene množične proizvodnje.....	53
7.1	Standardizacija.....	59
7.2	Uporaba.....	60
7.3	Embalaža in distribucija.....	60
7.4	Dodatne storitve.....	61
7.5	Dodatna prilagoditev.....	62
7.6	Montaža.....	62
7.7	Izdelovanje.....	63
7.8	Dizajn.....	64
7.9	Tabelarni prikaz stopenj prilagojene množične proizvodnje.....	65
8	Trg ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov v Sloveniji.....	67
8.1	Aeris.....	68

8.1.1	Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Aeris .....	69
8.2	HÅG.....	70
8.2.1	Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov HÅG .....	71
8.3	Netshop stoli .....	72
8.3.1	Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Netshop .....	73
8.4	Spinalis .....	74
8.4.1	Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Spinalis.....	75
8.5	Analiza ponudnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov .....	77
9	Empirični del .....	81
9.1	Metodologija.....	81
9.1.1	Opis zbiranja podatkov .....	82
9.2	Analiza podatkov .....	83
9.2.1	Splošna stališča do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov.....	83
9.2.2	Nastavitve in modularnost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov .....	84
9.2.3	Vpletenost porabnika v proizvodni cikel ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov.....	87
9.2.4	Vpletenost porabnika v proces dizajniranja ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov.....	87
9.2.5	Dodatne storitve okoli ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov .....	89
10	Sklep.....	93
11	Literatura.....	97
	PRILOGA A: Vprašanja za polstrukturirani intervju .....	107
	PRILOGA B: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A1 .....	111
	PRILOGA C: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A2 .....	118
	PRILOGA Č: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A3 .....	124
	PRILOGA D: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A4 .....	132
	PRILOGA E: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A5.....	139
	PRILOGA F: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A6.....	146
	PRILOGA G: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A7 .....	153
	PRILOGA H: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A8 .....	159
	PRILOGA I: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A9.....	167
	PRILOGA J: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A10 .....	174

# 1 Uvod

Delo, ki je pred vami, je nastalo na podlagi zbiranja podatkov o vedno bolj aktualnem konceptu prilagojene množične proizvodnje, ki velja za eno najnovejših usmeritev sodobnega časa in z integracijo katere si lahko podjetja ustvarijo izjemno konkurenčno prednost. Prilagojena množična proizvodnja je posledica intenzivnega tehnološkega napredka in novih informacijskih tehnologij, ki nas vsakodnevno usmerjajo na poti našega razvoja, zaradi česar si zasluži poseben pristop in obravnavo. Njeno popularizacijo dokazujejo tudi podatki, ki sta jih v devetdesetih letih navedla Lampel in Mintzberg (1996, 28), in sicer v letih od 1971 do 1980 je bilo napisanih le približno 20 člankov na temo prilagojene množične proizvodnje, od 1981 do 1990 je število naraslo na 234 člankov, od 1990 do 1996 je bilo napisanih 2.324 člankov, danes pa v spletnem brskalniku Google najdemo že kar 57.400 člankov na obravnavano tematiko.

Osrednji cilj magistrskega dela je predstaviti in analizirati osem stopenj prilagojene množične proizvodnje, pri čemer se prva stopnja nanaša na popolno standardizacijo, osma stopnja pa na popolno prilagoditev, ter dokazati korelacijo teh stopenj z nekaterimi drugimi vnaprej specificiranimi spremenljivkami, ki smo jih zastavili v obliki raziskovalnih vprašanj. Njihovo povezanost ugotavljamo s pomočjo analize primera, za katero smo si izbrali trg ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, saj je želja in potreba po tovrstnih stolih zaradi vse bolj prisilne drže posameznika pri delu dandanes vse večja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. V sklopu teoretičnega dela se sprva osredotočimo na predstavitev sistema množične proizvodnje in dokažemo njegovo neuporabnost v sodobnem svetu. Zatem sledi definicija in opredelitev novega sistema prilagojene množične proizvodnje ter nenazadnje tudi njena primerjava s sistemom množične proizvodnje. Posebno pozornost namenimo tudi predstavitvi značilnosti množično prilagojenega izdelka in oblikam modularnosti, ki so še posebej pomembne za našo nadaljnjo raziskavo. Glede na to, da velja prilagojena množična proizvodnja za pomembno konkurenčno strategijo, predstavimo tudi strateške usmeritve in načine preoblikovanja organizacije v njen sistem. Najpomembnejši element teoretičnega dela predstavljajo stopnje prilagojene množične proizvodnje, ki služijo kot najpomembnejše orodje za izvedbo raziskovalnega dela in z opredelitvijo katerih dodobra spoznamo koncept prilagojene množične proizvodnje. Predstavitvi stopenj prilagojene množične proizvodnje sledi analiza trga ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, v okviru katere predstavimo, analiziramo in

medsebojno primerjamo štiri proizvajalce ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, od tega dva slovenska in dva tuja proizvajalca, pri čemer vse štiri proizvajalce umestimo tudi v tabelo stopenj prilagojene množične proizvodnje.

Drugi del magistrskega dela smo namenili empiriji, s katero ugotavljamo povezanost spremenljivk v odnosu do stopenj prilagojene množične proizvodnje. V sklopu empiričnega dela smo izvajali kvalitativno raziskavo, ki smo jo v obdobju od 29. novembra do 9. decembra 2012 s pomočjo metode poglobljenih polstrukturiranih intervjujev izvedli z desetimi respondenti, ki vsaj sedem ur dnevno preživijo v sedečem položaju za računalnikom. Analiza pridobljenih podatkov nam je omogočila vpogled v potrebe in mnenja potencialnih porabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, na podlagi česar smo lahko preverjali njihov odnos do stopenj prilagojene množične proizvodnje in odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja. V sklepnem delu podamo tudi predpostavke za oblikovanje hipotez, ki bi jih lahko uporabili pri raziskovanju večjih vzorcev respondentov.

## **2 Opredelitev problema**

Današnji porabniki od ponudnikov različnih izdelkov oziroma storitev zahtevajo veliko več kot nekoč – hitro odzivnost in visoko prilagojene izdelke oziroma storitve, vendar ob nespremenjeni ceni. Pojavlja se vprašanje, ali je sploh mogoče, da podjetja ugodijo takšnim zahtevam? Na to vprašanje bomo s pomočjo raziskovalnega dela v okviru magistrskega dela odgovorili s konceptom prilagojene množične proizvodnje, ki se je razvil v poznih 80. letih prejšnjega stoletja.

Začetek 20. stoletja je zaznamoval sistem, imenovan množična proizvodnja ali fordizem, poimenovan po Henryju Fordu, ki ga je tedaj najbolje implementiral. Njegova inovacija, tekoči trak, je postala sinonim za množično proizvodnjo, katere cilj je bila osredotočenost na nižje stroške in cene ter zagotavljanje operativne učinkovitosti in standardizacije izdelkov (Pine 1993a, 14–21). Sistem množične proizvodnje je bil v času razvoja Amerike izjemno učinkovit, vendar svet ni ostal isti, temveč se je spreminjal. Množična proizvodnja, ki je bila do tedaj dominantna paradigma, za podjetja ni bila več aktualna, saj so sčasoma ugotovila, da veliki homogeni trg ne obstaja več, temveč je bilo potrebno zadovoljevati individualne potrebe in želje vsakega posameznega porabnika, ki morajo biti s strani podjetja vnaprej prepoznane in zadovoljene (Pine 1993a, 6). Začela so se nagibati k ustvarjanju nizkostroškovnih procesov, razlikovanju izdelkov in tudi k proizvajanju individualno prilagojenih izdelkov oziroma storitev. Napočilo je t.i. obdobje postfordizma, ki je ustvarilo



ново področje tekmovanja s konkurenco – imenujemo ga *prilagojena množična proizvodnja* (angl. mass customization) (Pine 1993a, 7). Davis (1987) je bil eden izmed prvih, ki je v poznih 80. letih opozoril na željo po večji fleksibilnosti izdelkov, vendar ob hkratnem ohranjanju kvalitete in nizkih stroškov proizvodnje. Tudi Lampel in Mintzberg (1996, 21) sta opozorila na vpliv novih tehnologij, povečano število konkurentov in nepopustljive porabnike, kar je podjetja pripeljalo k prilagojeni množični proizvodnji njihovih izdelkov in storitev. Za razliko od množične proizvodnje, katere cilj je proizvodnja standardiziranih izdelkov in njihova prodaja po (za porabnika) ugodni ceni, se bistvo prilagojene množične proizvodnje skriva v proizvodnji raznolikih proizvodov/storitev z namenom, da vsak porabnik najde natanko to, kar potrebuje, ob zanj sprejemljivi ceni (Kotha 2006, 22).

Številni avtorji, kot so Kay (1993), Pine (1993a), Blecker in drugi (2004) ter Kotha (2006) trdijo, da je prilagojena množična proizvodnja strategija, ki preko zadovoljitve individualnih potreb porabnikov dosega ustrezno konkurenčno prednost. Iz tega razloga bo osrednji namen magistrskega dela dokazati relevantnost koncepta prilagojene množične proizvodnje na primeru podjetij, ki proizvajajo ergonomsko oblikovane pisarniške stole kot del strateške marketinške naravnosti podjetja in njeno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti, ki posledično rezultira v uspešnosti poslovanja podjetja.

Želja in potreba po ergonomsko oblikovanih pisarniških stoli in nasploh ergonomsko oblikovanem delovnem okolju je dandanes vse večja. Ergonomija, znanstvena disciplina in nauk o človeškem delu, ki raziskuje posebnosti in sposobnosti človeškega organizma z namenom, da odkrije najbolj naravno držo posameznika pri delu (Brejc 2004, 215), ima torej vse večji pomen, saj narašča število delovnih mest, ki zahtevajo večurno sedenje za računalnikom, kar negativno vpliva na držo, počutje in zdravstveno stanje posameznika. Naloga podjetij, ki proizvajajo ergonomsko oblikovane pisarniške stole, je torej proizvodnja individualno prilagojenih in fleksibilnih pisarniških stolov končnemu porabniku. To pa seveda ni enostavno, saj s tem podjetje povečuje svoje proizvodne stroške in podaljšuje čas proizvodnje in dobave izdelka porabniku. Rešitev je v prilagojeni množični proizvodnji izdelkov oziroma storitev, kjer se s pomočjo modularnega oblikovanja zagotavlja visoko prilagoditev izdelkov pri nizkih stroških (Feitzinger in Lee 1996, 117). Modularnost torej velja za enega najpomembnejših elementov doseganja fleksibilnosti, zato dajejo podjetja vse večji poudarek na oblikovanje izdelka, ki bo ponujal različno paleto raznolikosti ob enostavni in hitri proizvodnji (Schmenner in Tatikonda 2005, 1186).

Osrednji cilj magistrskega dela bo predstaviti in analizirati stopnje prilagojene množične proizvodnje ter dokazati korelacijo teh stopenj z nekaterimi drugimi spremenljivkami. Stopnje bomo razvrstili glede na vpletenost porabnika v proizvodni cikel in tip modularnosti proizvoda, saj se na podlagi teh dveh spremenljivk identificira in klasificira podjetja z množično prilagojenimi izdelki (Duray in drugi 2000, 606). Med stopnje prilagojene množične proizvodnje, ki bodo razvrščene od 1 do 8 glede na prilagojenost izdelka (kjer 1 pomeni popolno standardizacijo, 8 pa popolno prilagoditev), bomo umestili štiri modele različnih avtorjev (da Silveira in drugi 2001, 3): Lampel in Mintzberg (1996) predstavita pet strategij prilagojene množične proizvodnje, Gilmore in Pine (1997) štiri pristope prilagojene množične proizvodnje, Pine (1993b) pet metod prilagojene množične proizvodnje in Spira (1996) štiri tipe prilagojene množične proizvodnje. Med našete modele bomo dodali še peti model, in sicer t.i. koncepte prilagojene množine proizvodnje (Blecker in drugi 2004), ki jih bomo tudi umestili v obstoječo tabelo stopenj prilagojene množične proizvodnje.

Stopnje so torej razporejene od 1 do 8, kar pomeni, da višja kot je stopnja prilagojene množične proizvodnje, večja je vpletenost porabnika v proizvodni cikel in večja je modularnost prilagojenega proizvoda (Duray in drugi 2000). To bo osnovno vodilo naše naloge, saj bomo preverjali, kako ti dve spremenljivki vplivata na porast stopnje prilagojene množične proizvodnje in ugotavljali, kako se s povečanjem posameznih stopenj sinhrono spreminjajo tudi nekatere druge spremenljivke. Namen magistrskega dela je sprva preučiti teoretična izhodišča, kjer se bomo najprej posvetili nastanku in definiciji koncepta prilagojene množične proizvodnje, njenemu razlikovanju od množične proizvodnje in opredelitvi množično prilagojenih izdelkov oziroma storitev. V nadaljevanju bomo prilagojeno množično proizvodnjo predstavili kot strateško marketinško rešitev, ki podjetju lahko zagotavlja konkurenčno prednost, preko katere se diferencira na visoko konkurenčnih in segmentiranih trgih, ter se nenazadnje posvetili podrobni predstavitvi osmih stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki bodo osnova za izvedbo raziskovalnega dela magistrskega dela. Predstavili bomo tudi trenutne ponudnike ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov na slovenskem trgu, jih podrobno analizirali in jih na podlagi njihovih karakteristik umestili v tabelo stopenj prilagojene množične proizvodnje. Cilj empiričnega dela bo preko raziskave potreb in želja potencialnih porabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov dokazati povezave med spremenljivkami, ki bodo zastavljene v obliki raziskovalnih vprašanj.

### 3 Raziskovalna vprašanja

V okviru magistrskega dela bomo poskušali dokazati, da je prilagojena množična proizvodnja prava strateška rešitev za doseganje konkurenčne prednosti in diferenciacije tudi na slovenskem trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Za doseg tega cilja nam bo v pomoč raziskovanje korelacij različnih spremenljivk v odnosu do stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki bodo zastavljene v obliki raziskovalnih vprašanj in bodo temeljile na prejšnjih raziskavah različnih avtorjev. Te spremenljivke so naslednje: vpletenost porabnika v proizvodni cikel prilagojenega izdelka (Lampel in Mintzberg 1996), modularnost prilagojenih izdelkov (Pine 1993a; Spira 1993; Gershenson in drugi 1999; Duray in drugi 2000), fleksibilnost prilagojenih izdelkov (Schmenner in Tatikonda 2005), personalizirane transakcije med ponudnikom in porabnikom, ki jih ustvarja prilagojeni izdelek (Lampel in Mintzberg 1996), unikatnost prilagojenega izdelka (Lampel in Mintzberg 1996), vrednost prilagojenega izdelka za porabnika (Pine 1993b), konkurenčna prednost prilagojenega izdelka (Pine 1993b) in cena, ki jo je porabnik pripravljen plačati za prilagojeni izdelek (Tseng in Jiao 1998; da Silveira in drugi 2001).

Na podlagi trditve, da pri strategiji popolne standardizacije porabniki nimajo odločevalske moči, medtem ko pri strategiji popolne prilagoditve porabnik sodeluje že v času dizajniranja izdelka (Lampel in Mintzberg 1996) izpeljemo prvo raziskovalno vprašanje:

***RV1: Ali je stopnja prilagojene množične proizvodnje odvisna od vpletenosti porabnika v proizvodni cikel ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

Mnenje, da je ustvarjanje modularnih komponent najboljša metoda za zagotavljanje popolnoma prilagojene množične proizvodnje (Pine 1993a; Spira 1993; Gershenson in drugi 1999; Duray in drugi 2000), nas pripelje do drugega vprašanja:

***RV2: Ali je stopnja prilagojene množične proizvodnje odvisna od modularnosti ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

Glede na ugotovitve, da proces razvoja in dizajniranja izdelka velja za enega najpomembnejših elementov doseganja fleksibilnosti (Schmenner in Tatikonda 2005) želimo dobiti odgovor tudi na tretje zastavljeno vprašanje:

***RV3: Ali je stopnja prilagojene množične proizvodnje korelacijsko povezana s fleksibilnostjo ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

Na podlagi trditve, da se popolnoma prilagojeni (unikatni) izdelki ustvarjajo preko popolnoma prilagojenih (personaliziranih) transakcij (Lampel in Mintzberg 1996), izpeljemo naslednji dve raziskovalni vprašanji:

***RV4: Ali obstaja korelacijska povezava med stopnjo prilagojene množične proizvodnje ter personaliziranimi transakcijami med ponudnikom in porabnikom ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

***RV5: Ali obstaja korelacijska povezava med stopnjo prilagojene množične proizvodnje in unikatnostjo ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

Na podlagi opredelitve petih osnovnih metod za prilagojeno množično proizvodnjo izdelkov, kjer najnižja oblika prilagoditve pomeni najnižjo stopnjo vrednosti za porabnika in najmanjšo konkurenčno prednost, najvišja oblika prilagoditve pa najvišjo stopnjo vrednosti za porabnika in največjo konkurenčno prednost (Pine 1993b), si zastavimo vprašanje:

***RV6: Ali obstaja korelacijsko razmerje med stopnjo prilagojene množične proizvodnje ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola in njegovo konkurenčno prednostjo ter vrednostjo, ki jo ima za porabnika?***

Trditvi, da so porabniki za prilagojeno množično proizvodnjo, ki zadovoljuje njihove individualne potrebe, pripravljeni plačati več (Tseng in Jiao 1998; da Silveira in drugi 2001; Kamali in Loker 2002; Franke in Piller 2003), sledi še zadnje zastavljeno raziskovalno vprašanje:

***RV7: Ali stopnja prilagojene množične proizvodnje vpliva na plačilno intenco porabnika pri nakupu ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola?***

Povezavo spremenljivk v obliki raziskovalnih vprašanj bomo preverjali na podlagi raziskave in končne analize podatkov, ki jo bomo izvedli na izbranem vzorcu potencialnih strank ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov.

## 4 Od množične proizvodnje k prilagojeni množični proizvodnji

### 4.2 Razvoj sistema množične proizvodnje

19. stoletje je zaznamovala industrijska revolucija, s katero je nastopilo novo obdobje sistema tovarn. To je bila tedaj posebna značilnost Združenih držav Amerike, ki jih je tudi povedla do pridobivanja ekonomske moči. **Ameriški sistem proizvodnje** se je v svojih proizvodnih metodah in tovarniškem sistemu razlikoval od evropskih sistemov v naslednjih značilnostih (Pine 1993, 10–14):

- *zamenljivi deli*: vsak del izdelka je moral biti individualno prilagojen vsem ostalim delom v proizvodnji izdelka (prilagajanje delov izdelka vse do popolnega prilaganja), kar je močno olajšalo proizvodni proces in delo zaposlenih;
- *specializirani stroji*: stroji, ki so bili zadolženi za hitro proizvajanje delov izdelka in vodeni s strani nadzornikov;
- *zaupanje v dobavitelje*: uspešno koordiniranje, sodelovanje in graditev odnosa s tistimi partnerji, ki so podjetju dobavljali najnujnejša proizvodna sredstva;
- *osredotočanje na proces proizvodnje*: razvili so funkcionalen sistem organiziranosti procesa proizvodnje tovarne – povečan nadzor in odgovornost delavcev do razporedov, kvalitete in porabe materiala;
- *delitev dela*: odgovornost in osredotočanje delavcev le na določen del proizvodnega procesa s ciljem povečanja učinkovitosti, standardizacije in rutiniranosti proizvodnega procesa;
- *strokovno znanje in veščine ameriških delavcev*: ne glede na avtomatiziranost so bili stroji najbolj produktivni takrat, ko so jih upravljali delavci, ki so s pomočjo strojev le nadgradili svoje spretnosti;
- *fleksibilnost*: ameriški sistem je uspel obdržati visoko stopnjo fleksibilnosti zaradi globoko vkoreninjenih rokodelskih spretnosti delavcev in usmeritve v proces proizvodnje;
- *stalne tehnološke izboljšave*: vlaganja v stalni tehnološki napredek in razvoj.

S prihodom 20. stoletja pa zgoraj naštetih faktorji niso več nudili zadostne podpore, saj so številna večja podjetja zadovoljevala potrebe porabnikov na geografsko razpršenih trgih. Razvil se je nov sistem, potomec ameriškega sistema, imenovan **množična proizvodnja** (angl. mass production) ali **fordizem** (angl. Fordism) – poimenovano po Henryju Fordu, ki ga je tedaj najbolje implementiral (Pine 1993a, 14–21). Značilna je bila proizvodnja standardnih in neraznolikih izdelkov, ki so se pri nizkih proizvodnih stroških proizvajali v velikem obsegu

(Ediz in drugi 2010, 509). Slednje najboljše ponazorimo z izrečenimi besedami Henryja Forda: »Imate lahko katerokoli barvo avtomobila, če je le črna« (v Pine 1993a, 7). Cilj fordizma je bilo torej poenotenje izdelkov na način, da bodo dostopni širšemu obsegu porabnikov, pri čemer se je pri nekaterih podjetjih še vedno dalo izdelati po meri narejen izdelek. Vendar pa je unikatnost takšnega izdelka zahtevala višjo ceno, neskladno kvaliteto in daljši čas dobave (Boynton in Milazzo 2002).

Sabel in Zeitlin (1985) ter Selladurai (2004) pravijo, da je bila za sistem množične proizvodnje značilna mehanizacija in avtomatizacija sistema proizvodnje, delitev dela (delavci izvajajo rutinizirane, standardizirane in ponavljajoče se naloge) ter upravljanje in nadzor celotnega proizvodnega sistema.

Lastnosti ameriškega sistema (zamenljivi deli, specializirani stroji, osredotočanje na proces proizvodnje, delitev dela) so zaradi svoje pomembnosti postali osnovno vodilo množične proizvodnje, dodanih pa je bilo še nekaj novih načel (Pine 1993a, 14–21):

- **tekoči trak:** Henry Ford je s pomočjo tekočega traku, kjer je vsak delavec sestavil en del izdelka, ki je šel po traku do naslednjega delavca in tako naprej, razvil t.i. *model T*. Njegova inovacija je postala sinonim za množično proizvodnjo. Pred uvedbo modela T so delavci porabili 12 ur in 8 minut za sestavo enega avtomobila, po uveljavitvi modela T pa le 1,5 ure. Ameriški sistem se te metode ni posluževal, saj niso bili osredotočeni na zmanjševanje stroškov, temveč na doseganje visoke kvalitete izdelkov, kar je rezultiralo v višji ceni za porabnika;
- **osredotočanje na nižje stroške in cene:** to načelo je bilo pravzaprav osnova za nastanek tekočega traku, saj so želeli znižati proizvodne stroške in s tem končno ceno izdelka za porabnika, da bi se približali množici porabnikov;
- **ekonomija obsega:** sledi načelu, da večja kot je proizvodnja izdelkov, nižji bodo stroški na enoto. Proizvodnjo so povečevali preko strojev in produktivnosti delavcev na način, da je bilo vedno manj delavcev potrebnih za sestavo enega izdelka. V ameriškem sistemu pa se je proizvodnja povečevala z dodajanjem novih strojev in zaposlovanjem delavcev, zaradi česar niso uspeli znižati stroškov;
- **standardizacija izdelkov:** izdelki so v sistemu množične proizvodnje standardizirani in namenjeni homogenim trgov, saj bi kompleksnost v proizvodnem procesu pomenila višje proizvodne stroške. V ameriškem sistemu pa standardizacija izdelkov ni bila nujna, saj je bil ameriški trg veliko bolj homogen od evropskega;

- **stopnja specializacije:** delavci so se za svoje delo tako specializirali (vsak je bil zadolžen za sestavo točno določenega dela izdelka, ki ga je predal naslednjemu delavcu, ta naslednjemu itd.), da so v osemurnem delavniku uspeli v petih minutah narediti tisto, kar so prej naredili v 20 minutah. Celotna proizvodnja pa je bila odvisna tudi od specializiranih strojev, ki so delovali podobno kot delavci – vsak je izvajal le eno funkcijo, kar je onemogočalo kakršnekoli spremembe v dizajnu izdelka;
- **osredotočenje na operativno učinkovitost:** morebitne težave ali zastoji v proizvodnem procesu bi pomenili hitro zvišanje stroškov, zato so bila podjetja zelo striktna pri izvajanju in nadzoru proizvodnega procesa. Cilj podjetja pa ni bil le nadzor učinkovitega delovanja delavcev, temveč tudi povečevanje njihove produktivnosti;
- **hierarhična organizacija:** ravno zaradi potrebe po nadzoru se je razvil sistem profesionalnih menedžerjev. Pred letom 1850 so obstajala večinoma manjša, družinska podjetja, z nastankom ameriškega sistema so začela podjetja postopoma rasti, ob preoblikovanju ameriškega sistema v sistem množične proizvodnje pa so se uveljavile že hierarhične organizacije, saj so zaradi razvoja in rasti podjetij potrebovale administracijsko strukturo, ki jim bo omogočila boljši nadzor procesov, ki se odvijajo v organizaciji. Po prvi svetovni vojni se je posebej uveljavil koncept znanstvenega menedžmenta, z drugo besedo Taylorizem (poimenovano po Fredericku W. Taylorju), katerega cilj je bilo iskanje oziroma odpravljanje vseh pomankljivosti v proizvodnem procesu;
- **vertikalna integracija:** je prav tako nastala zaradi potrebe po nadzoru proizvodnega procesa in je bila posledica hierarhične strukture.

Fordizem je bil torej zaznamovan kot obdobje proizvodnje standardnih izdelkov in velike ekonomske rasti, ki je vodila v nastanek nove potrošniške družbe (McDowell 2001, 402). Množična proizvodnja je postala paradigma ne le za proizvodni proces, temveč je bila razumljena kot oblika menedžmenta, katere cilj je bil ponujanje izdelkov/storitev po tako nizkih cenah, da si jih lahko privošči vsak porabnik. Še dolgo časa po Henry Fordu so tako majhna, kot tudi velika podjetja verjela in uspešno sledila takšni filozofiji (Pine 1993a).

#### 4.1 Padec sistema množične proizvodnje

Sistem množične proizvodnje je bil v času razvoja Amerike izjemno učinkovit. Vendar svet ni ostal isti, temveč se je spreminjal. Države, trgi, porabniki, konkurenca itn. niso bili več takšni

kot nekoč – prišlo je do bistvenih sprememb v družbi, ki so zahtevale vzpostavitev novega sistema.

V 50. letih 20. stoletja se je zaradi vse večje želje porabnikov po prilagojenih izdelkih začelo razporejanje porabnikov v t.i. tržne segmente. V posamezne segmente so sodili porabniki s podobnimi preferencami, ker pa so bili ti segmenti preveliki, so se proizvajalci najpogosteje odločili za eno izmed dveh strategij: bodisi so bili stroškovno učinkoviti proizvajalec, vendar z omejeno ali celo nikakršno raznolikostjo v izdelkih, bodisi so proizvajali visoko prilagojene, vendar drage izdelke (Kaplan in Haenlein 2006, 168–169). Enaki izdelki, ki so se prilegali različnim porabnikom, niso več zadovoljevali potreb trga (Schreier 2000, 317).

Kotha (2006, 22) našteva naslednje spremembe, ki so vodile k propadu sistema množične proizvodnje:

1. potreba po novih proizvodnih tehnologijah, s ciljem doseganja fleksibilnosti in raznolikosti izdelkov;
2. hitre tehnološke spremembe, ki so vplivale na krajšanje življenjskega cikla izdelka;
3. spreminjajoče se želje porabnikov po raznolikih in bolj kvalitetnih izdelkih.

Tega dejstva pa menedžerji v 70. in 80. letih 20. stoletja niso zlahka sprejeli. Težko so namreč doumeli, da tako učinkovit sistem, ki je toliko let veljal za najmočnejše orodje, pravzaprav ne deluje več zaradi sprememb v družbi. Ameriška družba je bila vedno manj homogena, ameriški trg je prenehal rasti in porazdelitev dohodka med prebivalstvom ni bila več tako enakomerna (Pine 1993a, 30–32).

Takrat še nezadovoljen segment porabnikov, t.i. »temna stran trga« (angl. the dark side of the market), ki je zahteval ponudbo unikatnih izdelkov, se je vedno bolj povečeval (Schreier 2006, 318). Porabniki so bili »pripravljene plačati več za diferencirani izdelek, ki zagotavlja boljšo kvaliteto, višjo stopnjo prilagodljivosti in je hitreje dostavljen«, saj so bili naveličani ponudbe standardnih izdelkov (Kumar 2004, 292). Svensson in Barfod (2002, 78) trdita, da je nastala »kompleksna tekmovalna situacija, kjer so podjetja z izdelavo po meri narejenih izdelkov in podjetja z množično proizvodnjo začela ciljati na iste porabnike«.

Sledilo je obdobje **postfordizma** (angl. Post-Fordism), ki je nastalo kot odgovor na krizne razmere množične proizvodnje, saj podjetja niso bila več zmožna tekmovati le s ponudbo standardiziranih izdelkov in storitev. Boynton in Milazzo (1996, 157) nanj gledata kot na



»odkritje novega sklopa organizacijskih, ekonomskih, tehnoloških in družbenih konfiguracij, ki so nastale s ciljem nadomestitve fordizma in množične proizvodnje«.

Ediz in drugi (2010, 509) govorijo o postfordizmu kot o tretji industrijski revoluciji, imenovani *informacijska doba*, ki je nastala kot posledica hitrega in intenzivnega tehnološkega razvoja, pri čemer ne poudarjajo le sprememb v komunikacijski tehnologiji, temveč tudi v načinu življenja ljudi, njihovih delovnih navadah in načinih preživljanja prostega časa. Postopoma so se začele spreminjati tudi nakupne navade porabnikov ter s tem njihova želja po vse bolj raznolikih in fleksibilnih izdelkih.

Piore in Sabel (1984) pravita, da je za postfordizem ključen premik od množične proizvodnje k fleksibilni specializaciji, saj prejšnjo monotonost proizvodnega sistema zamenjajo visoko usposobljeni in motivirani zaposleni, ki s svojim tehničnim znanjem proizvajajo izdelke za hitro spreminjajoči se trg porabnikov z raznolikimi željami. McDowell (2001, 403) meni, da je bil glavni namen postfordizma zmanjševanje administrativnega in storitvenega dela zaposlenih ter povečevanje intenzivnosti proizvodnje in montažnega sistema.

Množična proizvodnja je bila torej vse od leta 1900 do 1970 prepoznana kot najučinkovitejša proizvodna metoda številnih podjetij (Selladurai 2004, 296), vendar pa je zaradi že omenjenih sprememb napočil čas za vstajo novega sistema.

### **4.3 Vzpon sistema prilagojene množične proizvodnje**

Leta 1970 je v Ameriki prišlo do eksplozije povečane izbire na trgu – namesto 140 je bilo na primer ponujenih že kar 260 različnih modelov avtomobilov, število ponudbe brezalkoholnih pijač je iz 20 naraslo na 87, namesto petih televizijskih programov jih je bilo že 185 itd. (Cox in Alm 1999). Podjetja so torej začela širiti svoje izdelčne linije s ciljem, da bi zadovoljila različne potrebe porabnikov (Tseng in Piller 2003, 4).

Dominantna paradigma množične proizvodnje ni bila več aktualna, saj so podjetja ugotovila, da ne obstaja več veliki homogeni trg, temveč je bilo potrebno zadovoljevati individualne potrebe in želje vsakega posameznega porabnika, ki morajo biti s strani podjetja vnaprej prepoznane in zadovoljene (Pine 1993a, 6). Tudi Lampel in Mintzberg (1996, 21) sta opozorila na vpliv novih tehnologij, povečano število konkurentov in nepopustljive porabnike, kar je podjetja pripeljalo k večjemu prilagajanju izdelkov oziroma storitev. Začela so se nagibati k ustvarjanju nizkostroškovnih procesov, razlikovanju izdelkov in tudi k proizvajanju individualno prilagojenih izdelkov oziroma storitev. S tem se je ustvarilo novo

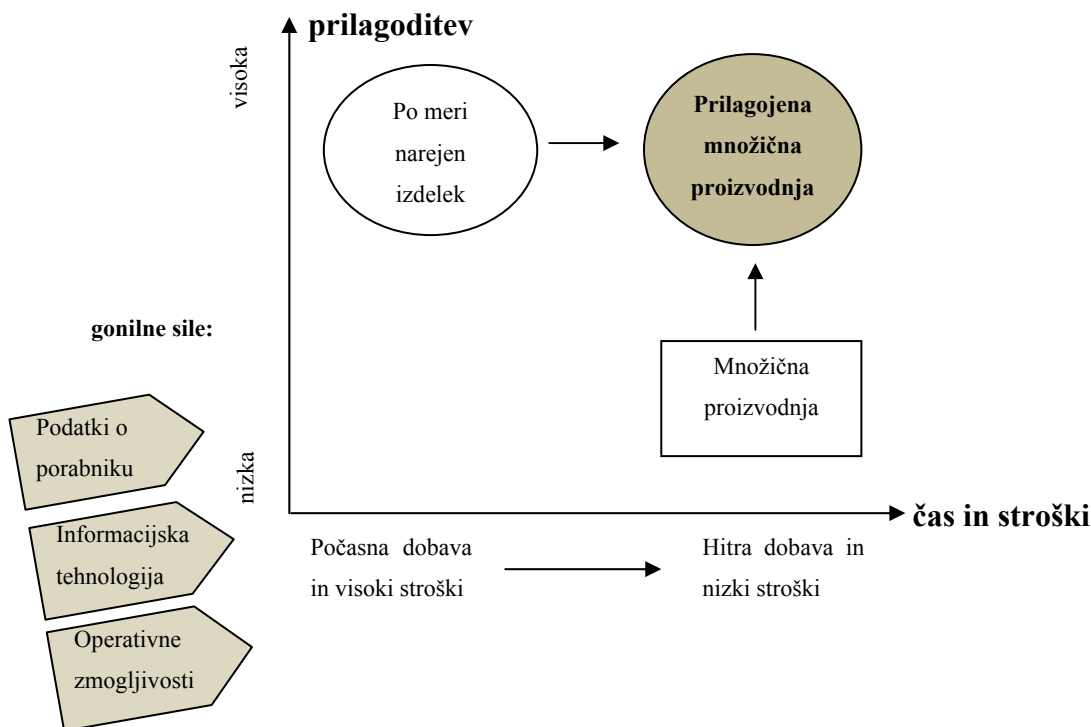
področje tekmovanja s konkurenco – imenujemo ga **prilagojena množična proizvodnja** (angl. mass customization) (Pine 1993a, 7).

Alvin Toffler (1970) je prvi opozoril in predvidel tehnološke zmogljivosti in spremembe v družbi. Opozarjal je na vedno večji razvoj tehnologije, ki je bila tedaj sicer razumljena kot klasični simbol Henryja Forda, vendar je napovedoval, da bodo njene razsežnosti v prihodnosti vse večje in večje. Prvi, ki je razvil teorijo prilagojene množične proizvodnje, pa je bil Stanley Davis (1987). Izraz prilagojene množične proizvodnje je izumil, ko je ugotovil, da obstoječe tehnologije onemogočajo razvoj množično prilagojenih izdelkov, trgov in organizacij. Že takrat je bil prepričan, da bo fenomen prilagojene množične proizvodnje v prihodnosti postal neizbežna nujnost.

Tradicionalna teorija pravi, da so prilagojeni izdelki, za razliko od standardiziranih, proizvedeni v manjšem obsegu, vendar z večjo mero raznolikosti in višjo stopnjo vpletenosti porabnika pri specificiranju izdelka (Duray in drugi 2000, 605). Davis (1987) pa si zamisli proizvodnjo edinstvenega proizvoda za porabnika, vendar brez vpliva na ekonomije obsega, kar pomeni, da bo porabniku prilagojeni izdelek ponujen po isti ceni in v enakem obsegu.

Z razliko od množične proizvodnje, katere cilj je proizvodnja standardiziranih izdelkov in njihova prodaja po (za porabnika) ugodni ceni, se bistvo prilagojene množične proizvodnje skriva v proizvodnji raznolikih proizvodov/storitev z namenom, da vsak porabnik najde natanko to, kar potrebuje, ob zanj sprejemljivi ceni (Kotha 2006, 22). Podjetje se torej mora naučiti, kako učinkovito oblikovati in proizvesti specializirane izdelke na cenejši in hitrejši način. Le tako lahko ustvari edinstvene izdelke v enakem obsegu in pri podobnih cenah kot množično proizvedeni izdelki (Thomke in von Hippel 2002, 9–11), kar sta Wind in Rangaswamy (2001, 21) odlično ponazorila v naslednji shemi.

Slika 4.1: Paradigma prilagojene množične proizvodnje



Vir: Wind in Rangaswamy (2001, 21).

Dandanes obstajajo številne definicije, razumevanja in interpretacije prilagojene množične proizvodnje. Večina avtorjev jo razume kot uporabo informacijskih tehnologij ter povečevanja fleksibilnosti in organiziranosti v podjetju s ciljem dobavljanja takšnih izdelkov/storitev, ki bodo zadovoljevali individualne potrebe in želje porabnikov (Kay 1993; Hart 1995; Kotha 1996). Davis (1987) in Pine (1993a) jo opredeljujeta kot poslovno strategijo, katere ključni cilj je zadovoljevanje individualnih potreb in želja porabnikov, kar podjetje doseže z zgodnjo vključitvijo porabnika v razvojni cikel izdelka. Spira (1993, 26) pa trdi, da je prilagojena množična proizvodnja »novi sistem upravljanja, ki temelji na množični proizvodnji individualno prilagojenih izdelkov oziroma storitev«.

Kay (1993, 15) meni, da se prilagojena množična proizvodnja ne nanaša zgolj na funkcionalne značilnosti proizvoda, temveč je holistični koncept, ki povezuje postopek dizajniranja izdelka vse do njegove dobave porabniku preko učinkovitega upravljanja organizacijske strukture. Na podlagi tega postavi naslednjo formulo (Kay 1993, 15):

**Prilagojena množična proizvodnja** (angl. mass customization) = **k porabniku usmerjena** (angl. customer-focused) x **vitka proizvodnja** (angl. lean production) x **nenehna raznolikost**

(angl. continuous variety) x **kratek razvojni cikel izdelka** (angl. short cycle development) x **usposobljena upravljalna kultura** (angl. flat, empowered management culture).

Hart (1995, 36) pa predlaga definiranje koncepta prilagojene množične proizvodnje z uporabo dveh ločenih definicij, ki se medsebojno prepletata in dopolnjujeta. Prvo poimenuje *vizionarska definicija* prilagojene množične proizvodnje, ki se nanaša na zmožnost podjetja zagotavljati za porabnika profitabilne izdelke kadarkoli, kjerkoli in kakorkoli. Filozofi jo imenujejo tudi Platonska definicija, saj jo razumejo kot transcendentalno idejo - predstavlja zgolj ideal, ki v realnem svetu ne more obstajati.

To nas pripelje k drugi – *praktični definiciji* množične prilagoditve. Le-ta se nanaša na uporabo fleksibilnih procesov in organizacijskih struktur s ciljem proizvodnje raznolikih in pogostokrat individualno prilagojenih izdelkov ali storitev pri nizkih stroških standardiziranega, množično proizvodnega sistema. Cilj je ugotoviti obseg, v okviru katerega bo prilagoditev izdelka ali storitve imela pomensko vrednost za porabnika, nato pa porabniku olajšati izbiro izmed različnimi možnostmi znotraj tega obsega (Hart 1995, 36).

Hart (1995, 36) meni, da je druga definicija v realnosti sicer veliko bolj izvedljiva, vendar vseeno poudarja, da je učinkovitost množične prilagoditve odvisna tudi od ponotranjenja vizionarske teorije.

Kaplan in Haenlein (2006) v iskanju sodobne definicije analizirata trditve različnih avtorjev in izpeljeta sledeči dve definiciji:

- ***tradicionalna prilagojena množična proizvodnja – delovna definicija:***  
»Prilagojena množična proizvodnja je strategija podjetja, ki preko operativnih postopkov ustvarja dodano vrednost – vpletenost porabnika v fazi izdelave ali montaže proizvoda, kjer se pri približno enakih proizvodnih stroških in monetarni ceni kot množična proizvodnja, ustvarijo prilagojeni izdelki« (Kaplan in Haenlein 2006, 176);
- ***tradicionalna prilagojena množična proizvodnja – vizionarska definicija:***  
»Prilagojena množična proizvodnja je strategija podjetja, ki preko operativnih postopkov ustvarja dodano vrednost – vpletenost porabnika v fazi dizajniranja proizvoda, kjer se s hibridno strategijo, ki kombinira stroškovno vodstvo in diferenciacijo, ustvarijo prilagojeni izdelki« (Kaplan in Haenlein 2006, 177).

Kaplan in Haenlein (2006, 177) trdita, da je prilagojena množična proizvodnja šele z razvojem novih proizvodnih in komunikacijskih tehnologij, kot je na primer internet,

pridobila realne možnosti za ponudbo širokega asortimana izdelkov. Kaplan in Haenlein (2006, 178) zato posebej definirata še *elektronsko prilagojeno množično proizvodnjo*: »Elektronsko prilagojena množična proizvodnja je strategija podjetja, ki preko operativnih postopkov ustvarja dodano vrednost – vpletenost porabnika v fazi izdelave ali montaže proizvoda, kjer se pri približno enakih proizvodnih stroških in monetarni ceni kot množična proizvodnja ustvarijo prilagojeni izdelki ter kjer je vsaj ena izmed tržnih dimenzij – igralec, izdelek in proces – digitalna« (Kaplan in Haenlein 2006, 178).

Tseng in Jiao (1998, 13) ugotavljata, da prilagojena množična proizvodnja ne zahteva le sodelovanja med procesom dizajniranja in proizvodnjo, temveč mora sodelovati tudi s prodajo in marketingom, saj mora biti porabnik vključen v vse faze proizvodnje in dobave izdelka.

Wind in Rangaswamy (2001, 13) govorita o t.i. popotrošnjenju (angl. customerization) za katerega pravita, da je »h kupcu orientirana strategija podjetja, ki kombinira prilagojeno množično proizvodnjo s prilagojenim marketingom« (angl. customized marketing). Prilagojena množična proizvodnja je po njunem mnenju le korak k realizaciji prilagojenega marketinga, saj podjetja ne dobavljajo le prilagojenih izdelkov po nizkih cenah, temveč se iz prodajno usmerjenega podjetja transformirajo v k potrošniku usmerjeno podjetje (Wind in Rangaswamy 2001, 14).

Popotrošnjenje pomeni, da podjetje ponuja porabnikom izbor različnih alternativ, na podlagi katerih »najdejo, izberejo, oblikujejo in uporabijo karkoli potrebujejo« (Wind in Rangaswamy 2001, 15) in vidi porabnika kot aktivnega udeleženca v vseh fazah proizvodnje izdelka, od razvoja samega izdelka, njegovega nakupa in nenazadnje njegove uporabe (Wind in Rangaswamy 2001, 20). Koncept je sam po sebi odvisen od interneta in podobnih tehnologij (sledi trendu spletnega nakupovanja), saj naj bi na ta način porabniki postali aktivnejši udeleženci v procesu oblikovanja izdelka, s čimer izključuje standardne distribucijske poti izdelkov (Wind in Rangaswamy 2001, 24).

Ne glede na razlike v razumevanju in definiranju prilagojene množične proizvodnje različnih avtorjev, pa so si definicije nenazadnje podobne v dveh ključnih značilnostih. Prvič, dobavljeni izdelek se izjemno približa potrebam in željam porabnikov ter drugič, višja stopnja prilagoditve ne pomeni višje cene prilagojenega izdelka (Kumar 2004, 288).

Tseng in Piller (2003) pravita, da se je koncept prilagojene množične proizvodnje resda razvil že v 80. letih, vendar je svojo vlogo začel pridobivati šele konec 20. stoletja. Cox in Alm

(1999, 16–17) dokazujeta uveljavljanje sistema prilagojene množične proizvodnje znotraj različnih industrij, kjer kot primer navajata avtomobilsko (npr. z vsakim desetletjem podjetje Ford povečuje število kombinacij pri svojih avtomobilih), računalniško (npr. povečevanje kombinacijskih možnosti pri računalnikih podjetja Dell), tekstilno (npr. individualno prilagojena oblačila podjetja InterActive Custom Clothes in obutev podjetja Digitoe), zabavno (npr. individualno ustvarjanje glasbenega CD diska podjetja CDuctive) in prehransko industrijo (npr. po meri narejeni sendviči podjetja Burger King).

Prilagojena množična proizvodnja je torej postala glavna proizvodna strategija, ki je svojo pomembnost pridobila z osredotočenostjo in odzivnostjo na spremembe v industriji in spreminjajoče se zahteve trga (Fogliatto in drugi 2012, 21). Za podjetja, ki so obtičala v množično proizvodnem sistemu, turbulentne spremembe na trgu predstavljajo neprijetnost, medtem ko podjetja, ki so se v celoti zavezala sistemu prilagojene množične proizvodnje, nepredvidljivo naravo trga razumejo kot priložnost in jim ne predstavlja grožnje (Hart 1995, 37).

#### **4.3.1 Prednosti prilagojene množične proizvodnje**

»Primarni argument, ki govori v prid prilagojeni množični proizvodnji, je dobava superiorne vrednosti za porabnika« (Schreier 2000, 317). Prednost prilagojene množične proizvodnje je torej predvsem v tem, da še vedno dosega enako število porabnikov kot sistem množične proizvodnje, vendar k njim pristopi bolj individualno (Davis 1989 v da Silveira in drugi 2001, 2).

Podjetje, ki je usmerjeno k ponudbi natanko tistega, kar porabnik želi in potrebuje (brez bombardiranja s preštevilnimi možnostmi), cilja k uresničitvi dveh ciljev: prvič, *množično prilagaja izdelke* (učinkovito ustvarja individualno prilagojene izdelke ali storitve) in drugič, stremlji k »ena-na-ena« *marketingu* (pridobiva informacije o specifičnih potrebah in željah vsakega posameznega porabnika). Povezava teh dveh konceptov omogoča vzpostavitev trajajočega odnosa med ponudnikom in porabnikom (Pine in drugi 1995, 3). Za razliko od množičnega marketinga, ki zgolj ugiba, kakšne so potrebe na trgu, »ena-na-ena« marketing ustvarja dialog z vsakim porabnikom posebej, s čimer pridobiva številne povratne informacije (angl. feedback), ki jih v nadaljevanju uporabi za ustvarjanje porabniku najboljšega proizvoda (Pine in drugi 1995, 13). »Ena-na-ena« relacije med ponudnikom in porabnikom so zaradi stalno spreminjajočih se sprememb na trgu dandanes vse bolj in bolj aktualne (Svensson in Barfod 2002, 77).

Za prilagojeno množično proizvodnjo lahko trdimo, da »je privlačna izbira tako za ponudnike kot tudi porabnike. Porabniki so deležni visoko prilagojenih izdelkov po zelo ugodni ceni, pri čemer je končni izdelek odraz njihovega izbora barve, oblike, funkcije in stila tega izdelka. Ponudniki pa ob tem znižujejo svoje zaloge oziroma skupne proizvodne stroške in lahko natančno sledijo aktualnim zahtevam trga« (Agrawal in drugi 2001, 63). Govorimo torej o situaciji »dobim-dobiš« (angl. »win-win« situation) (Agrawal in drugi 2001, 63), ki zagotavlja in uresničuje vzajemne koristi obeh udeležencev v menjavi. Selladurai (2004, 298) navaja prednosti, ki jih pridobita oba partnerja v menjavi: podjetje s prilagojeno množično proizvodnjo znižuje svoje proizvodne stroške in število zalog ter redno pridobiva aktualne informacije o potrebah porabnikov; prednosti, ki jih pridobi porabnik, pa se kažejo v cenovni dostopnosti in prilagojenosti izdelkov, ki zadovoljujejo njegove specifične potrebe. Tudi Åhlström in Westbrook (1999, 266) odkrijeta številne prednosti prilagojene množične proizvodnje, kot so povečanje zadovoljstva in znanja porabnikov, zmanjšanje proizvodnih stroškov in dobavnega časa izdelka ter povečanje tržnega deleža in profita podjetja.

Friesen (2001) meni, da je situacija »dobim-dobiš« pomembna tudi pri graditvi posebnega odnosa med ponudnikom in porabnikom, ki ga partnerja dosežeta v času »so-ustvarjanja« (angl. co-creation) izdelka, kar ponazori z zanimivo interpretacijo, da se 1 in 1 povežeta v 11. Engeström (2004) govori tudi o t.i. »so-konfiguraciji« (angl. co-configuration), za katero trdi, da poleg kreiranja prilagojenega proizvoda dodatno ustvarja tudi dolgoročen odnos z individualnim porabnikom. Interakcija med ponudnikom in porabnikom se iz tega razloga po koncu prodajnega postopka ne zaključi, temveč se med njima gradi poseben in dolgo trajajoči se odnos.

Agrawal in drugi (2001), Blecker in drugi (2004), Kumar (2004) ter Franke in drugi (2008) opozarjajo na vse večjo prednost in aktualnost uporabe interneta kot ključnega orodja prilagojene množične proizvodnje. Kumar (2004, 295) izpostavlja leto 1997 kot ključni začetek uporabe interneta v Združenih državah Amerike, s pomočjo katerega so izginile vse ovire dostopa podjetij do različnih trgov. Na drugi strani je internet tudi porabnikom ustvaril novo okolje, v katerem lahko zahtevajo in tudi dobijo nizkocenovne, hitro dostavljene, kvalitetne in visoko prilagojene izdelke. Blecker in drugi (2004, 897) poudarjajo učinkovitost interneta, preko katerega »porabnik na podlagi svojih želja in potreb najprej konfigurira izdelek, potem pa le s klikom na miško pošlje svoje naročilo proizvajalcu, ki nemudoma začne s proizvodnjo naročenega izdelka«. Franke in drugi (2008, 546–547) trdijo, da obstaja vedno več podjetij, ki porabnikom kar preko spleta ponujajo možnost oblikovanja lastnega

izdelka (npr. superge Nike, računalniki Dell, avtomobili Mini, kuhinje IKEA, smuči Edelwiser ipd.), kjer porabniki z uporabo spletnih orodij prilagodijo izdelek svojim individualnim potrebam.

#### **4.3.2 Omejitve prilagojene množične proizvodnje**

Alptekinoğlu in Corbett (2005, 2) pravita, da se je »prilagojena množična proizvodnja že razširila na najrazličnejše industrije, ki na porabnike apelirajo predvsem z obljubo, da bodo njihovi izdelki bolje ustrezali njihovim potrebam in željam«. V številnih industrijah je namreč »popolno prileganje izdelkov bistvenega pomena« (Alptekinoğlu in Corbett 2005, 2). Vseeno pa se moramo zavedati, da je uspešnost prilagojene množične proizvodnje pogojena z razmerami na trgu znotraj posamezne industrije in zato je ni nujno prava rešitev za katerokoli vrsto industrije (Pollard in drugi 2008, 77). Množična proizvodnja je morda zastarela, vendar je v nekaterih primerih še vedno najboljša strateška rešitev (Radder in Louw 1999).

De Silveira in drugi (2001) menijo, da je prilagojena množična proizvodnja predvsem primerna za podjetja, ki operirajo na specifičnih trgih in s tem zadovoljujejo specifične potrebe, medtem ko množična proizvodnja še vedno predstavlja najboljšo obliko strategije na številnih trgih. Tudi Zipkin (2001, 2) opozarja, da se »ne smemo pustiti zapeljati konceptu prilagojene množične proizvodnje, temveč moramo pazljivo oceniti tehnologijo in potrebe trga preden obvežemo svoje podjetje s tovrstno strategijo«.

Agrawal in drugi (2001) na podlagi primera avtomobilske industrije menijo, da naj bi prehod od množične proizvodnje, za katero je značilen »potisni« sistem (angl. push system), k prilagojeni množični proizvodnji, ki vsebuje značilnosti »potegni« sistema (angl. pull system), zahteval velike spremembe znotraj celotne organizacije, ki bi vplivale na delovanje predvsem operativnega in proizvodnega sistema. Tudi Zipkin (2001) meni, da sistem prilagojene množične proizvodnje zahteva unikatne operativne zmožnosti, v okviru česar našteva njegove ključne omejitve:

1. zahteva po visoko fiksibilni proizvodni tehnologiji: predstavlja drag in zamuden proces;
2. zahteva po razvoju sistema za razumevanje potreb in želja porabnikov: zbiranje unikatnih informacij o porabnikih za zadovoljitev njihovih unikatnih potreb in želja ni enostavno (na kakšen način zbirati podatke, kakšna vprašanja postaviti, kako doseči potencialne porabnike ipd.). Pridobiti je potrebno naslednje informacije: identifikacija



- (ime in naslov), porabnikov izbor med različnimi alternativami, fizične meritve in odziv na prototip;
3. zahteva po direktnem logističnem sistemu: direktno distribuiranje izdelkov končnim porabnikom je težavno;
  4. porabniki niso vedno pripravljene plačati za prilagoditev izdelkov.

Agrawal in drugi (2001, 69) se osredotočijo predvsem na koncept po naročilu narejenega izdelka (angl. build-to-order), ki ga predstavijo kot različico prilagojene množične proizvodnje. Preko raziskave ugotovijo, da je le 17% američanov pripravljen kupiti po naročilu narejeni izdelek, pa še to le v primeru, da zanj ni zahtevano doplačilo oziroma da želijo izdelek prejeti najkasneje v osmih tednih od izdaje naročila.

Nekateri avtorji (Huffman in Kahn 1998; Agrawal in drugi 2001; Franke in Piller 2003) prilagojeno množično proizvodnjo primerjajo tudi s konceptom množične zmedenosti (angl. mass confusion), Schwarz (2000) uporabi izraz »tiranija izbir« (angl. a tyranny of choices), Lehman (1998) pa meni, da gre za »preveč dobrih stvari« (angl. too much of a good thing). Problem vidijo v ponudbi prevelikega števila možnosti v procesu konfiguriranja izdelka, zaradi česar naj bi se pri porabnikih pojavil učinek preobremenjenosti. Franke in Piller (2003, 9) trdita, da lahko ponudba preširokega asortimana izdelkov porabnike frustrira, namesto da bi zadovoljevala njihove potrebe. Huffman in Kahn (1998, 492) opozarjata, da »v kolikor se porabnikom zdi izbor raznolikih možnosti izdelka preveč kompleksen oziroma ga to frustrira in je posledično nezadovoljen, se s tovrstnim izdelkom ne dosega konkurenčne prednosti in bo zato strategija prilagojene množične proizvodnje popolnoma neustrezna«. Tudi Kumar (2004, 290) trdi, da višja stopnja prilagojenosti ni nujno boljše strateška izbira.

Huffman in Kahn (1998, 492–493) kot primer navajata podjetje Choice Seating Gallery, ki proizvaja prilagojene kavče in ponuja naslednje možnosti: 500 različnih stilov kavčev, ki so lahko sestavljeni iz 3000 različnih tkanin in 350 različnih tipov usnja. To pomeni, da porabnik izbira med ogromnim številom možnosti, saj ima na voljo 150.000 tkanih kavčev in 17.500 usnjenih kavčev. Avtorici ob tem ugotavljata, da t.i. »zmedenost ne izhaja iz dejanskega števila ponujenih možnosti, temveč iz *percepcije* kompleksnosti izbora med različnimi možnostmi« (Huffman in Kahn 1998, 493), zaradi česar poudarjata, da morajo biti opcije različnih konfiguracij izdelka razdeljene v razumljive kategorije, ki jih bo porabnik razumel in bo na ta način tudi lažje izbiral med njimi (Huffman in Kahn 1998, 492–493).

Cilj podjetij je torej, da preko raziskave trga sprva ugotovijo kolikšno stopnjo prilagojenosti porabniki sploh pričakujejo od izdelka, šele nato podjetje določi najbolj optimalno točko njegove prilagojenosti (Kumar 2004, 290).

#### **4.4 Primerjava množične proizvodnje in prilagojene množične proizvodnje**

Največjo polemiko predstavlja primerjava oziroma razlikovanje med množično proizvodnjo in prilagojeno množično proizvodnjo.

V sistemu prilagojene množične proizvodnje je porabnik integriran v aktivnosti podjetja, kjer z izražanjem svojih zahtev preko so-oblikovalskih nalog (angl. co-design), sodeluje pri dejanski realizaciji izdelka, v sistemu množične proizvodnje pa je proizvodni sistem voden zgolj na internem nivoju in s tem ne vključuje porabnika (Tseng in Piller 2003, 8–9). Porabnikovo so-oblikovanje je razumljeno kot proces, ki mu dovoljuje izražati svoje zahteve o specifikacijah izdelka preko preslikave teh zahtev v dejansko realizacijo izdelka (Piller in drugi 2003, 4).

Za prilagojeno množično proizvodnjo je prav tako značilen tudi pristop od zunaj navznoter (angl. outside in), torej z vidika zahtev porabnika v smeri proizvodnega in distribucijskega sistema, pri množični proizvodnji pa gre za upravljanje dobavne verige od znotraj navzven (angl. inside out), kar pomeni, da gre za delovanje predvsem z vidika proizvajalca (Tseng in Piller 2003, 8–9). Podjetja torej ne delujejo več v smeri, kjer najprej oblikujejo, potem izdelajo in nenazadnje prodajo izdelek – namesto tega so začela prodajati svoje zmogljivosti, na podlagi katerih najprej pridobijo ponudbe ter šele nato izpolnijo zahteve porabnikov (Tseng in Piller 2003, 10).

S prehodom od sistema množične proizvodnje k sistemu prilagojene množične proizvodnje mora podjetje vsa svoja proizvodna sredstva preusmeriti od ekonomij obsega (angl. economies of scale) k dobavljanju ekonomij razpona (angl. economies of scope) (Salvador in Rungtusanatham 2010, 34).

**Ekonomije obsega** se nanašajo na povečanje uspešnosti proizvodnje, ki nastane kot rezultat povečanja števila proizvedenega blaga. »Dolgoročni povprečni stroški padajo na območju proizvodnje, za katerega so značilni naraščajoči donosi obsega« (Prašnikar in Debeljak 1998, 209) – z večanjem obsega proizvodnje se torej znižujejo stalni stroški na enoto (Prašnikar in Debeljak 1998, 209).

**Ekonomije razpona** pa povečujejo uspešnost proizvodnje s stroškovno prednostjo, ki nastane kot rezultat diverzifikacije izdelkov (Helfat in Eisenhardt 2004, 1219). To je mogoče doseči v primeru, da »podjetja v istem obratu proizvajajo več proizvodov in so celotni stroški proizvodnje manjši, kot če bi se vsak proizvod proizvajal v ločenem obratu« (Prašnikar in Debeljak 1998, 210) – z večanjem razpona proizvodnje se torej znižujejo stalni stroški na enoto (Prašnikar in Debeljak 1998, 210).

Pine (1993a) argumentira, da sta si prilagojena množična proizvodnja in množična proizvodnja preveč različna koncepta, da bi bila lahko združljiva znotraj organizacije. Razlikovanje opaža v sami usmeritvi, ciljih, značilnostih in strukturi obeh konceptov, zaradi česar sta zanj koncepta nezdružljiva. Razlike med sistemoma so prikazane v spodnji tabeli.

*Tabela 4.1: Razlikovanje množične proizvodnje in prilagojene množične proizvodnje*

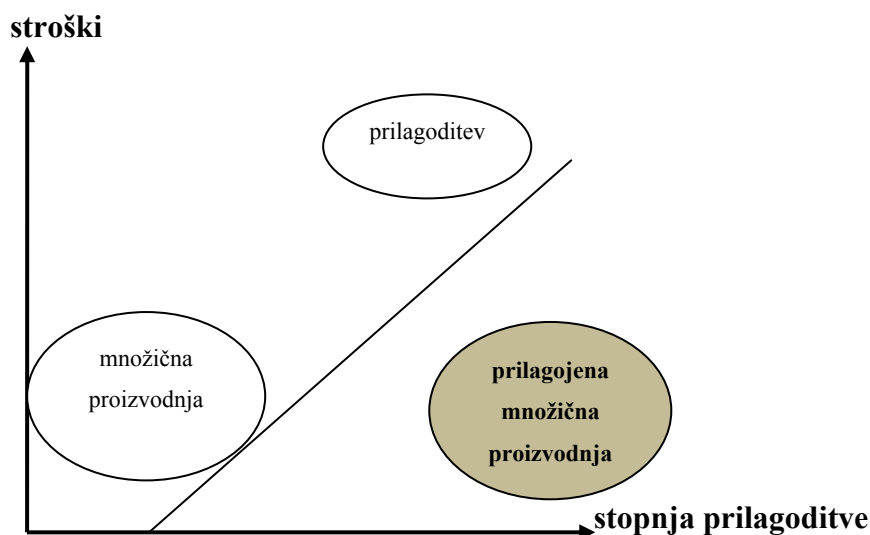
<b>Množična proizvodnja</b>	<b>Prilagojena množična proizvodnja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nizkocenovni, kvalitetni in standardni izdelki,</li> <li>▪ homogeni trgi,</li> <li>▪ stabilen trg,</li> <li>▪ dolg življenjski cikel izdelka,</li> <li>▪ dolg razvojni cikel izdelka,</li> <li>▪ proizvodna ali operativna učinkovitost,</li> <li>▪ ekonomije obsega,</li> <li>▪ nefleksibilna proizvodnja,</li> <li>▪ velike zaloge izdelkov (»build to plan«),</li> <li>▪ visoki stroški razlikovanja izdelkov,</li> <li>▪ ločevanje razmišljanja in delovanja,</li> <li>▪ pomanjkanje investicij v strokovno znanje delavcev,</li> <li>▪ okrnjeni odnosi med zaposlenimi,</li> <li>▪ nagle inovacije,</li> <li>▪ ločevanje inovativnosti in proizvodnje,</li> <li>▪ okrnjeni odnosi z dobavitelji,</li> <li>▪ neupoštevanje porabnikovih potreb in želja,</li> <li>▪ kratkoročne upravljalске odločitve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitetni in prilagojeni izdelki ob ugodni ceni,</li> <li>▪ heterogeni trgi in segmenti »enega«,</li> <li>▪ razdrobljeni trg,</li> <li>▪ kratek življenjski cikel izdelka,</li> <li>▪ kratek razvojni cikel izdelka,</li> <li>▪ učinkovitost celotnega procesa,</li> <li>▪ ekonomije obsega in ekonomije razpona,</li> <li>▪ fleksibilna proizvodnja,</li> <li>▪ ni zalog izdelkov (»make to order«),</li> <li>▪ večja raznolikost pri nizkih stroških,</li> <li>▪ integracija razmišljanja in delovanja,</li> <li>▪ visoke investicije v strokovno znanje delavcev,</li> <li>▪ občutek za skupnost,</li> <li>▪ nagle in postopne inovacije,</li> <li>▪ integracija inovativnosti in proizvodnje,</li> <li>▪ medsebojna odvisnost z dobavitelji,</li> <li>▪ hitra odzivnost na spreminjajoče se potrebe in želje porabnikov,</li> <li>▪ kratkoročne in dolgoročne odločitve upravljalcev in delavcev.</li> </ul>

Vir: Pine (1993a, 162).

Z razliko od tega pa Kotha (1996), Zipkin (2001), Svensson in Barfod (2002), Tseng in Piller (2003) ter Blecker in drugi (2004) zagovarjajo kombiniranje obeh strategij – strategijo prilagojene množične proizvodnje in strategijo množične proizvodnje. Walcher in drugi (2007) ter Ediz in drugi (2010, 511) menijo, da se prilagojena množična proizvodnja nanaša na množično proizvedene kombinacije izdelkov, ki so prilagojene končnim porabnikom – gre torej za istočasno koordiniranje standardizacije proizvodov (za zagotavljanje modularnosti) in fleksibilnega procesa proizvodnje (za zagotavljanje prilagojenosti). Tudi Blecker in drugi (2004, 898) so mnenja, da bi morala prilagojena množična proizvodnja vsebovati množično proizvodni sistem, saj naj bi se vsak dizajnirani izdelek proizvedel na način množične proizvodnje, šele nato bi se razvile modularne arhitekture izdelkov. Avtorji (Blecker in drugi 2004, 898) so tako prepričani, da se moduli lahko najprej proizvedejo neodvisno od porabnikovih potreb v sistemu množične proizvodnje, šele ko porabnik specificira svoje naročilo, pa se posamezni moduli v okviru procesa prilagojene množične proizvodnje montirajo v različne konfiguracije.

Svensson in Barfod (2002, 82) sta prav tako prepričana, da »brez kontrole industrializacije oziroma proizvodnega sistema, izdelek ne bo zmožen dosegati standardov kvalitete, stroškovne učinkovitosti in hitre dobave«, kar skušata prikazati z naslednjo shemo:

*Slika 4.2: Prilagojena množična proizvodnja kot kombinacija prilagoditve in množične proizvodnje*



Vir: Svensson in Barfod (2002, 79).

Tseng in Piller (2003, 6) zato poudarjata, da prilagojena množična proizvodnja pridobiva svojo konkurenčno prednost s kombiniranjem učinkovite množične proizvodnje in diferenciacijskih možnosti, ki jih omogoča prilagojena množična proizvodnja, torej s posedovanjem stabilnega, vendar hkrati fleksibilnega sistema, ki zagotavlja dinamičen pretok izdelkov.

Uspešnost podjetja je torej v integriranju obeh konceptov, kar se kaže v boljšem izkoristku delovnih spretnosti, povečanju fleksibilnosti, izboljšanju proizvodnih zmogljivosti in nenazadnje pozitivnemu odzivu trga (Kotha 1996). »Kombiniranje obeh konceptov tako obeta zanimive možnosti za porabnika in nove priložnosti za podjetje« (Zipkin 2001, 1).

## **5 Značilnosti množično prilagojenega izdelka**

Da bi lahko razumeli pomen in razsežnosti prilagojene množične proizvodnje moramo opredeliti nekaj osnovnih konceptov in značilnosti množično prilagojenega izdelka, ki bodo ključni za naše nadaljnje raziskovanje. Kot prvo je nujno razumevanje in razlikovanje med pojmom prilagoditve, prilagojene množične proizvodnje in raznolikostjo izdelka. »Prilagoditev pomeni proizvodnjo izdelka ali storitve, kot *odgovor* na določene potrebe porabnika«, medtem ko »prilagojena množična proizvodnja pomeni uresničevanje le-tega na stroškovno učinkovit način« (Pine in drugi 1995, 10). Zagotavljanje raznolikosti pa je definirano kot »proizvodnja enega samega izdelka, ki se lahko prilagodi več različnim situacijam« (Lehmann 2000, 62).

Prvi poskusi prilagoditve so bili po meri narejeni izdelki, za katere so bili značilni dolgi dobavni roki in nefleksibilen proizvodni sistem. Prilagojena množična proizvodnja pa je omogočila razvoj fleksibilne proizvodnje, zbiranje podrobnih informacij o porabnikih in urejevanje podatkovnih baz, na podlagi česar so bila podjetja zmožna ponuditi porabniku prilagojene izdelke pri skoraj enakih stroških kot pri standardnih izdelkih (Wind in Rangaswamy 2001, 17).

Vsako podjetje, ki si želi množično prilagoditi svoje izdelke, ima dve ključni nalogi (Duray in drugi 2000, 606):

1. najti mora način do upoštevanja porabnikovih specifikacij v procesu sestave izdelka;
2. podjetje mora prednost, ki jo pridobi s proizvodnjo prilagojenih izdelkov, izkoristiti za doseganje proizvodne učinkovitosti.

Schreier (2006) primerja konvencionalne standardne proizvode z množično prilagojenimi proizvodi, pri čemer ugotovi, da množično prilagojeni proizvodi bolje zadovoljujejo individualne potrebe porabnikov, so bolj unikatni in porabniku omogočajo vpletenost v dizajniranje izdelka, zaradi česar ima zanj končni izdelek večjo vrednost.

Vendar se postavlja vprašanje kako povezati koncept unikatnega proizvoda z množično proizvodnjo? Kako pravzaprav doseči proizvodnjo prilagojenega izdelka pri nizkih proizvodnih stroških in brez vpliva na ekonomijo obsega?

Pine (1993a) vidi odgovor v modularnosti izdelka. Modularnost namreč zagotavlja proizvodnjo različnih komponent izdelka v istem obsegu, kot pri standardiziranih izdelkih, vendar z veliko prednostjo v razlikovanju izdelka, ki se ga doseže z različnimi kombinacijami standardnih modulov. Standardizacija različnih modulov omogoča množično prilagojenim izdelkom ohranjanje kvalitete izdelka pri nizkih proizvodnih stroških (v Duray in drugi 2000).

Za prilagojeno množično proizvodnjo je potemtakem nujno sodelovanje z individualnimi porabniki pri dizajniranju zelenega izdelka, ki je kasneje konstruiran iz baze predhodno zgrajenih modulov, ki se medsebojno montirajo v neskončno možnosti (Pine in drugi 1995, 10). Potrebe porabnikov se torej zadovoljujejo s pomočjo konfiguriranja in modificiranja modulov in komponent, ki zagotavljajo prilagojenost in raznolikost izdelkov (Tseng in Jiao 1998, 13). Feitzinger in Lee (1996, 119–120) opisujeta modularni proces oblikovanja kot proizvodnjo standardnega dela izdelka, kateremu se kasneje, na zahtevo porabnika, dodajo različni moduli. Proizvodnja standardnega dela izdelka, v kombinaciji z različnimi moduli, znižuje proizvodne stroške, hkrati pa zadovoljuje individualne potrebe vsakega porabnika. Ko podjetje določi modularne podprocese lahko spreminja njihovo zaporedje, kar pomeni, da lahko ustvari standarden končni izdelek ali pa ga v določeni fazi prilagodi individualnemu porabniku. Pollard in drugi (2008, 79) pri tem opozarjajo na nujnost sistema za upravljanje z naročili, s pomočjo katerega se vzpostavlja tesen odnos s porabnikom, omogoča obvladovanje velikega števila informacij (podatkovne baze ipd.) in zagotavlja visoko stopnjo vpletenosti porabnika pri konfiguriranju proizvoda.

Po mnenju Pollarda in drugih (2008, 78–80) je uspešnost prilagojene množične proizvodnje odvisna od nekaterih dejavnikov, ki bistveno vplivajo na njeno delovanje – modularnega oblikovanja izdelka, fleksibilnega proizvodnega procesa, sofisticiranega upravljanja naročil, integriranega informacijskega sistema in procesa montiranja izdelka.

V nadaljevanju se bomo zato posvetili predstavitvi omenjenih dejavnikov in še nekaterih drugih ključnih značilnosti v okviru razlage personaliziranih transakcij med ponudnikom in porabnikom, unikatnosti in fleksibilnosti izdelka, vpliva informacijske tehnologije ter modularnosti izdelka, ki bodo bistvene za naše nadaljnje razumevanje.

## 5.1 Personalizacija in individualizacija

Na vseh področjih življenja se je začel povečevati trend individualizacije, zaradi česar morajo podjetja k svojim porabnikom pristopiti bolj individualno. To pomeni, da so porabniki vedno bolj orientirani k izražanju svoje personalnosti preko izbire individualnega izdelka, pri dizajniranju katerega želijo sodelovati in ga popolnoma prilagoditi svojim specifičnim potrebam (Piller 2002, 2).

**Individualizacija** v procesu prilagojene množične proizvodnje se nanaša na porabnikovo možnost soodločanja pri oblikovanju izdelka, kar rezultira v popolni prilagodljivosti tega izdelka njegovim individualnim potrebam. Množično prilagojeni izdelki so torej zanimivi predvsem za tiste porabnike, ki razumejo in cenijo vrednost individualizacije, ki jo pridobijo za nakupom prilagojenega izdelka in bodo iz tega razloga zanj najverjetneje tudi pripravljeni plačati več (Franke in Piller 2003, 13).

**Personalizacija** pa na splošno pomeni zbiranje, filtriranje in individualno obdelavo podatkov, kjer se izmed ponudbe velikega števila možnosti upošteva porabnikove želje in predloge. Z marketinškega vidika personalizacija podpira prilagojeno množično proizvodnjo in »ena-na-ena« marketing (angl. one-to-one marketing), ki preko neposredne interakcije s porabnikom skuša med njima ustvariti dolgoročen odnos (Tseng in Piller 2003, 7).

»Ena-na-ena« marketing, za katerega se pogosto uporablja tudi izraz odnosni marketing (angl. relationship marketing) ali upravljanje odnosov s strankami (angl. customer relationship management) pomeni, da se podjetje na podlagi vseh zbranih informacij, ki jih pridobi od porabnikov, individualno usmeri na vsakega porabnika posebej (Peppers in drugi 1999, 151).

Tseng in Piller (2003, 7) pri tem opozarjata, da ne smemo mešati koncepta personalizacije in prilagojenosti. Prilagojenost se po njunem mnenju »nanaša na spreminjanje, montiranje ali modificiranje *izdelčnih* ali *storitvenih* komponent glede na potrebe in želje porabnikov, medtem ko personalizacija zadeva intenzivno *komunikacijo* in *interakcijo* med dvema akterjema, in sicer med ponudnikom in porabnikom« (Tseng in Piller 2003, 7).

Za izvedbo personaliziranega odnosa s porabniki so po mnenju Peppersa in drugih (1999, 152–154) potrebni štiri koraki: identifikacija porabnikov, njihova diferenciacija in vzpostavitev medsebojne interakcije, ter prilagoditev izdelka ali storitve (npr. način plačila, pakiranje izdelka ipd.) za zadovoljitev njihovih individualnih potreb in želja. Le z uspešno izvedbo vseh štirih korakov bo podjetje lahko sledilo porabnikom, vzajemno sodelovalo z njimi in na podlagi njihovih povratnih informacij k vsakemu pristopilo individualno (Peppers in Rogers 1997, Peppers in drugi 1999).

Kamali in Loker (2002) sta ugotovila, da porabniki kažejo velik interes za zgodnjo vpletenost v čas dizajniranja izdelka in da z večjo vpletenostjo v njegovo dizajniranje narašča tudi njihovo zadovoljstvo. »Ideja o vključevanju porabnikov v oblikovalski in proizvodni proces je zatorej obetavna strategija za podjetja, ki se morajo odzvati na naraščajoče se zahteve porabnikov po individualizaciji« (Franke in Piller 2003, 1).

## **5.2   Fleksibilnost**

Potreba po fleksibilnosti je nastala kot posledica sprememb na trgu, saj je bila potrebna hitra odzivnost ponudnikov na raznolike želje in potrebe porabnikov in njihove zahteve po stalnih izboljšavah tehničnih lastnosti izdelkov (Gerwin 2005, 1171).

Gerwin (2005, 1172) definira fleksibilnost kot »sposobnost hitrega odzivanja na spreminjajoče se razmere« in razlaga, da manj kot je potrebnega časa in stroškov za implementacijo različnih alternativ, tem večja je fleksibilnost. Avtor našteva pet stopenj, v okviru katerih se lahko dosega proizvodno fleksibilnost (koncept fleksibilnosti se na vsaki izmed teh stopenj razlikuje):

- fleksibilnost posameznega stroja ali proizvodnega sistema;
- fleksibilnost proizvodne funkcije, kot je oblikovanje, rezanje ali sestavljanje;
- fleksibilnost proizvodnega procesa za en izdelek ali skupino povezanih izdelkov;
- fleksibilnost tovarne in
- fleksibilnost celotnega tovarniškega sistema podjetja.

Schmener in Tatikonda (2005, 1184) pa opozorita na potrebno razširitev Gerwinovih stopenj (2005) z upoštevanjem dobavne verige podjetja. V zadnjih 20 letih se je pomembnost upravljanja verige dobaviteljev namreč bistveno povečala, zaradi česar igra ključno vlogo v proizvodnih procesih, njegovo učinkovito upravljanje pa zmanjšuje nezanesljivost materialnih standardov (nanašajoč se na skladnost kvalitete in funkcionalnosti izdelka) in dobavnih rokov.



Pollard in drugi (2008, 79) dodajajo, da je fleksibilnost izdelkov pogojena z učinkovito proizvodnjo in organizacijo modularnih izdelkov, ki so ključnega pomena za zagotavljanje raznolikosti v izdelkih ob nižjih cenah in hitri odzivnosti na porabnikove potrebe.

Proizvod z modularnim oblikovanjem namreč zagotavlja visoko prilagoditev izdelkov pri nizkih stroških. Takšen sistem ima tri prednosti (Feitzinger in Lee 1996, 117):

- podjetje lahko maksimizira število standardnih komponent, ki jih v nadaljnjem proizvodnem procesu izkoristi za sestavo različnih oblik izdelka že v samem začetku oblikovanja izdelka in ne le v zaključni fazi njegovega montiranja;
- podjetje lahko proizvaja več različnih modulov hkrati, kar zmanjšuje proizvodni čas, ki je potreben za sestavo enega izdelka;
- podjetje lahko lažje in hitreje diagnosticira težave v proizvodnem procesu in jih odpravlja.

Proces razvoja in dizajniranja izdelka velja za enega najpomembnejših elementov doseganja fleksibilnosti, zato dajejo podjetja vse večji poudarek na oblikovanje izdelka, ki bo ponujal različno paleto raznolikosti ob enostavni in hitri proizvodnji (Schmenner in Tatikonda 2005, 1186). Podjetje s prilagojeno množično proizvodnjo ima pri tem veliko prednost, saj poseduje »popolnoma fleksibilno proizvodno tehnologijo in lahko z razliko od množične proizvodnje ponuja kakršnokoli raznolikost znotraj proizvodnega prostora« (Alptekinoglu in Corbett 2005, 1). Takšna podjetja dosegajo fleksibilnost izdelkov preko zagotavljanja širokega spektra raznolikosti proizvodov, izbiranjem lokacije proizvodnje in hitrim uvajanjem novih proizvodov (Schmenner in Tatikonda 2005, 1186), pri čemer fleksibilnost svojega proizvodnega procesa povečujejo na način, da omogočijo hitro in nizkocenovno proizvodnjo specializiranih izdelkov, oblikovanih s strani porabnikov (Thomke in von Hippel 2002, 9).

Fleksibilen proizvodni sistem je sicer pogoj za uspešno prilagojeno množično proizvodnjo, vendar pa Piller in drugi (2003) menijo, da mora biti le-ta nujno podprt z novimi informacijskimi tehnologijami, kar pomeni, da mora imeti podjetje razvit sistem (še posebej učinkovite so internetne tehnologije), ki mu omogoča obvladovanje vse večje intenzitete informacij in interakcij s porabniki. To potrjujeta tudi Davis (1987) in Pine (1995) s trditvijo, da sta informacijska tehnologija in fleksibilna proizvodnja tista, ki omogočata učinkovito proizvodnjo in hitro dobavo raznolikih in nizkocenovnih izdelkov. Toffler (1970) in Davis (1987) sta torej pravilno napovedovala, da bodo dandanes najpomembnejšo vlogo igrale nove

tehnologije, kjer bodo industrijski roboti s pomočjo programske opreme nadzorovali proizvodni sistem in s tem povečevali proizvodno fleksibilnost (Spira 1993, 26).

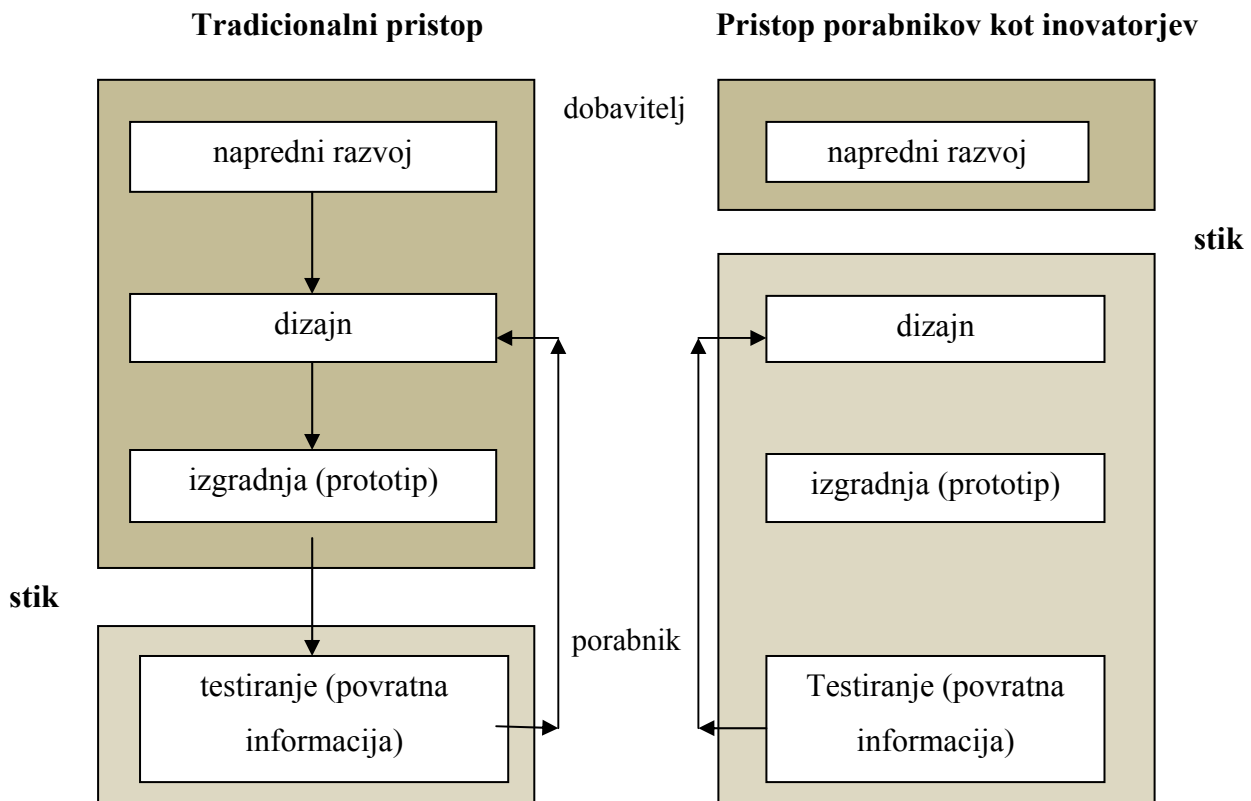
### **5.3 Unikatnost**

Ko podjetje tekmuje na trgu množično prilagojenih izdelkov, je za doseganje fleksibilnosti in učinkovitosti izdelkov ključno pridobivanje in upravljanje informacij o potrebah porabnikov, ki se jih s ciljem kreiranja dodane vrednosti za porabnika pretvori v proizvodnjo individualnega izdelka z unikatnimi specifikacijami (Svensson in Barfod 2002).

Konvencionalna modrost, ki trdi, da morajo podjetja »podrobno prisluhni potrebam svojih porabnikov in se šele nato odzvati z novimi izdelki, ki zadovoljijo ali celo presežejo te potrebe« (Thomke in von Hippel 2002, 5), lahko zavira podjetje na poti do doseganja njegove konkurenčne prednosti. Porabniki namreč pogostokrat niti sami ne poznajo svojih potreb (le-te ponavadi prepoznajo šele po preizkusu prototipa izdelka) ali pa ne znajo natančno in razumljivo prenesti informacij o svojih željah, zaradi česar prihaja do nepravilnih interpretacij njihovih potreb in nastanka nepotrebnih stroškov podjetja (Thomke in von Hippel 2002, 5–6). Von Hippel (2001, 247) razvije popolnoma »nov pristop, v katerem proizvajalci pravzaprav *opustijo* vedno bolj frustrirajoča se prizadevanja, da bi razumeli potrebe porabnikov«.

Namesto tega naj bi podjetja porabniku raje ponudila orodja za inovativnost (angl. toolkits for innovation), s pomočjo katerih lahko porabnik sam dizajnira izdelek. Na ta način se proizvod hitreje razvije ob nižjih stroških in s popolno zadovoljitvijo porabnikovih potreb (von Hippel 2001 ter Thomke in von Hippel 2002). Postopek porabnikovega sodelovanja pri dizajniranju izdelka prikazujemo v spodnji shemi.

Slika 5.1: Nov pristop k razvoju prilagojenih izdelkov – porabniki kot inovatorji



Vir: Thomke in von Hippel (2002, 6).

Orodja, s pomočjo katerih porabnik sam dizajnira izdelek, pa morajo vsebovati naslednje lastnosti (Thomke in von Hippel 2002, 7):

- porabniki morajo imeti možnost predhodnega vpogleda v končni izgled oblikovanega izdelka, na podlagi česar v izdelek naknadno vnašajo spremembe, popravke ipd., vse dokler ne dosežejo popolnega dizajna izdelka;
- orodja morajo biti razumljiva in predvsem enostavna za uporabo ter vsebovati različne komponente in module, med katerimi porabnik izbira. Von Hippel (2001, 253) doda, da je potrebno paziti tudi na pravilno uporabo »jezika« v orodjih, da ne pride do napačnih interpretacij;
- porabnik potrebuje zagotovilo, da bo njegov izdelek resnično izdelan, zato je naloga proizvajalca, da ga informira o vseh zmogljivostih oziroma omejitvah proizvodnega procesa.

Thomke in von Hippel (2002, 5) trdita, da so »podjetja nekoč pridobivala svojo vrednost s pomočjo oblikovanja in proizvodnje inovativnih izdelkov«, danes pa so zaradi

»porabnikovega prevzema večinskega dela oblikovalskih nalog dolžna večji del pozornosti usmeriti v zagotavljanje najboljše prilagojene proizvodnje«.

Blecker in drugi (2004, 897) so prepričani, da bo pomen osebne prodaje v prihodnosti vse manjši, saj naj bi tovrstna spletna orodja omogočila hitro in enostavno oblikovanje lastnega izdelka, ki bo bolje in hitreje zadovoljil individualne potrebe porabnika.

Toda zakaj bi bili porabniki sploh pripravljeni sodelovati pri dizajniranju proizvoda, ki bo prilagojen njihovim individualnim potrebam? Von Hippel (2001) ter Thomke in von Hippel (2002) na podlagi raziskave dokazujeta, da so porabniki premnogokrat nezadovoljni s standardnimi izdelki in so zato pripravljeni stopiti v vlogo inovatorja. Lea in Webley (1997), Dabholkar in Bagozzi (2002) ter Franke in Piller (2004) pa odgovarjajo s t.i. konceptom »ponos na avtorstvo« (angl. pride of autorship), ki se nanaša na aktivno vlogo posameznika v procesu dizajniranja lastnega unikatnega izdelka, kar pri porabniku ustvarja dodano psihološko vrednost. Ponos je namreč intelektualno čustvo, ki pozitivno vpliva na posameznikovo samozavest in samopodobo, kar pomeni, da bo ponos nad avtorstvom oblikovanega izdelka rezultiral v porabnikovem zadovoljstvu. Chris Eubank (v Lea in Webley 1997, 324) to ponazori v sledečem stavku: »Prvi je ponos, denar je šele drugotnega pomena«.

Podjetja torej z ustvarjanjem unikatne vrednosti za porabnika preko sistema prilagojene množične proizvodnje uspejo izpolniti unikatne potrebe in želje individualnih porabnikov na način, da vsak izmed njih najde natanko to, kar išče, ob hkratnem zagotavljanju sprejemljive cene izdelka (najpogosteje je enaka ceni množično proizvedenega izdelka) (Gilmore in Pine 2000, 214). Porabnik torej izbira med različnimi alternativami, vnaprej določenimi s strani proizvajalca, kjer lahko vse svoje neizražene potrebe, želje in ideje pretvori v lasten unikatni proizvod, ki jih proizvajalec s pomočjo prilagojene množične proizvodnje tudi dokončno proizvede (Schreier 2006, 318).

#### **5.4 Informacijska tehnologija**

Napredek v proizvodnih sistemih in informacijski tehnologiji je omogočil proizvodnjo izdelkov z izredno visoko stopnjo raznolikosti, ki je lahko dosežena brez vpliva na ceno in samo proizvodno učinkovitost izdelkov, zaradi česar lahko podjetja ponujajo (skoraj) neskončno število možnosti izdelka (Alptekinoğlu in Corbett 2005, 3). Piller (2002) pravi, da je prilagojena množična proizvodnja doživela svoj razpon šele z razvojem interneta in novih tehnologij za pretok informacij. Zeid in drugi (v Schreier 2006, 318) so prav tako prepričani, da so šele nova tehnološka komunikacijska orodja (na primer internet) in nove metode

prilagojene množične proizvodnje podjetjem omogočili zadovoljevanje individualnih potreb in želja porabnikov z individualno prilagojenimi izdelki na hiter, enostaven in stroškovno učinkovit način, pri čemer Boynton in Milazzo (1996, 157) poudarjata, da ni pomembna le fleksibilna informacijska tehnologija, temveč tudi način, na katerega je sistematično uporabljena.

Pine (1993b), Piller (2002) ter Pollard in drugi (2008) menijo, da je integriran informacijski sistem eden izmed najpomembnejših faktorjev za implementacijo prilagojene množične proizvodnje in vsesplošen uspeh podjetja, ki »zagotavlja nemoten in natančen pretok informacij med ponudnikom in porabnikom ter med posameznimi oddelki znotraj podjetja« (Pollard in drugi 2008, 79).

Piller (2002, 7–8) meni, da je potrebno vse informacije, ki jih podjetje pridobi v času izvedbe porabnikovega naročila, uporabiti za izboljšavo podatkovne baze. Pomembnost integriranega pretoka informacij ponazori v informacijskem ciklu prilagojene množične proizvodnje (Piller 2002, 7–8):

1. *prisluhnite svojim porabnikom*: cikel se začne s pridobivanjem čimveč informacij v zvezi z individualnimi željami vsakega porabnika. Na podlagi razumevanja njihovih potreb se oblikujejo različne možnosti prilagoditve;
2. *konfiguracija*: na naslednji točki je potrebno porabnikove želje prenesti v dejanske specifikacije izdelka, kar predstavlja najtežji del v celotnem ciklu. Ob tem je potrebno misliti na obstoječe in nove porabnike, pri čemer se obstoječim porabnikom lahko ponudi prejšnja konfiguracija, ki mu omogoči le vnos sprememb – na ta način se najbolje gradi lojalnost porabnikov;
3. *načrtovanje proizvodnje*: po drugem koraku se celotna konfiguracija preveri v postopku načrtovanja proizvodnje, kjer se potem določi tudi točen čas izdelave in dobave izdelka. Ko porabnik odda naročilo se le-to preoblikuje v specifične proizvodne naloge, ki se umestijo v urnik proizvodnih aktivnosti;
4. *integracija proizvodnje in oskrbovalne verige*: do te točke proces prilagojene množične proizvodnje obstaja le na informacijskem nivoju, kar pomeni, da se šele na tej točki začnejo dejanske proizvodne aktivnosti – kar pa ne pomeni, da se izključuje pomembnost informacijskih aktivnosti. Naročilo izdelka se s prenosom v proizvodni sistem, kjer se s pomočjo vnaprejšnjega načrtovanja celotnega procesa izdelave proizvede glede na izbrano konfiguracijo (najpogosteje je en proizvodni segment zadolžen za proizvodnjo več različnih modularnih komponent). V proizvodni proces

naj bi bili vključeni tudi zunanji dobavitelji, ki preko specializacije in učinka hitrega učenja uresničujejo stopnjo individualizacije, pospešujejo proces in zmanjšujejo stroške;

5. *upravljanje odnosov*: po dobavi izdelka porabniku je potrebno nadaljnje zbiranje informacij o obstoječih in novih porabnikih ter o samem proizvodnem procesu. Le na tak način bo podjetje lahko v prihodnosti še boljše zadovoljevalo potrebe porabnikov in stalno izboljševalo in nadgrajevalo učinkovitost proizvodnega sistema.

Na podoben način tudi Ngniatedema (2012, 62) opredeli šeststopenjski informacijski proces, za katerega pravi, da se oblikuje znotraj okolja prilagojene množične proizvodnje. Za razliko od zaporedja pretoka informacij, kot jih je določil Piller (2002), Ngniatedema (2012, 62) uporabi nekoliko drugačen vrstni red stopenj informacijskega procesa: 1. privabljanje porabnikov; 2. načrtovanje proizvodnje; 3. integracija oskrbovalne verige; 4. proizvodnja in montaža izdelka; 5. distribucija/končna dobava izdelka in ustvarjanje odnosa s porabnikom; ter 6. obdelava informacij v podatkovnem centru s ciljem ustvarjanja stalnih izboljšav.

Tudi Pine (1993b, 11) poudarja pomembnost informacijske tehnologije, ki se po njegovem mnenju uporablja za naslednje namene:

- *integracija vrednostne verige* (angl. Value Chain Integration): elektronsko povezovanje celotne vrednostne verige (znotraj ali zunaj podjetja) omogoči takojšnje prepoznavanje števila in narave individualnih zahtev porabnika;
- *skladišče izkušenj* (angl. Experience Warehouse): ustvarjanje podatkovne baze vseh preteklih izkušenj podjetja na vseh področjih delovanja, kot so na primer znanje, procesi, orodja, tehnike, izdelki za ponovno uporabo ipd. Na podlagi shranjevanja podatkov predhodnih izkušenj se veliko enostavneje in hitreje izvršujejo vse nadaljnje naloge;
- *vgrajena prilagoditev* (angl. Embedded Customization): vgraditev mikroprocesorjev omogoča prilagoditev izdelkov, saj uporaba inteligentne tehnologije (t.i. fuzzy logic) dovoljuje mikroprocesorjem izbor med številnimi možnostmi brez neposrednega vpliva porabnika;
- *marketing segmenta enega* (angl. Segment-of-one Marketing): podatkovne baze se uporabljajo za sledenje vsem nakupom in vsem porabnikom. S temi podatki in ostalimi marketinškimi tehnikami podjetje preučuje individualne porabnike;
- *natančnost oblikovanja cen* (ngl. Precision Pricing): Baza podatkov služi kot pomoč tudi pri določanju cene za vsak individualni segment posebej.

Najbolj pomemben del prilagojene množične proizvodnje je torej pravočasno pridobivanje informacij, o tem kaj porabniki potrebujejo (Pine 1993b, Piller 2002, Ngñiatedema 2012), pri čemer sta interaktivna in podatkovna tehnologija podjetjem omogočili zbiranje številnih informacij o individualnih potrebah in preferencah porabnikov (Pine 1995, 2), predvsem internet pa je tisti, ki je ponudnikom omogočil pridobivanje teh informacij kar preko spleta (Cox in Alm 1999, 18).

## 5.5 Oblike modularnosti

Pollard in drugi (2008, 78) menijo, da je modularnost osnova prilagojene množične proizvodnje, brez katere se podjetje ne bi moglo hitro odzivati na porabnikove potrebe ter hkrati ustvarjati še fleksibilne in cenovno ugodne izdelke. Modularen proces oblikovanja zahteva spreten in visoko usposobljen kader, visoko standardizacijo komponent in organizacijsko strukturo, ki krepi koordinacijo med posameznimi moduli.

»Modularnost je strategija za učinkovito organizacijo proizvodov in procesov«, pri čemer je »modularni sistem sestavljen iz posazmenih enot (modulov), ki so sicer samostojno oblikovani, vendar skupaj funkcionirajo kot celota« (Gilmore in Pine 2000, 37), konfiguracija pa se nanaša na »prenos porabnikovih zahtev v konkretne proizvodne specifikacije« (Tseng in Piller 2003, 12). Tseng in Jiao (2001, 7) opredeljujeta funkcionalno in tehnično raznolikost izdelkov. *Funkcionalna raznolikost* pomeni kakršnokoli razlikovanje v funkcionalnih lastnostih izdelka od katerih ima porabnik določeno korist. *Tehnična raznolikost* pa se »nanaša na različne tehnologije, dizajnerske metode, proizvodne procese, komponente in/ali montažo itn., ki so potrebne za doseg specifične funkcionalnosti proizvoda, zahtevane s strani porabnika« (Tseng in Jiao 2001, 7).

Pollard in drugi (2008, 79) trdijo, da se prednosti modularnega sistema kažejo v maksimizaciji števila standardnih komponent, zmanjševanju proizvodnega časa (vsi moduli se izdelujejo istočasno) in lažjemu diagnosticiranju težav v proizvodnji, ki se jih potem tudi hitreje odpravi (kvaliteta, okvare ipd.). Cilj različnih oblik modularnosti, ki se uporabljajo ločeno ali v kombinaciji, je ustvariti porabniku prilagojen končni izdelek (Gershenson in drugi 1999; Duray in drugi 2000), pri čemer Gershenson in drugi (1999, 14) poudarjajo, da poznamo izdelke z višjo ali nižjo stopnjo modularnosti. Proizvodi z višjo stopnjo vsebujejo večje število komponent, ki so modularne ali vsebujejo komponente, ki so same po sebi bolj modularne. Proizvodi z nižjo stopnjo modularnosti pa vsebujejo manjše število le-teh.

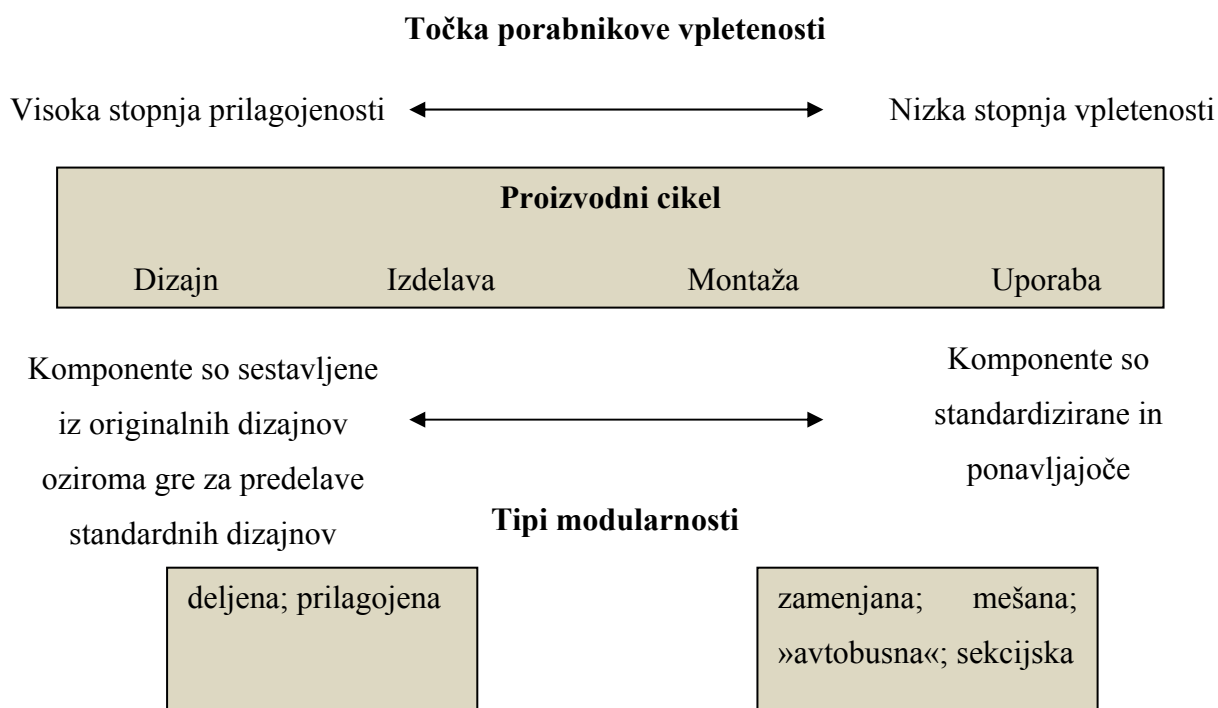
Modularnost je zaradi zagotavljanja neodvisne funkcionalnosti izdelkov razumljena kot ključni cilj dobrega dizajna (Newcomb 1996; Gershenson in drugi 1999), pri čemer konfiguracijski dizajn (angl. configuration design) determinira, katere komponente so v dizajnu in kako so medsebojno razporejene (Newcomb 1996, 19).

Ulrich in Tung (v Duray in drugi 2000, 609) naštevata šest tipov modularnosti:

1. **deljena modularnost** (angl. component-sharing modularity): proizvodi so v času njihovega dizajniranja unikatno oblikovani okoli osnovne enotne komponente (določeno v času dizajniranja in izdelovanja izdelka) (npr. dvigalo);
2. **zamenjana modularnost** (angl. component-swapping modularity): ponuja možnost zamenjave opcij na standardnem izdelku – porabnik izbere module s seznama možnih izbir, ki se nato dodajo osnovnemu izdelku (kombinirano v času montaže izdelka in njegove dejanske uporabe) (npr. osebni računalnik);
3. **prilagojena modularnost** (angl. cut-to-fit modularity): pomeni spremembo dimenzij modula še predno ga kombiniramo z drugimi moduli – uporablja se na področjih, kjer imajo proizvodi unikatne dimenzije, kot so na primer dolžina, širina ali teža (določeno v času dizajniranja in izdelovanja izdelka) (npr. očala);
4. **mešana modularnost** (angl. mix modularity): je zelo podobna komponentni zamenjavi z razliko, da s kombiniranjem več različnih modulov le-ti izgubijo svojo unikatno identiteto (kombinirano v času montaže izdelka in njegove dejanske uporabe) (npr. barva za hišo);
5. **»avtobusna« modularnost** (angl. bus modularity): pomeni zmožnost dodajanja modula že obstoječi seriji dodanih modulov (kombinirano v času montaže izdelka in njegove dejanske uporabe) (npr. razsvetljava). Ključna lastnost »avtobusne« modularnosti je v standardni strukturi, ki dovoljuje variacije v tipu, številu in lokaciji modulov, ki se jih naknadno vstavi (Pine 1993a, 206);
6. **sekcijska modularnost** (angl. sectional modularity): je zelo podobna komponentni zamenjavi z razliko, da se osredotoča na kombinacijo standardnih modulov, ki skupaj tvorijo unikatni vzorec (kombinirano v času montaže izdelka in njegove dejanske uporabe) (npr. lego kocke).



Slika 5.2: Vpletenost porabnika in modularnost v proizvodnem ciklu izdelka



Vir: Duray in drugi (2000, 610).

Iz zgornje sheme je razvidno, da najvišjo stopnjo prilagojenosti izdelka porabniku dosega deljena in prilagojena modularnost, kjer ima porabnik večjo možnost soodločanja pri nastajanju izdelka, zaradi česar je končni izdelek zanj bolj unikaten. S tem, ko so porabniki že zelo zgodaj vključeni v proizvodni cikel, dosežemo neskončno raznolikost izdelkov, obenem pa zadovoljimo tudi porabnikovo pričakovanje, njegove potrebe in želje. Nižjo stopnjo prilagojenosti izdelka porabniku dosega zamenjana, mešana, »avtobusna« in sekcijaska modularnost, kjer ima porabnik manjšo možnost soodločanja, zato izdelki pogosto postanejo standardizirani oziroma ponavljajoči (Duray in drugi 2000, 610).

Da bi se izognili proizvodnji standardiziranih izdelkov, Tseng in Jiao (2001, 20–21) izpostavita dva načina dizajniranja: dizajniranje za porabnike in dizajniranje s strani porabnikov. **Dizajniranje za porabnike** (angl. *design for customers*) pomeni oblikovanje in proizvodnjo izdelkov zgolj na podlagi predvidevanj zahtev in želja končnih porabnikov, kar je zaradi stalno speminjajočih se potreb na trgu in vse bolj konkurenčnega okolja zelo zahtevno. Thomke in von Hippel (2002, 11) kot primer dizajniranja za porabnike navajata primer računalnikov Dell, kjer porabniki izbirajo med manjšim številom standardnih komponent, ki sicer tvorijo različne kombinacije, vendar se jim dopušča le malo možnosti za izražanje lastne kreativnosti oziroma inovativnosti k oblikovanju končnega izdelka.

To nas pripelje k novi paradigmi – *dizajniranje s strani porabnikov* (angl. design by customers). V tem primeru niso potrebna predvidevanja, saj se ponudnik pojavlja kot proaktivni akter v odnosu s porabnikom, kjer se najprej sooči s prepoznavanjem njegovih potreb in zahtev, šele nato nastopi postopek dizajniranja in proizvodnje izdelka, pri čemer ima marketing ključno vlogo (Tseng in Jiao 2001, 21). Namesto, da podjetje ponuja celo vrsto različnih možnosti konfiguracij izdelka, se porabnik osredotoči na dizajniranje rešitve, ki bo najbolje zadovoljila njegove potrebe. S tem se zmanjšuje tudi kompleksnost konfiguracijskega procesa ter zmedenost in obremenjenost porabnika z izbiranjem prevelikega števila možnosti (Piller in drugi 2003).

Schreier (2006) ter Franke in drugi (2008) pri tem ugotavljajo, da porabniki, ki preko spleta oblikujejo svoje končne izdelke, lažje dizajnirajo izdelek, če so jim na razpolago nekateri že narejeni primeri njegovega oblikovanja – na takšen način lažje najdejo rešitev zase in izdelek nenazadnje prilagodijo svojim individualnim potrebam. V kolikor nimajo osnovne ideje oziroma zamisli za oblikovanje izdelka, jim le-to predstavlja preveliko obremenitev in se posledično ne bodo odločili za njegov nakup. Jeppesen (2005) vidi rešitev v omogočanju izmenjave informacij med porabniki (angl. consumer-consumer support interaction), kot so na primer diskusijski forumi, kjer že izkušeni uporabniki spletnega prilagajanja izdelkov z objavo svojih individualnih izdelkov in z različnimi nasveti glede uporabe spletnih orodij za dizajniranje izdelka pomagajo novim uporabnikom. Tovrstno komunikacijo med uporabniki spodbujajo tudi Piller in drugi (2003, 15) pri čemer trdijo, da je sodelovanje ena izmed ključnih lastnosti družbe, ki pozitivno vpliva na vedenje posameznika. Nekateri avtorji (Tseng in Jiao 1997, Tseng in drugi 2005) celo menijo, da je pomemben korak k prilagojeni množični proizvodnji tudi razvoj in širjenje t.i. oblikovalskih skladišč, ki bi ustvarjale enostaven dostop do informacij vseh prejšnjih oblikovanj, novih izdelkov, tehnoloških dosežkov in preteklih neuspehov. Govorijo o naravni tehniki, kjer bi podjetja z zbiranjem in ohranjanjem vseh preteklih informacij o porabnikovem oblikovanju proizvodov zniževala stroške in skrajševala čas njihovega oblikovanja.

Duray in drugi (2000, 613) dodajajo, da »podjetja, ki svojih porabnikov ne vključujejo v proces dizajniranja izdelka oziroma ne zagotavljajo njegove modularnosti, ne bi smela biti prepoznana kot podjetja z množično prilagojenimi izdelki. V kolikor ni vsaj določene stopnje vpletenosti porabnika v proces dizajniranja izdelka, se izdelek ne more smatrati kot množično prilagojen«.

Iz tega razloga se avtorji odločijo za prikaz stopnje vpletenosti porabnika v odvisnosti od modularnosti izdelkov v štirih kvadrantih klasifikacijske matrike (Duray in drugi 2000, 612–613):

- prvi kvadrant poimenujejo »*Izdelovalci*« (angl. Fabricators). Ta kvadrant vključuje tako visoko vpletenost porabnika, kot tudi visoko stopnjo modularnosti v najzgodnejših fazah dizajniranja oziroma izdelovanja izdelka. Porabniki lahko sodelujejo že pri oblikovanju samega dizajna izdelka oziroma imajo vsesplošno veliko moč vplivanja na predelavo izdelka s svojimi individualnimi potrebami. Glede na razdelitev tipov modularnosti (Ulrich in Tung v Pine 1993a, 201) je za *Izdelovalce* značilna prilagojena modularnost, saj se unikatnost izdelka zagotavlja s spreminjanjem dimenzij modulov, še predno so le-ti kombinirani med seboj. Podjetja, ki jih lahko umestimo v ta kvadrant, se poslužujejo strategije popolne prilagoditve;
- drugi kvadrant poimenuje »*Vključevalci*« (angl. Involvers). Za ta kvadrant je značilna zgodnja vpletenost porabnikov v proizvodni cikel, modularnost pa se pojavi šele v fazi montaže oziroma uporabe izdelka. Prilagoditev izdelka se doseže s kombiniranjem standardnih modelov za zadovoljitev individualnih potreb porabnika. Porabnik dobi pozitiven občutek sodelovanja pri dizajniranju izdelka, ne glede na to, da posamezne komponente izdelka niso bile proizvedene posebej zanj. *Vključevalci* dosegajo višjo stopnjo ekonomije obsega, kot *Izdelovalci*, ob hkratnem ohranjanju visokega nivoja vpletenost porabnikov;
- tretji kvadrant poimenuje »*Modulatorji*« (angl. Modularizers). V tem kvadrantu so porabniki kasneje vključeni v proces odločanja, in sicer šele v fazi montaže oziroma uporabe izdelka, medtem ko se modularnost zagotavlja že v zgodnji fazi dizajniranja in izdelovanja proizvodnega cikla. Porabniki sicer ne morejo specificirati svojih potreb in želja, vendar se jim zagotavlja izbor različnih komponent, med katerimi lahko izbirajo. Za *Modulatorje* je glede na tipe modularnosti (Ulrich in Tung v Pine 1993a, 201) značilna tako deljena kot tudi zamenjana modularnost – razvoj in kombiniranje različnih komponent;
- četrti kvadrant poimenuje »*Sestavljalci*« (angl. Assemblers). Za ta kvadrant je značilna tako nizka vpletenost porabnikov kot tudi nizka stopnja modularnosti, saj se pojavlja šele v kasnejših fazah montaže oziroma uporabe izdelka. Sestavljalci se od množičnih proizvajalcev ločijo predvsem v tem, da so izdelki tako dizajnirani, da porabniku

omogočajo določeno prilagoditev – specifikacijo izdelkov. Porabnik izbira med različnimi možnostmi, ki se upoštevajo šele pri montaži oziroma uporabi izdelka.

*Tabela 5.1: Klasifikacijska matrika*

Vpletenost porabnika v razvoj izdelka	Oblika modularnosti			
	Dizajn	Izdelovanje	Montaža	Uporaba
Dizajn	<b>1. IZDELOVALCI</b>		<b>2. VKLJUČEVALCI</b>	
Izdelovanje				
Montaža	<b>3. MODULATORJI</b>		<b>4. SESTAVLJALCI</b>	
Uporaba				

Vir: Duray in drugi (2000, 612).

Tako kot Duray in drugi (2000) sta se tudi Kamali in Loker (2002) posvetila raziskovanju vpletenosti porabnika v proizvodni cikel izdelka. Na podlagi analize spletnega nakupovanja športnih majic sta ugotovila, da ustvarjanje unikatnih vzorcev, ki jih porabnik izoblikuje sam, dokazujejo zgodnjo vključitev porabnika v proces dizajniranja izdelka, za kar sta prepričana, da najbolje zadovolji njegove individualne potrebe. Podobno kot Duray in drugi (2000) tudi Kamali in Loker (2002) izpostavita pomembnost široke izbire različnih komponent, ki porabniku zagotavljajo številne kombinacijske možnosti izdelka.

## **6 Prilagojena množična proizvodnja kot konkurenčna strategija**

Kot posledica vedno bolj turbulentnega okolja zaradi dejavnikov, kot so razdrobljenost povpraševanja, globalizacija, zmanjševanje življenjskega cikla proizvoda, spreminjajoče se potrebe in želje porabnikov, tehnološke spremembe ipd., dandanes ni več dovolj, da podjetje zgolj zadovolji porabnikove potrebe, temveč jih mora navdušiti (Spira 1993, 26–28). V kolikor uspe podjetje hitro, enostavno in brez povečanih proizvodnih stroškov spremeniti dizajn izdelka, bo s ciljanjem na individualni okus in specifične preference porabnikov

pritegnilo njihovo pozornost in tako premagalo konkurenčne ponudnike neprilagojenih izdelkov (Cox in Alm 1999, 18).

Koncept prilagojene množične proizvodnje velja za pomembno strategijo doseganja konkurenčne prednosti iz dveh razlogov: prvič, zaradi premikov industrije k sistemu prilagojene množične proizvodnje (povečevanje delavnosti in fleksibilnosti) in drugič, zaradi želje porabnikov po vse večji individualizaciji, za katero so pripravljeni plačati več. Prilagojena množična proizvodnja je tako prepoznana kot ključno vodilo marketinga (Da Silveira in drugi 2001), ki preko proizvodnje raznolikih variant izdelkov izpolnjuje želje vsakega posameznega porabnika (Piller 2002, 4). Gre torej za »strategijo, ki stremi k zadovoljevanju individualnih potreb ob hkratni učinkovitosti množične proizvodnje« (Blecker in drugi 2004, 890).

Vseeno pa se je potrebno zavedati, da je vzpostavitev tovrstne strategije vse prej kot enostavna, zato se mora podjetje najprej prepričati, ali jo je sploh zmožno integrirati v svoj organizacijski sistem (Hart 1995; Zipkin 2001).

## 6.1 Analiza notranjega in zunanjega okolja

Podjetje, ki se želi posluževati strategije prilagojene množične proizvodnje, se sooča z dvema ključnima grožnjama: *interno* in *eksterno*. Slednja izhaja iz razmer na trgu, torej iz tega, ali so konkurenčna podjetja zmožna zagotoviti podobno vrednost ob višji kvaliteti in nižji ceni izdelka. Interna grožnja pa izhaja iz zagotavljanja nizkih proizvodnih stroškov, hitre dobave izdelka in učinkovitega upravljanja procesov znotraj organizacije (Svensson in Barford 2002, 82).

Hart (1995) iz tega razloga definira *štiri stebre prilagojene množične prilagoditve*, ki jih mora podjetje natančno raziskati, preden se odloči za integracijo strategije prilagojene množične proizvodnje:

**Prvi steber** = *Občutljivost porabnika na prilagojenost izdelka*: Ugotoviti je potrebno ali porabniki sploh posedujejo željo oziroma potrebo po prilagodljivosti izdelka. To je pogojeno s stopnjo unikatnosti, ki jo porabniki zahtevajo od izdelka in od tega, koliko so se pripravljeni žrtvovati za proizvodnjo takšnega izdelka (morebitne nevšečnosti ali nezadostnost izdelka, težave pri naročanju, dolge čakalne vrste, visoka cena, neustrezne možnosti konfiguriranja izdelka ipd.).

**Drugi steber** = *Dostopnost procesa*: Podjetje mora vedeti kolikšne so tehnološke in finančne razsežnosti prilagojene množične proizvodnje, ugotoviti, ali je zmožno vzpostaviti neposredni odnos s porabniki (zagotavljanje čim manjšega števila posrednikov), pridobiti, analizirati in interpretirati informacije o njihovih potrebah, ter določiti ustrezen čas in način proizvodnje oziroma dobave izdelka.

**Tretji steber** = *Konkurenčno okolje*: Bolj, kot je trg dinamičen in večja, kot je njegova turbulentnost, večja je tudi verjetnost za uspešnost strategije prilagojene množične proizvodnje. Vnaprej je potrebno predvidevati reakcije konkurenčnih podjetij, na primer kako se bodo obstoječi konkurentje odzvali, kateri so potencialni novi konkurentje ipd.

**Četrty steber** = *Organizacijske spretnosti*: Uspešna integracija prilagojene množične proizvodnje zahteva fleksibilno in spretno naravnost podjetja. Podjetje se mora vprašati, ali bo sprememba strategije konsistentna z organizacijsko kulturo in ali so zaposleni v podjetju pripravljeni in sposobni sprejeti takšen izziv.

Kdaj je torej pravi čas za integracijo prilagojene množične proizvodnje? Thomke in von Hippel (2002, 7) navajata naslednje razloge:

- tržni segmenti se zmanjšujejo, istočasno pa se povečuje želja po prilagojenih izdelkih. Ko se podjetje skuša odzvati na takšne potrebe trga, dviguje svoje stroške, ki pa jih ne more zaračunati končnemu porabniku;
- porabniki niso zadovoljni z izdelkom, bodisi z njegovimi lastnostmi, bodisi s časom/načinom njegove dobave;
- konkurenčna podjetja uporabljajo visoko-kakovostne računalniške simulatorje ali hitra prototipna orodja za razvoj novih izdelkov (te tehnologije se lahko uporabijo kot osnova za razvoj orodij prilagojene množične proizvodnje).

Odzivi podjetij na tovrstne spremembe na trgu so lahko različni, zato Pine (1993a) našteva naslednje možne strateške odzive podjetij:

1. **Postopno premikanje** (Pine 1993a, 135):

- spremembe na trgu niso dramatične;
- konkurentje se ne poslužujejo sistema prilagojene množične proizvodnje;
- srednji in nižji sloj zaposlenih si želi spremembe, vendar le-te brez potrditve najvišjega vodstva podjetja niso možne.

*Odziv:* Ko podjetje ugotovi, da trenutna situacija ni le začasna in ne išče več izgovorov za slabo poslovanje – takrat, in le takrat, lahko vpelje koordinirano strategijo, ki zajema vse spremembe, ki se v podjetju morajo zgoditi pred integracijo sistema množične prilagoditve (Pine 1993a, 135).

2. **Transformacija poslovanja** (Pine 1993a, 133):

- spremembe na trgu so dramatične;
- konkurentje se že poslužujejo integracije novega sistema množične prilagoditve;
- transformacija je možna le v primeru, da ima popolno podporo najvišjega vodstva podjetja.

*Odziv:* Podjetja, ki nastopajo na takšnem trgu se morajo zelo hitro odzvati na njegove spremembe – povečati fleksibilnost in odzivnost znotraj organizacije in poiskati pot do uveljavitve sistema množične proizvodnje. Za takšna podjetja bi bilo »postopno premikanje« usodno – rešitev je le v transformaciji poslovanja (Pine 1993a, 146).

3. **Oblikovanje novega načina poslovanja** (Pine 1993a, 133):

- poslovanje je ustvarjeno na podlagi novih, fleksibilnih tehnologij;
- novi podvigi v večjih korporacijah;
- možno v skoraj vsakem podjetju.

*Odziv:* Gre za način poslovanja, ustvarjen s ciljem zagotavljanja raznolikih in prilagojenih izdelkov pri nizkih proizvodnih cenah. Takšna oblika poslovanja temelji na uporabi novih informacij in/ali telekomunikacijskih tehnologij, ki podjetju omogočijo znižanje stroškov pri istočasnem povečevanju prilagojenosti izdelkov (Pine 1993a, 155).

Mnoge raziskave dokazujejo, da so podjetja, ki so se od množične proizvodnje preusmerila k prilagojeni množični proizvodnji, dosegla pomembno konkurenčno prednost (Kotha 2006, 21). Od same zasnove izdelka, preko faze njegovega oblikovanja in proizvodnje, pa vse do njegove distribucije in uporabe, mora podjetje s sistemom množične prilagoditve slediti vnaprej določeni strategiji, ki mu na eni strani predstavlja nepogrešljiv akcijski načrt, na drugi strani pa daje trajajočo inspiracijo (Hart 1995, 36).

## **6.2 Strategije prilagojene množične proizvodnje**

Ne glede na to, da so se podjetja v preteklosti posluževala bodisi stroškovne strategije, bodisi strategije diferenciacije, pa morajo dandanes najti način za kombinacijo obeh (Spira 1993, 26–28 ). Naloga podjetij s prilagojeno množično proizvodnjo je porabniku zagotoviti čim nižje izdatke ob hkratnem jasno vidnem profitu, ki ga ima izdelek zanj. Podjetja se torej

istočasno poslužujejo dveh strategij: kako biti stroškovno učinkovita in kako se diferencirati na trgu (Piller 2002). Pollard in drugi (2008, 80) menijo, da »veljajo podjetja, ki uspejo kombinirati strategijo diferenciacije in strategijo stroškovne učinkovitosti, za ponudnike najboljše vrednosti« (Pollard in drugi 2008, 80), kar jim zagotavlja izjemno konkurenčno prednost (Åhlström in Westbrook 1999, 273). To je sicer v kontradikciji s Porterjevimi tremi generičnimi strategijami (stroškovno prvenstvo, diferenciacija in osredotočenje), za katere pravi, da naj bi se podjetje odločilo le za eno izmed konkurenčnih strategij, v tem primeru za stroškovno vodstvo *ali* diferenciacijo (Porter 1980, 16), vendar pa so nove proizvodne tehnologije botrovale nastanku hibridnih konkurenčnih strategij. »Prilagojena množična proizvodnja tako pomeni proizvodnjo izdelkov ali storitev, ki na relativno velikem trgu zadovoljujejo individualne zahteve, nanašajoče se na določene lastnosti izdelka (*diferenciacijska možnost*) in pri stroških, ki so približno enaki stroškom standardnih proizvodov (*stroškovna možnost*). Informacije, zbrane v času procesa individualizacije pa služijo za izgradnjo dolgoročnega individualnega odnosa z vsako stranko posebej (*odnosna možnost*)« (Piller 2002, 3).

Pollard in drugi (2008, 80–81) kot primer navajajo računalniško podjetje Dell, ki je uspelo v svoje delovanje integrirati vseh pet ključnih strategij:

1. *diferenciacija*: prilagojena množična proizvodnja ponuja raznolikost v izdelkih, zaradi česar lahko zadovoljuje individualne potrebe porabnikov in se hitreje odziva na njihove spreminjajoče se potrebe. S tovrstno diferenciacijo, ki je pravzaprav osnovni pogoj za prilagojeno množično proizvodnjo, si podjetje zagotavlja konkurenčno prednost pred podjetji, ki te raznolikosti ne morejo ponuditi;
2. *nižji stroški*: drugi pogoj, ki nakazuje uspešnost prilagojene množične proizvodnje, so nižji stroški. Ne glede na to kako neverjetna se morda zdi istočasna povezava strategije diferenciacije in strategije nižjih stroškov, pa današnji porabniki zahtevajo prav to. Prilagojena množična proizvodnja omogoča zniževanje stroškov z načinom zmanjševanja zalog, povečevanjem denarnega toka, maksimiziranjem zadovoljstva porabnikov, zagotavljanja hitre odzivnosti ipd.;
3. *zaveznitvo z zunanji izvjalci*: da bi podjetje zagotavljalo hitro in fleksibilno proizvodnjo mora posedovati tesen odnos z zunanji izvjalci, katerim mora sproti posredovati vse relevantne informacije, vezane na proizvodni sistem. Vedno več je tudi podjetij, ki za celoten proces ali samo del proizvodnje uporabijo t.i. tretje osebe



oziroma zunanje izvajalce, s pomočjo katerih se izognejo prevelikim investicijam in tveganju nastanka previsokih fiksnih stroškov;

4. *povezovanje distribucijskega omrežja za razvoj odnosov s strankami*: prilagojena množična proizvodnja zahteva neposredno komunikacijo s končnimi porabniki, kar pomeni, da mora podjetje nadzorovati celotno distribucijsko omrežje. Najlažji način za doseg tega cilja je vzpostavitev distribucijske spletne strani ali sistema, preko katerega se zbirajo in posredujejo informacije o porabnikih. Podjetja, ki ne uspejo povezati distribucijskega omrežja, ne morejo uspešno integrirati prilagojene množične proizvodnje;
5. *organizacijska struktura*: prilagojena množična proizvodnja zahteva organizacijsko strukturo, ki ustvarja svobodo in multidisciplinarnost pri koordinaciji med procesi in spodbuja sodelovanje zaposlenih. Rezultat takšne strukture je višja stopnja decentralizacije pri sprejemanju odločitev.

Podobno kot Pollard in drugi (2008) tudi Tseng in Piller (2003, 6) menita, da se prilagojena množična proizvodnja izvaja na štirih strateških nivojih. Prvič, na *diferenciacijskem nivoju*, ki preko zagotavljanja raznolikost proizvoda bolje zadovolji končne potrebe porabnika. Drugič, na *stroškovnem nivoju*, kar pomeni, da se ne bodo povečevali proizvodni stroški in s tem končna cena izdelka. In tretjič, na *odnosnem nivoju*, ki se nanaša na zbiranje in obdelavo informacij o individualnih porabnikih s ciljem izgradnje dolgoročnega odnosa in povečevanja lojalnosti proizvajalcu. Za prve tri nivoje je značilna usmerjenost k porabniku, četrti nivo pa se osredotoči na izpolnitev sistema prilagojene množične proizvodnje z notranjega vidika. »Uspešnost prilagojene množične proizvodnje je tako odvisna od *stabilnega*, vendar hkrati fleksibilnega sistema, ki omogoča dinamičen pretok izdelkov« (Tseng in Piller 2003, 6).

Piller (2002) predstavi štiri strategije za ustvarjanje konkurenčne prednosti, ki so odvisne od naslednjih dveh dejavnikov:

*Stopnja zahtevane interakcije porabnika*: »Integracija porabnika v proizvodni proces je posebna značilnost prilagojene množične proizvodnje, ki zahteva vložek obeh akterjev v menjavi in tudi rezultira v obojestranskem profitu, kar ustvarja poseben odnos med ponudnikom in porabnikom« (Piller 2002, 9). »Stopnja zahtevane integracije porabnika je odvisna od cene izdelka, instrumentov, ki preprečujejo občutek slabe investicije (garancije, politika menjave, čas dostave ipd.), porabnikove izkušnje z izdelkom (drugi nakup, specifično znanje o izdelku) in njegove kompleksnosti (možnosti prilagoditve, struktura izdelka)« (Piller 2002, 10).

*Stopnja digitalizacije:* »Digitalizacija (angl. digitizability) se nanaša na obseg znotraj katerega so vse funkcije, ki jih porabnik potrebuje za oblikovanje izdelka, izpolnjene le s pomočjo informacijske tehnologije« (Piller 2002, 10), kar pa je seveda ključnega pomena pri spletnem nakupovanju izdelkov, ki so na enostaven in nizkocenovni način prodani, prilagojeni in distribuirani preko številnih računalniških omrežij (Piller 2002, 10). »Stopnja digitalizacije je torej odvisna od vsebine informacij podanih na osnovi posameznih komponent v odnosu do celotnega izdelka« (Piller 2002, 10).

Glede na ti dve spremenljivki Piller (2002, 11–13) določi štiri ključne strategije podjetja z množično prilagojenimi izdelki oziroma storitvami:

1. **strategija dodanosti** (angl. Add-on Strategy): ta strategija je primerna za enostavne izdelke, ki kažejo nizko ali celo nikakršno stopnjo digitalizacije, obenem pa tudi ni potrebna močna interakcija s porabnikom, saj gre za prilagoditev le nekaj komponent izdelka, za kar imajo porabniki sami dovolj znanja in jim nakup ne predstavlja nobenega tveganja;
2. **strategija pritegnitve pozornosti** (angl. Attract attention Strategy): stopnja zahtevane integracije porabnika je pri tej strategiji nizka, medtem ko je stopnja digitalizacije visoka. S to strategijo skuša podjetje preko spleta povečati lojalnost svojih porabnikov na način, da se čim bolj razlikujejo od svojih konkurentov. Rešitev je v pritegnitvi pozornosti čim večjega števila porabnikov, katerim bo podjetje predstavilo svoj izdelek, pri čemer lahko prilagojena množična proizvodnja predstavlja dodaten način za pritegnitev pozornosti, ki temelji na spodbujanju dodatnih prednosti izdelka za porabnika;
3. **konfiguracija** (angl. Configuration): za tretjo strategijo je značilna visoka stopnja interakcije s porabnikom, kjer so nujno potrebne osebne meritve tekom konfiguracijskega procesa. To so na primer tridimenzionalne naprave za skeniranje, ki jih podjetja uporabljajo za pridobitev porabnikovih individualnih mer pri dizajniranju zanje idealnega oblačila, kar pa seveda ne more biti izvedeno preko spleta – zato je pri tej strategiji stopnja digitalizacije nizka, stopnja interakcije s porabnikom pa izjemno visoka;
4. **inovativna strategija elektronskih storitev** (angl. E-service Innovation Strategy): za četrto strategijo je značilna tako visoka stopnja digitalizacije kot tudi visoka stopnja interakcije s porabnikom (npr. svetovalnice, storitve informacijskega tipa). Za učinkovito izvedbo storitev, ki jih podjetje izvaja preko spleta, je zahtevana visoka

vpletenost porabnika, saj se storitve brez posredovanja individualnih podatkov porabnika, ne morejo izvajati.

Podjetja se morajo v okviru sistema prilagojene množične proizvodnje odločiti tudi kakšno strategijo bodo ubrala na področju distribucijskih poti.

Lahko se odločijo za **centralizirano distribucijo**, kar pomeni, da centralna tovarna s prilagojenimi izdelki oskrbuje številne regije/države, ki proizvedene izdelke nato distribuira tja, od koder je naročilo prišlo. Prednost takšnega načina poslovanja je predvsem v nizkih stroških (Feitzinger in Lee 1996, 120).

**Decentralizirana distribucija** pa pogostokrat prinaša večjo korist za porabnika, saj se lahko hitreje odzove na njegove potrebe. To pomeni, da centralna tovarna proizvede različne module izdelkov, ki jih vnaprej pošlje lokalnim distribucijskim tovarnam, ki le zaključijo postopek sestavljanja izdelka glede na posamezno naročilo izdelka. Prednost je predvsem v tem, da je izdelek enako prilagojen, z razliko, da se bistveno skrajša proces dobave izdelka končnemu porabniku (Feitzinger in Lee 1996, 120).

Podjetje HP se je na primer odločilo prilagoditi printerje v lokalnih distribucijskih centrih, namesto v matični tovarni v Singapurju. Odprli so tovarno v Stuttgartu (Nemčija), ki ne skrbi le za montažo izdelkov, temveč tudi za njihovo prilagoditev porabnikom na evropskem trgu in nenazadnje tudi za nakup materiala za njihovo proizvodnjo. Proizvodni stroški so v tem primeru nekoliko višji, vendar se izničijo stroški distribucije in so zato celotni stroški proizvodnje nižji (v njihovem primeru so se zmanjšali za kar 25%) (Feitzinger in Lee 1996, 118).

### **6.3 Preoblikovanje organizacije v sistem prilagojene množične proizvodnje**

Ko podjetje poseduje željo po spremembi, vizijo in strategijo za uveljavitev sistema prilagojene množične proizvodnje, nastopi zadnja faza – izvedba. Ta del upravljanja se nanaša predvsem na razumevanje, kako bo podjetje obravnavalo novi sistem. Predvsem ga mora razumeti kot paradigmo, na podlagi katere postavi nova pravila igre in jo sprejme kot formulo uspeha. Vsi v organizaciji morajo slediti novemu sistemu, ki zahteva razvoj, proizvodnjo, marketing in dostavo individualno prilagojenih izdelkov/storitev za doseg blagohotnih rezultatov (Pine 1993, 169). Uspešna vpeljava sistema prilagojene množične proizvodnje zahteva spremembe v organizacijski strukturi, operacionalizacijo sistema, določitev tipa in

naravo prilagojenega izdelka, učinkovito in hitro integracijo, minimiziranje operacijskih stroškov, zagotavljanje modularnost izdelka in procesa, avtomatizacijsko tehnologijo in graditev tesnega odnosa s porabniki (Selladurai 2004, 299).

Zipkin (2001, 82–84) je prepričan, da so za uspešno izvedbo prilagojene množične proizvodnje potrebne tri zmogljivosti, in sicer *povpraševanje* (mehanizem za vzpostavitev interakcije s porabnikom in pridobitev določenih informacij), *fleksibilnost procesa* (proizvodna tehnologija, ki proizvaja izdelke na podlagi pridobljenih informacij) in *logistika* (kasnejše faze v proizvodnem procesu in distribuciji, ki uspejo ohraniti identiteto vsakega izdelka in ga dostaviti pravemu končnemu porabniku).

Feitzinger in Lee (1996, 117) na nekoliko drugačen način predstavi učinkovitost prilagojene množične proizvodnje, ki je določena s tremi osnovnimi organizacijskimi načeli:

- izdelek mora biti oblikovan na način, da sestoji iz različnih neodvisnih modulov, ki skupaj tvorijo različne oblike pri nizkih proizvodnih stroških;
- proizvodni proces mora biti oblikovan na način, da sestoji iz različnih modulov, ki se jih po potrebi lahko enostavno preuredi za potrebe nastanka različnih oblik končnega izdelka;
- proizvodni proces in distribucijska orodja morajo zagotoviti dobavo prilagojenega izdelka pri nizkih stroških, vendar ne z zmanjšanjem učinkovitosti izdelka. Prav tako morajo biti tudi fleksibilni, da porabniku v najkrajšem možnem času dobavijo izdelek.

Kumar (2004) pa oriše kar celoten proces prilagojene množične proizvodnje, od samega so-oblikovanja izdelka s strani porabnika, do njegove končne dobave. Predstavi ga v sedmih korakih:

- **prvi korak:** porabnik so-oblikuje oziroma konfigurira izdelek na podlagi izbora različnih možnosti, ki so dane za vsako obliko ali funkcijo izdelka posebej;
- **drugi korak:** razporeditveni mehanizem identificira in na seznamu različnih možnosti izbere izdelčne module/komponente, ki so potrebne za izdelavo prilagojenega izdelka;
- **tretji korak:** določijo se procesi, ki so potrebni za izdelavo različnih modulov (en proces velja za en modul);
- **četrti korak:** razvije se dinamičen proces, ki povezuje zgornje procese v pravilno zaporedje.

- **peti korak:** ustvarjeni urnik zaporedja procesov omogoča sprožitev procesov, s čimer se dosega ekonomije obsega;
- **šesti korak:** vsi moduli so skupaj montirani;
- **sedmi korak:** prilagojeni izdelek je dostavljen končnemu porabniku.

Podjetja, ki so se pravočasno uspela odzvati na turbulentne spremembe na trgu in prepoznati način doseganja konkurenčne prednosti z integracijo sistema prilagojene množične proizvodnje, so konkurentom prevzela tržni delež in pristala na samem vrhu med proizvajalci v svoji industriji (Pine 1993b, 8). Prilagojeno množično proizvodnjo zato prepoznavamo kot konkurenčno strategijo, ki izmed petih dimenzij tekmovanja, med katere uvrščamo ceno, kvaliteto, fleksibilnost, dostavo in samo storitev, dosega konkurenčno prednost na prav vseh naštetih dimenzijah, zaradi česar predstavlja podjetju resnično unikaten strateški dosežek. »V zdajšnji dobi interneta podjetja pravzaprav niti nimajo izbire, kot da tekmujejo na vseh štirih dimenzijah – v ceni, fleksibilnosti, kvaliteti in dostavi, ter porabnikom obenem zagotavljajo tudi najboljšo možno storitev« (Kumar 2004, 296), kajti v nasprotnem primeru niso konkurenčna (Kumar 2004, 296).

Za dosego omenjenega cilja je s strani podjetja zahtevana uporaba fleksibilnih informacij, proizvodnih tehnologij, fleksibilnih in dobro izobraženih delavcev, novih upravljalških metod, zniževanja stroškov, povečevanja raznolikosti in prilagojenosti izdelkov in vsesplošno povečanje fleksibilnosti in odgovornosti podjetja do svojih porabnikov – vse s ciljem zadovoljitve porabnikovih individualnih potreb in želja (Pine 1993b, 8). S tem se ustvarja izjemna konkurenčna prednost, saj so porabniki pripravljeni plačati več za izdelke, ki zadovoljujejo njihove specifične potrebe (Tseng in Jiao 1998, 11). Uspešnost podjetja se torej kaže v prepoznavanju interesa porabnika, zagotavljanju njegovega zadovoljstva z vpletenostjo v proces prilagojene množične proizvodnje in z ustreznostjo končnega proizvoda zanj (Kamali in Loker 2002).

## **7 Stopnje prilagojene množične proizvodnje**

Dandanes smo priča izjemnemu številu ponudbe izdelkov, kjer želi vsak proizvajalec na najrazličnejše načine diferencirati svoje izdelke od konkurenčnih (Tseng in Piller 2003, 4). Vendar je, kot trdijo Fogliatto in drugi (2012, 17), uspešnost podjetja odvisna od zahtev porabnikov, značilnosti trga, vrednostne verige, tehnologije, prilagojene ponudbe in zmožnosti prenosa znanja o porabnikih v dejansko realizacijo prilagojene množične prilagoditve.

Davis (1987) trdi, da je prilagojena množična proizvodnja strategija, ki pomeni vpletenost porabnika v proces dizajniranja, proizvodnje ali dobave izdelka, kjer mu preko uporabe dodatnih informacij in proizvodnih tehnologij omogoča, da skupaj s ponudnikom razvije natanko takšen izdelek, kot ga želi in potrebuje. Radder in Louw (1999) zato poudarjata, da mora vsako podjetje sprva natančno raziskati in ovrednotiti pogoje za uspešno integracijo sistema prilagojene množične proizvodnje, ki jih nato umesti v kontinuum dveh ekstremnih situacij: popolna prilagojena množična proizvodnja na eni in popolna množična proizvodnja na drugi strani. Pri tem ima ključno vlogo ugotovitev, ali si porabniki sploh želijo prilagoditve izdelkov in ali je podjetje zmožno to prilagoditev ponuditi (Radder in Louw 1999), ter do katere stopnje bo porabniku pravzaprav omogočena vključitev v proces so-oblikovanja izdelka (Friesen 2001). Tseng in Jiao (1998, 12–14) menita, da je za učinkovito realizacijo prilagojene množične proizvodnje potreben pristop že v najzgodnejših fazah dizajniranja izdelka, saj sinergija med dizajniranjem in proizvodnjo zagotavlja proizvodnjo boljših izdelkov, ki jih je tudi lažje in stroškovno učinkoviteje proizvesti, obenem pa maksimizira vrednost za porabnika, s čimer ustvarja konkurenčno prednost (Tseng in Jiao 1998, 12).

Salvador in drugi (2002) trdijo, da mora podjetje sprva opredeliti, katere izdelke (ali družino izdelkov) želi prilagoditi, šele nato se določi zahtevana stopnja prilagojenosti, ki je odvisna od števila ponujenih možnosti/variant izdelka in njihovega obsega. Na podlagi tega Salvador in drugi (2002, 63– 65) ločijo med dvema ekstremnima situacijama:

- **mehka prilagojena množična proizvodnja:** variacija izdelkov je relativno majhna, medtem ko je proizvodni obseg visok (npr. 100 proizvodnih variant in 100,000 proizvedenih kosov na leto). Tovrstni izdelki so bolj standardizirani, saj je njihova osnova ves čas ista, spreminjajo se le določene komponente, zaradi česar govorimo o *modularnosti zamenjave komponent* (angl. component swapping modularity);
- **trda prilagojena množična proizvodnja:** variacija izdelkov je visoka, medtem ko je proizvodni obseg relativno majhen (npr. 1,000 proizvodnih variant in 10,000 proizvedenih kosov na leto). Za to obliko prilagojene množične proizvodnje je značilna večja fleksibilnost in prilagojenost izdelka, saj se komponente, ki pripadajo različnim komponentnim družinam (vsaka komponenta je sama po sebi variacija), medsebojno konfigurirajo na način, da ustvarjajo številne variacije in s tem zagotavljajo *kombinatorično modularnost* (angl. combinatorial modularity).

Salvador in drugi (2002) ugotavljajo, da bolj, kot je podjetje usmerjeno k trdi prilagojeni množični proizvodnji, višja je stopnja prilagojene množične proizvodnje (Salvador in drugi

2002). Duray in drugi (2000, 606) pa dokazujejo, da je višina stopnje prilagojene množične proizvodnje odvisna od vpletenosti porabnika v proizvodni cikel in tipa modularnosti proizvoda, pri čemer večja vpletenost porabnika in modularnost izdelka pomenita višjo stopnjo prilagoditve, manjša vpletenost porabnika in modularnost izdelka pa nižjo stopnjo prilagoditve.

Stopnje prilagojene množične proizvodnje so razvrščene na lestvici od 1 do 8, glede na prilagojenost izdelka (kjer 1 pomeni popolno standardizacijo, 8 pa popolno prilagoditev), in si sledijo v naslednjem vrstnem redu: **1 – standardizacija** (angl. Standardization), **2 – uporaba** (angl. Usage), **3 – embalaža in distribucija** (angl. Package and Distribution), **4 – dodatne storitve** (angl. Additional Services), **5 – dodatna prilagoditev** (angl. Additional Custom Work), **6 – montaža** (angl. Assembly), **7 – izdelovanje** (angl. Fabrication) in **8 – dizajn** (angl. Design) (Da Silveira in drugi (2001, 3). Kot lahko razberemo, se najvišja stopnja prilagojenosti nanaša na dizajn izdelka. Dizajn predstavlja ključno oporo pri zagotavljanju sedanjih in prihodnjih možnosti izdelka – izdelovanje prototipov, na primer, predstavlja hitro in edinstveno priložnost za pridobivanje informacij o izdelku, ki se jih naknadno uporabi pri preoblikovanju izdelka s ciljem zmanjšanja tveganosti morebitne zastarelosti proizvoda. Ko je dizajn izdelka enkrat postavljen sta na vrsti proizvodnja in montaža, ki morata imeti zmožnost kombiniranja izdelkov na različne načine s ciljem zagotavljanja raznolikosti izdelka (Schmener in Tatikonda 2005, 1186). Šele ko porabnik izbere njemu najbolj zadovoljiv dizajn, se lahko izbrane tehnične specifikacije izdelka v obliki naročila prenesejo v proizvodni sistem podjetja, kjer se prilagojeni izdelek proizvede in nato dostavi končnemu porabniku (von Hippel 2001; Thomke in von Hippel 2002).

Vse zgoraj opredeljene stopnje prilagojene množične proizvodnje pa so določene s strani štirih ključnih modelov različnih avtorjev: Gilmore in Pine (1997) predstavljata štiri pristope prilagojene množične proizvodnje, Lampel in Mintzberg (1996) pet strategij prilagojene množične proizvodnje, Pine (1993b) pet metod prilagojene množične proizvodnje in Spira (1996) štiri tipe prilagojene množične proizvodnje. Vsi modeli omenjenih avtorjev so umeščeni v tabelo stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki služi za lažje razumevanje celotnega koncepta prilagojene množične proizvodnje. V obstoječo tabelo stopenj prilagojene množične proizvodnje bomo dodali še peti model, in sicer t.i. koncepte prilagojene množine proizvodnje, ki so jih definirali Blecker in drugi (2004). V nadaljevanju se bomo posvetili kratki predstavitvi vseh petih modelov.

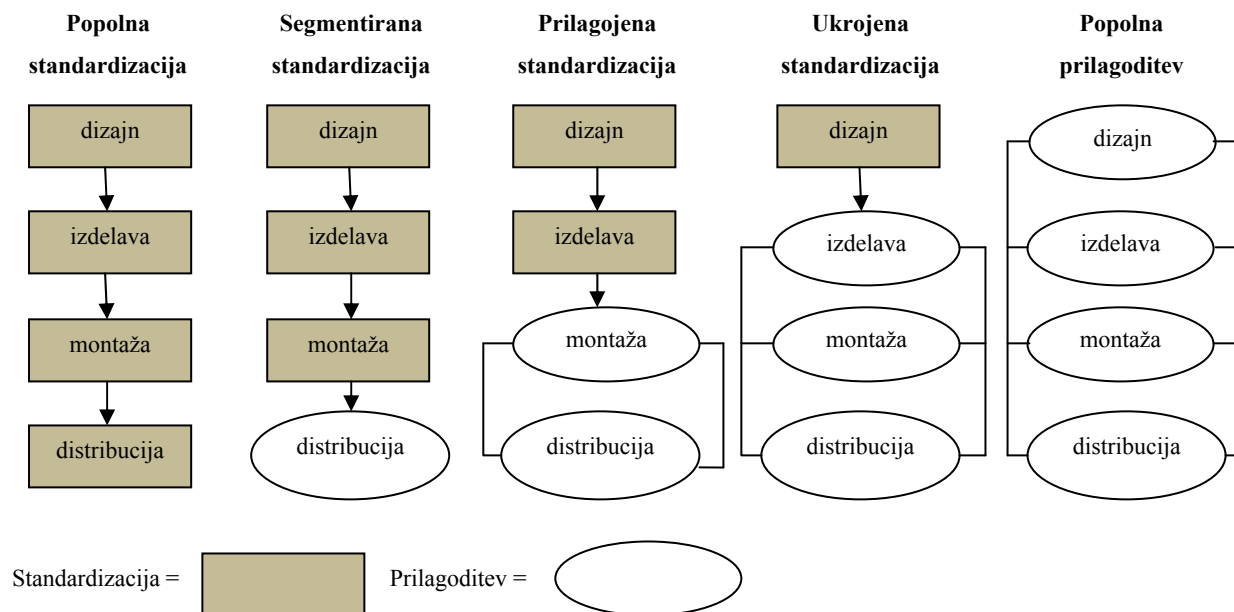
**Gilmore in Pine** (1997, 91) menita, da je prilagojena množična proizvodnja posledica želje podjetij po ustvarjanju unikatne vrednosti za njihove porabnike, kjer prilagajajo izdelke oziroma storitve individualnim porabnikom, ob velikih proizvodnih količinah in relativno nizkih stroških. Avtorja opozarjata, da se je premnogo podjetij v odstotnosti poznavanja dejanskih potreb in želja njihovih strank, odločilo za napačno strategijo prilagojene množične proizvodnje. V izogib temu definirata **štiri osnovne pristope prilagoditve**, na podlagi katerih naj bi podjetja uspešno zadovoljevala *unikatne potrebe* svojih porabnikov *pri nizkih cenah*: *sodelujoča* (angl. collaborative customization), *transparentna* (angl. transparent customization), *kozmetična* (angl. cosmetic customization) in *porabniku prepuščena prilagoditev* (angl. adaptive customization). Avtorja (Gilmore in Pine 1997, 91) poudarjata, da predno se podjetje odloči za oblikovanje oziroma preoblikovanje izdelka, procesa ali samega podjetja, mora temeljito raziskati vsak pristop posebej, s ciljem iznajdbe najboljšega načina za zadovoljitev svojih porabnikov. V nekaterih primerih zadostuje izbor le enega pristopa, v večini primerov pa se podjetja odločijo za kombinacijo več različnih pristopov, pogostokrat kar vseh štirih. Napaka podjetij je, da se s povprečno ponudbo usmerjajo na homogene trge, medtem ko podjetja s prilagojeno množično proizvodnjo sledijo dimenzijam, v okviru katerih lahko razlikujejo potrebe in želje njihovih porabnikov. In ravno na podlagi te razdelitve se ustvarja največja razlika med tradicionalno ponudbo in prilagojeno ponudbo: razlika med tem kar podjetje ponuja in dejanskimi potrebami individualnega porabnika. Podjetja morajo zato pazljivo definirati kaj in predvsem kdaj morajo prilagoditi izdelek, da bodo dosegla največjo unikatno vrednost za porabnika pri najnižjih možnih stroških (Gilmore in Pine 1997, 93).

**Lampel in Mintzberg** (1996, 21) sta prepričana, da »prilagoditev in standardizacija ne predstavljata dveh alternativnih modelov strateškega načrtovanja, temveč dva pola na kontinuumu v svetu realnih strategij«. Iz tega razloga kritizirata konceptualno polarizacijo, ki razdvojuje dve logiki: logiko združevanja in logiko individualizacije (Lampel in Mintzberg 1996, 22). Menita namreč, da morajo podjetniki združiti obe vrsti razmišljanja in določiti pravo strategijo znotraj kontinuuma, ki ga razvijeta na podlagi štirih stopenj vrednostne verige v procesu proizvodnje: dizajn, izdelava, montaža in distribucija, ter ga omejita z dvema poloma – logiko združevanja (popolna standardizacija) na eni in logiko individualizacije (popolna prilagoditev) na drugi strani (Lampel in Mintzberg 1996, 22). Mintzberg (v Duray in drugi 2000, 608) je sprva razlikoval med tremi oblikami prilagoditve: *strategija popolne prilagoditve* (angl. pure customization), *strategija ukrojene prilagoditve* (angl. tailored customization) in *strategija prilagojene standardizacije* (angl. customized standardization), ki



jim kasneje doda še dve novi obliki prilagoditve (Lampel in Mintzberg 1996): *strategija segmentirane standardizacije* (angl. segmented standardization) in *strategija popolne standardizacije* (angl. pure standardization). Lampel in Mintzberg (1996) tako definirata **pet strategij prilagoditve**.

Slika 7.1: Kontinuum strategij prilagojene množične proizvodnje



Vir: Lampel in Mintzberg (1996, 24).

Kontinuum po Lampelu in Mintzbergu (1996, 26) torej predstavlja proces od prve faze dizajniranja izdelka do zadnje faze njegovega distribuiranja. Avtorja pa želita narediti še korak naprej in ugotoviti, kako se sinhrono s stopnjami spreminjajo tudi *izdelki* (od navadnega blaga do unikatnega izdelka) in *transakcije* med ponudnikom in porabnikom (od generičnih do personaliziranih). Po njunem mnenju bi na primer popolnoma prilagojeni procesi morali ustvarjati popolnoma prilagojene izdelke preko popolnoma prilagojenih transakcij. Vseeno pa ugotavljata, da v realnosti nekatera podjetja ne delujejo na ta način, saj se industrije med seboj razlikujejo. Na eni strani zato definirata *množične industrije*, pri katerih je proizvodni proces mehaniziran in nefleksibilen, proizvodi so standardizirani, množično oglaševanje je kombinirano z množično distribucijo in značilne so generične transakcije. V takšnih industrijah je najpogostejša popolna standardizacija. Na drugi strani pa definirata *lahke industrije*, ki so popolno nasprotje množičnim. Zanje so značilni unikatni izdelki, ki se izmenjujejo preko visoko personaliziranih transakcij, saj so porabniki vključeni že v zgodnji proces njihovega dizajniranja (Lampel in Mintzberg 1996, 27).

**Pine** (1993b, 7) pa trdi, da je prilagojena množična proizvodnja posledica nestabilnega trga, na katerem porabniki zahtevajo visoko personalizirane izdelke in storitve za zadovoljitev njihovih individualnih potreb – tovrstne spremembe je moč opaziti celo na nišnih trgih. Iz tega razloga prilagojena množična proizvodnja dandanes ni več le možnost, temveč obvezna praksa za podjetja v vedno več industrijah. Pine (1993b, 8) definira **pet osnovnih metod** za prilagojeno množično proizvodnjo izdelkov oziroma storitev, ki se nanašajo na proces razvoja, proizvodnje, marketinga in dobave: *modularna proizvodnja* (angl. modular production), *prilagoditev na mestu dobave* (angl. point-of-delivery customization), *prilagojene storitve* (angl. customized services), *zagotavljanje hitre odzivnosti* (angl. providing quick response) in *vgrajena prilagoditev* (angl. embedded customization). Avtor je vrstni red stopenj določil glede na njihovo vrednost za porabnika in možnost doseganja konkurenčne prednosti (1 – pomeni najnižjo obliko prilagoditve in s tem najnižjo stopnjo vrednosti za porabnika ter zagotavlja najmanjšo konkurenčno prednost; 5 – pomeni najvišjo obliko prilagoditve in s tem najvišjo stopnjo vrednosti za porabnika ter zagotavlja največjo konkurenčno prednost). V industrijah, kjer so zaznane visoke turbulence na trgu, je nujna implementacija vseh petih stopenj.

**Spira** (1996, 23) na podlagi primera podjetja Lutron Electronics pravi, da prilagojeno množično proizvodnjo ne dosežemo zgolj s fleksibilno avtomatizacijo, temveč z izobraževanjem in usklajenostjo vseh zaposlenih. Sistem se prične pri inženirjih, nadaljuje preko proizvodnih delavcev in nenazadnje tudi dobaviteljev. Na podlagi tega določi **štiri tipe prilagoditve**: *izdelovanje standardnih komponent v unikatno obliko* (angl. modular assembly), *izvrševanje dodatnih prilagoditev* (angl. additional custom work), *dobavljanje prilagojenih storitev* (angl. customized services) in *prilagojeno embaliranje* (angl. customized packaging). Spira (1996, 24) meni, da *inženirji* v sodelovanju z marketinškim sektorjem sledijo projektu od same konceptualizacije pa vse do montaže izdelka. Njihova naloga je, da stremijo k stalnim izboljšavam, torej so zadolženi za segmentacijo trga, razumevanje porabnikovih potreb in želja, opredelitev proizvoda in njegovo pozicioniranje. Za tem sledi faza proizvodnje izdelka, kjer se sicer uporablja računalniška tehnologija za prepoznavanje in proizvodnjo različnih konfiguracij proizvoda, vendar pa celoten proizvodni sistem ne temelji na avtomatizaciji, temveč na spretnostih *proizvodnih delavcev*, saj so usposobljeni za opravljanje več različnih funkcij. Ohranjanje tesnega odnosa z *dobavitelji* pa jim omogoča stalno seznanjenost z najnovejšimi tehnologijami in trendi, kar je bistvenega pomena pri kreiranju novitet (Spira 1996, 24).

**Blecker in drugi** (2004) raziskujejo, kako povečana *fleksibilnost izdelka*, ki se jo doseže z večjo *vpletenostjo porabnika* v sistemu prilagojene množične proizvodnje, vpliva na povečanje *kompleksnosti celotnega proizvodnega sistema*. Na podlagi tega izpostavijo **pet osnovnih konceptov** prilagojene množične proizvodnje in jih predstavijo na kontinuumu, ki prikazuje prehod od množične proizvodnje do popolne prilagoditve izdelka: *popolna prilagoditev* (angl. pure customization), *izdelava-po-naročilu* (angl. fabricate-to-order), *montaža-po-naročilu* (angl. assemble-by-order), *dodajanje vrednosti prodajalcev* (angl. value adding retailers) in *prilagojeni izdelki* (angl. adaptive products). Avtorji (Blecker in drugi 2004, 894) trdijo, da kompleksnost proizvodnega sistema narašča v odvisnosti od povečane stopnje prilagojene množične proizvodnje in vpletenosti porabnika v proizvodni cikel izdelka. Ob tem dodajajo, da prilagojena množična proizvodnja resda na eni strani povečuje raznolikost proizvodnega programa in s tem konfiguracijsko kompleksnost, vendar lahko na drugi prispeva k zmanjšanju kompleksnosti na področju procesa naročanja, skladiščenja zalog in samega izdelka (Blecker in drugi 2004, 890).

Na podlagi predstavitve značilnosti vseh petih modelov se bomo v nadaljevanju naloge posvetili njihovim umestitvam znotraj posameznih stopenj prilagojene množične proizvodnje. Preverjali bomo, kaj posamezna stopnja pomeni, kakšne so njene značilnosti, kako potekajo prehodi med stopnjami, in ugotavljali, na kakšen način se lahko doseže najvišja stopnja prilagojene množične proizvodnje. Åhlström in Westbrook (1999, 268) sta z raziskavo 40. podjetij namreč ugotovila, da se potrebe porabnikov vse hitreje spreminjajo, zmanjšuje se življenjski cikel izdelkov ter povečujejo se potrebe po nestandardnih, raznolikih in prilagojenih izdelkih, zaradi česar podjetja posegajo po vedno višji stopnji prilagojene množične prilagoditve.

## 7.1 Standardizacija

Standardizacija predstavlja najnižjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje. Lampel in Mintzberg (1996, 22) jo definirata kot **strategijo popolne standardizacije** (angl. pure standardization) za katero trdita, da se nanaša na standarden dizajn izdelka, ki je množično proizveden in na enak način distribuiran vsem porabnikom. Pri tovrstni strategiji ni nikakršnih razlikovanj med porabniki, saj porabnik nima odločevalske moči pri dizajniranju, proizvodnji ali distribuciji izdelka, zato je njegova naloga, da izdelek preprosto sprejme takšnega, kakršen je, ali pa ga preprosto zamenja (npr. svinčniki). Blecker in drugi (2004, 894) pa govorijo o t.i. **konceptu prilagojenih izdelkov** (angl. adaptive products), za katere je značilna nizka

vpletenost porabnika v proizvodni cikel in standardizacija izdelkov, zaradi česar govorimo o najnižji stopnji kompleksnosti procesa prilagojene množične proizvodnje.

## 7.2 Uporaba

Stopnji standardizacije sledi stopnja uporabe, ki jo Gilmore in Pine (1997, 91) opredeljujeta kot **pristop porabniku prepuščene prilagoditve** (angl. adaptive customization), za katerega je značilna ponudba standardnih, vendar hkrati prilagodljivih izdelkov, saj se izdelek prilagaja različnim situacijam. Takšen pristop je primeren za podjetja, katerih porabniki želijo standarden izdelek uporabljati na več različnih načinov. Pine (1993b, 8) jo poimenuje **metoda vgrajene prilagoditve** (angl. embedded customization), kamor uvrsti množično prilagojene izdelke ali storitve, ki posamezniku omogočajo sprotno prilagajanje izdelka. Prednost je torej v ponudbi različnih funkcij izdelka, ki jih porabnik vseskozi lahko spreminja in prilagaja. Proizvodnja tovrstnih prilagojenih izdelkov ne zahteva drastičnih sprememb v podjetju, saj vpliva le na spremembo usmeritve razvojnega in marketinškega sektorja, medtem ko na proces proizvodnje in dobave izdelka nima vpliva. To pa ne pomeni, da lahko podjetje »počiva na lovorikah«, temveč mora ves čas stremeti k iskanju in doseganju konkurenčne prednosti. Ravno to je najpogostejši razlog, ki prisili podjetja, da iz druge stopnje napredujejo v tretjo (Pine 1993b, 10).

## 7.3 Embalaža in distribucija

Tretja stopnja se nanaša na prilagoditev distribucijskih poti oziroma samega pakiranja izdelkov. Gilmore in Pine (1997, 91) govorita o **pristopu kozmetične prilagoditve** (angl. cosmetic customization), kjer gre za razliko v predstavitvi standardnega izdelka različnim porabnikom. Pristop je učinkovit pri porabnikih, ki izdelek uporabljajo na enak način in se razlikujejo le v tem, kako želijo, da jim je izdelek predstavljen, na primer *način pakiranja* (oblika embalaže za pošiljko, oblika etikete, način skladiščenja, navodila ipd.), *oblikovanje marketinških materialov* (oblika brošur, letakov, audio/video naprav, predstavitev referenc ipd.), *način postavitve izdelka* (kje, kdaj, kako in komu je namenjena predstavitev izdelka), kakšni so *pogoji in pravila* (cena, plačilni pogoji in popusti, jamstva in garancije, poprodajne storitve, ipd.) in *imena izdelkov* (ime blagovne znamke, soznamčenje, članstvo, posebne ugodnosti za stalne stranke, programi zvestobe ipd.). Čeprav je takšna prilagoditev le »kozmetična«, pa ima za nekatere porabnike izjemno vrednost. Spira (1996, 24) tovrstno prilagoditev opredeli kot **tip prilagojenega embaliranja** (angl. customized packaging), za

katerega je značilna prilagoditev embalaže/pakiranja izdelka glede na različne distribucijske poti. Lampel in Mintzberg (1996, 22–25) pa za tretjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje uvedeta izraz **strategija segmentirane standardizacije** (angl. segmented standardization), ki jo razumeta kot način prilagajanja izdelka določenemu segmentu porabnikov. Avtorja pravita, da se osnovni dizajn sicer v majhni meri modificira, vendar ne na željo individualnega porabnika, saj nima direktnega vpliva na proces dizajniranja ali proizvodnjo izdelka (npr. čevlji z visoko ali nizko peto).

#### 7.4 Dodatne storitve

Četrto stopnjo predstavljajo dodatne storitve okoli standardiziranega proizvoda, ki jih Spira (1996, 24–27) opredeli kot **prilagojene storitve** (angl. customized services), za katere velja, da se nanašajo na prilagoditev določene storitve okoli obstoječega proizvoda (npr. zahteva po nestandardni barvi) in so najpogosteje dodatno zaračunane zaradi povečevanja proizvodnih stroškov. Za tovrstne storitve lahko trdimo, da predstavljajo najboljšo rešitev tistim podjetjem, ki ponujajo standardne proizvode.

Pine (1993b, 9) pa v četrto stopnjo umešča kar dve metodi, in sicer metodo prilagojene storitve in **metodo zagotavljanja hitre odzivnosti**. Za slednjo je značilno zmanjševanje časa v oskrbni verigi za zagotavljanje takojšnjega odziva na potrebe porabnikov. Tovrsten pristop pa ne more obstojati sam po sebi, temveč je del strategije prilagojene množične proizvodnje, ki je tesno povezana z razdrobljenostjo trga, razširitvijo raznolikosti in individualno prilagoditvijo. Pospeševanje novega razvojnega procesa neposredno vpliva na povečanje raznolikosti, kar pomeni, da podjetje bolje zadovolji hitro spreminjajoče se potrebe porabnikov, s krajšanjem proizvodnega časa in dobavnega cikla pa vpliva na zmanjševanje stroškov raznolikosti. Ne glede na to, v katerem stadiju oskrbovalne verige se prične zmanjševanje časa, važno je le, da je ta del procesa podprt in spremljan s strani vseh ostalih (Pine 1993b, 12).

Kot drugo pa navaja **metodo prilagojene storitve** (angl. customized services), za katero trdi, da se nanaša na prilagoditev storitev okoli obstoječega standardiziranega izdelka ali storitve (npr. montaža), zaradi česar je porabniku zagotovljena individualna obravnava. Izdelki ali storitve se torej ne prilagajajo v času razvoja in proizvodnje, temveč so prilagojeni v kasnejših fazah – s strani sektorja za marketing oziroma dobave (Pine 1993b, 8). Tovrstna prilagoditev lahko predstavlja izjemno marketinško priložnost, vendar le v primeru da podjetje prepozna dodano vrednost določene storitve, za katero bo porabnik pripravljen plačati več (Pine 1993b,

9). Metoda prilagojene storitve se zaradi svoje enostavnosti sicer najlažje implementira v podjetje, vendar istočasno ne dosega visoke stopnje vrednosti za porabnika in konkurenčne prednosti, zaradi česar se mora podjetje v primeru visoke turbulentnosti trga premakniti k naslednji stopnji (Pine 1993b, 8).

## 7.5 Dodatna prilagoditev

Pine (1993b, 10) dodatno prilagoditev definira kot **metodo prilagoditve na mestu dobave** (angl. point-of-delivery customization), ki naj bi veljala za najboljšo priložnost za ugotavljanje potreb in želja porabnikov, če jih je le-ta pripravljen izraziti. Tehnika prilagoditve na mestu dobave se izvaja pri izdelkih, ki se prilagodijo v zaključnih fazah njihove dostave – končni del izdelka se proizvede lokalno. Marketing se v tem primeru usmeri na proces personalizacije, koristnosti in takojšnjega izpolnjevanja, dobava se osredotoči na zaključni del proizvodnega procesa, razvoj in proizvodnja pa še naprej oblikujeta oziroma proizvajata standardizirane izdelke. V zadnjih nekaj letih so se številna podjetja poslužila tovrstne metode, kar pomeni, da so centralno proizvodnjo preselila na lokalni trg, s čimer so zmanjševala čas dobave izdelka in posledično povečevala zadovoljstvo porabnikov (Pine 1993b, 11). Ta metoda je posebej primerna za izdelke, ki imajo neko posebno značilnost pri sicer standardnem proizvodu. V tem primeru se lahko standardni deli izdelka proizvedejo v centralni tovarni, prilagodljivi del pa se naknadno proizvede na sami točki dobave, v nekaterih primerih pa celo na samem prodajnem mestu. Za uspešno izvedbo takšnega procesa je ključna visoka stopnja inovativnosti in integracija razvojnega, proizvodnega in dobavnega področja (Pine 1993b, 12).

Spira (1996, 24) razume dodatno prilagoditev kot način **izvrševanja dodatnih storitev** (angl. additional custom work), ki se nanašajo na zadovoljitev dodatnih zahtev porabnikov (npr. ponudba različnih konfiguracij izdelkov) (Spira 1996, 24). Blecker in drugi (2004, 894) pa menijo, da gre za **koncept dodajanja vrednosti prodajalcev** (angl. value adding retailers), temelječ na standardnih izdelkih, ki so na zahtevo porabnika naknadno prilagojeni s strani prodajalca. Zaradi standardizacije izdelka in nizke stopnje vpletenosti porabnika v proizvodni cikel, je stopnja kompleksnosti procesa prilagojene množične proizvodnje v tem primeru nizka.

## 7.6 Montaža

Ta stopnja se nanaša na postopek kombiniranja različnih komponent izdelka v različne konfiguracije v fazi montaže izdelka. Lampel in Mintzberg (1996, 22–25) jo opredeljujeta kot

**strategijo prilagojene standardizacije** (angl. customized standardization), ki omogoča porabniku izbor različnih komponent izdelka. Vsak porabnik ustvari svojo konfiguracijo izdelka, ki je sestavljena iz standardnih komponent – njihova montaža je torej prilagodljiva, ne pa tudi izdelava in osnoven dizajn. Za tovrstno strategijo se uporabljajo tudi izrazi standardna prilagoditev, modularizacija ali konfiguracija (npr. izbor barve, sedežev in dodatne opreme pri nakupu avtomobila).

Spira (1993, 24) govori o **modularni montaži** (angl. modular assembly), torej montaži standardnih komponent v različne, unikatne konfiguracije, za katero meni, da je najboljši pristop k prilagojeni množični proizvodnji. Tudi Pine (1993b, 12) trdi, da je »najboljša metoda za zagotavljanje popolne prilagojene množične proizvodnje – z minimiziranjem stroškov in maksimiziranjem individualne prilagoditve – ustvarjanje modularnih komponent, ki so medsebojno konfigurirane na način, da zagotavljajo razlikovanje končnega izdelka«. Poimenuje jo **metoda modularne proizvodnje** (angl. modular production) v kateri prepozna naslednje prednosti:

- ekonomija obsega se doseže s proizvodnjo številnih modularnih komponent;
- ekonomija razpona se doseže z večkratno proizvodnjo istih modularnih komponent, vendar z ustvarjanjem raznolikih končnih proizvodov;
- prilagoditev je zagotovljena, saj lahko porabnik iz istih modularnih komponent konfigurira celo vrsto različnih proizvodov.

Ne smemo pozabiti tudi na **koncept montaže-po-naročilu** (angl. assemble-by-order), ki so ga razvili Blecker in drugi (2004, 894). Tudi zanje pristop montaže-po-naročilu pomeni možnost konfiguriranja različnih variant izdelka na podlagi vnaprej določenih standardnih modulov, pri čemer dodajajo, da je stopnja porabnikove vpletenosti v tem primeru že večja, saj se s ponudbo raznolikosti izdelka množična proizvodnja standardnih izdelkov preoblikuje v prilagojeno množično proizvodnjo, zaradi česar se poveča kompleksnost proizvodnega procesa.

## 7.7 Izdelovanje

Stopnja izdelovanja predstavlja visoko stopnjo prilagojenosti izdelka porabniku, ki jo Lampel in Mintzberg (1996, 22–25) opredelita kot **strategijo ukrojene prilagoditve** (angl. tailored customization). Tovrstna strategija se nanaša na predstavitev prototipa izdelka potencialnemu porabniku, ki se ga kasneje prilagodi njegovim potrebam. Prilagoditev izdelka se torej ne

zgodí v fazi dizajniranja izdelka, temveč v času njegove proizvodnje (npr. po meri narejena obleka).

Blecker in drugi (2004, 894) govorijo o **konceptu izdelave-po-naročilu** (angl. fabricate-to-order), za katerega poudarjajo, da je zahtevana višja stopnja prilagoditve kot montaža-po-naročilu, saj je porabniku v tem primeru dovoljen tudi vnos sprememb v posamezne module. Avtorji ugotavljajo, da se na podlagi dodatne vpletenosti porabnika v proizvodni cikel izdelka poveča tudi kompleksnost proizvodnega sistema.

## 7.8 Dizajn

Dizajn predstavlja najvišjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje, saj porabnika vključi v vse faze proizvodnega procesa. To pomeni, da porabnik sodeluje že v najzgodnejših postopkih dizajniranja izdelka, pri čemer se njegova vpletenost nadaljuje preko proizvodnje, izdelave, montaže in končne dobave izdelka (Lampel in Mintzberg 1996; Gilmore in Pine 1997; Blecker in drugi 2004).

Gilmore in Pine (1997, 91) v to stopnjo uvrščata kar dva pristopa. **Za pristop transparentne prilagoditve** (angl. transparent customization) trdita, da individualnim porabnikom nudi unikatne izdelke ali storitve, vendar porabniki tega ne vedo. Transparentna prilagoditev je primerna za podjetja, ki znajo vnaprej predvideti potrebe porabnikov in so pripravljena vseskozi slediti njihovem vedenju, vendar brez neposrednega kontakta. Tovrstna podjetja, na podlagi pridobljenih podatkov oblikujejo standarden izdelek, za katerega že vnaprej vedo, da bo zadovoljeval potrebe njihovih strank.

**Pristop sodelujoče prilagoditve** (angl. collaborative customization) pa zahteva dialog z individualnim porabnikom s ciljem popolne zadovoljitve njegovih potreb in želja. Sodelujoča prilagoditev je torej najbolj primerna za podjetja, katerih porabnike frustrira ponudba prevelikega obsega različnih možnosti, med katerimi morajo izbirati. Takšni porabniki potrebujejo individualen pristop in pomoč pri izbiri zanje idealnega izdelka (Gilmore in Pine 1997, 91). Tudi Lampel in Mintzberg (1996, 22–25) menita, da je na tej stopnji potrebna najvišja stopnja individualizacije – poimenujeta jo **strategija popolne prilagoditve** (angl. pure customization), za katero je značilna popolna prilagojenost izdelka individualnemu porabniku, saj sodeluje v vseh fazah proizvodnega procesa. Tradicionalna polarizacija med ponudnikom in porabnikom se transformira v pristno partnerstvo, kjer sta tako ponudnik kot tudi porabnik globoko vpletena v odločevalski proces in se medsebojno dopolnjujeta (npr. sodelovanje z arhitektom pri gradnji po meri narejene hiše). **Koncept popolne prilagoditve**



(angl. pure customization), kot ga definirajo Blecker in drugi (2004, 894), je torej najvišja stopnja prilagojene množične proizvodnje, pri kateri gre za najvišji nivo tako vpletenosti porabnika v proizvodni cikel izdelka kot tudi kompleksnosti proizvodnega procesa, saj so porabnikove želje in potrebe upoštevane že v procesu oblikovanja posameznih modulov izdelka.

Šele ko porabnik izbere njemu najbolj zadovoljiv dizajn, se lahko izbrane tehnične specifikacije izdelka v obliki naročila prenesejo v proizvodni sistem podjetja. Prilagojeni izdelek se nato proizvede in dostavi končnemu porabniku (von Hippel 2001; Thomke in von Hippel 2002).

## 7.9 Tabelarni prikaz stopenj prilagojene množične proizvodnje

Za lažjo predstavo in boljše razumevanje v nadaljevanju sledi tabelarni prikaz vseh osmih stopenj prilagojene množične proizvodnje in modelov petih avtorjev (Pine 1993b, Lampel in Mintzberg 1996, Spira 1996, Gilmore in Pine 1997 ter Blecker in drugi 2004), pri čemer smo petega (Blecker in drugi 2004) sami dodali in umestili v obstoječo tabelo.

*Tabela 7.1: Stopnje prilagojene množične proizvodnje*

<b>Stopnje prilagojene množične proizvodnje</b>	<b>Pristopi prilagojene množične proizvodnje (Gilmore in Pine 1997)</b>	<b>Strategije prilagojene množične proizvodnje (Lampel in Mintzberg 1996)</b>	<b>Metode prilagojene množične proizvodnje (Pine 1993b)</b>	<b>Tipi prilagojene množične proizvodnje (Spira 1996)</b>	<b>Koncepti prilagojene množične proizvodnje (Blecker in drugi 2004)</b>
<b>8. Dizajn</b>	sodelujoča prilagoditev  transparentna prilagoditev	popolna prilagoditev			popolna prilagoditev
<b>7. Izdelovanje</b>		ukrojena prilagoditev			izdelava-po-naročilu
<b>6. Montaža</b>		prilagojena standardizacija	modularna proizvodnja	modularna montaža	montaža-po-naročilu
<b>5. Dodatna prilagoditev</b>			prilagoditev na mestu dobave	izvrševanje dodatnih	dodajanje vrednosti prodajalcev

				prilagoditev	
<b>4. Dodatne storitve</b>			prilagojene storitve zagotavljanje hitre odzivnosti	dobavljanje prilagojenih storitev	
<b>3. Embalaža in distribucija</b>	kozmetična prilagoditev	segmentirana standardizacija		prilagojeno embaliranje	
<b>2. Uporaba</b>	porabniku prepuščena prilagoditev		vgrajena prilagoditev		
<b>1. Standardizacija</b>		popolna standardizacija			prilagodljivi izdelki

Vir: Prirejeno po da Silveira in drugi (2001, 3).

(1) Najnižjo stopnjo prilagoditve predstavlja stopnja standardizacije. Lampel in Mintzberg (1996) jo opredeljujeta kot popolno standardizacijo, za katero menita, da je ne glede na pomanjkanje prilagojenosti v nekaterih industrijah še vedno najboljša strateška izbira. Blecker in drugi poudarjajo, da na tej točki govorimo o najnižji stopnji kompleksnosti procesa, ki temelji na standardnih proizvodih in nizki vpletenosti porabnika v proizvodni cikel.

(2) Stopnji standardizacije sledi stopnja uporabe. Pine (1993b) ter Gilmore in Pine (1997) pravita, da se nanaša predvsem na poprodajne storitve, ko porabnik izdelek že uporablja, vendar mu le-ta z zagotavljanjem različnih funkcij nudi določeno mero prilagoditve.

(3) Stopnja embalaže in distribucije se po mnenju različnih avtorjev (Lampel in Mintzberg 1996; Spira 1996; Gilmore in Pine 1997) nanaša na prilagoditev različnih poti distribucije ali samega pakiranja izdelkov (npr. različne velikosti zunanje embalaže za različne segmente/geografska okolja ipd.).

(4) in (5) Pine (1993b) in Spira (1996) razumeta stopnji dodatnih storitev in dodatne prilagoditve kot nudenje dodatne storitve standardiziranemu izdelku, zaradi česar dosežemo določeno stopnjo prilagoditve. Blecker in drugi (2004) dodajajo, da gre pri dodatni prilagoditvi za standardne izdelke, ki so naknadno prilagojeni s strani prodajalca na zahtevo porabnika.

(6) Montaža izdelka predstavlja stopnjo, ki jo Pine (1993b), Lampel in Mintzberg (1996), Spira (1996) ter Blecker in drugi (2004) opisujejo kot kombiniranje modularnih komponent izdelka v različne konfiguracije s ciljem zadovoljevanja individualnih potreb porabnika.

(7) Lampel in Mintzberg (1996) ter Blecker in drugi (2004) opredeljujejo stopnjo izdelovanja kot proizvodnjo porabniku prilagojenih izdelkov (z vnaprej izoblikovanim osnovnim dizajnom).

(8) Dizajn predstavlja najvišjo stopnjo prilagoditve. Zaobjame celoten proces prilagoditve izdelka: sodelovanje porabnika v najzgodnejših fazah dizajniranja izdelka, procesa proizvodnje, izdelave in montaže, ter nenazadnje dostavo izdelka, popolnoma prilagojenega porabnikovim individualnim potrebam (Lampel in Mintzberg 1996; Gilmore in Pine 1997; Blecker in drugi 2004).

Kamali in Loker (2002) sta na podlagi raziskave spletnega nakupovanja majic preverjala vpletenosti in zadovoljstvo porabnikov v času dizajniranja proizvoda, kjer sta ugotovila, da porabniki kažejo velik interes za zgodnjo vpletenost v čas dizajniranja izdelka in da z višjo stopnjo vpletenosti v čas dizajniranja proizvoda narašča tudi njihovo zadovoljstvo. Raziskava je prav tako pokazala, da so porabniki bolj naklonjeni nakupovanju tovrstnih prilagojenih izdelkov, pri čemer so za izdelek, pri oblikovanju katerega aktivno sodelujejo, tudi pripravljeni plačati več. Tudi Franke in Piller (2004) sta z raziskavo intence porabnikov po nakupovanju množično prilagojenih ur (za študijo primera sta izbrala blagovno znamko Idtown iz Hong Konga) ugotovila, da so porabniki za tovrstno prilagoditev pripravljeni plačati več kot 100 odstotkov višjo ceno v primerjavi s ceno za standardno neprilagojeno uro.

Ugotovili smo torej, da višja stopnja prilagojene množične proizvodnje zagotavlja večjo vpletenost porabnika v proizvodni cikel in večjo modularnost izdelka (Duray in drugi 2000), kar rezultira v večjem zadovoljstvu porabnikov, zaradi česar so le-ti za prilagojeni izdelek pripravljeni plačati več (Kamali in Loker 2002; Franke in Piller 2004).

## **8 Trg ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov v Sloveniji**

Ne glede na to, da je človeško telo namenjeno teku, skakanju, plezanju in podobnim oblikam gibanja, je realnost dandanes takšna, da sodobni človek dnevno preživi kar 85% časa v sedečem položaju (za mizo, na delovnem mestu, v avtu, med zajtrkom, med gledanjem televizije ipd.). Pomanjkanje gibanja je postal resen problem, ki vpliva na nastanek bolečin v hrbtenici, na povzročanje prekomerne teže in srčno-žilnih bolezni (Aeris, 2012).

Različni proizvajalci so iz tega razloga začeli proizvajati ergonomsko oblikovane pisarniške stole, ki so oblikovani na način, da spodbujajo pravilno držo posameznika. Dokazano je, da se z njihovo uporabo zmanjšujejo prej omenjene zdravstvene težave, ki nastanejo kot posledica večurnega sedenja. Na slovenskem trgu trenutno nastopajo številni proizvajalci ergonomsko prilagojenih pisarniških stolov, kot so na primer Aeris, Ahrend, Albert Stoll Giroflex AG, Dauphin, Ergoles, Giroflex, HÅG, Herman Miller, Netshop stoli, Spinalis, Stoll, Topstar, Wagner in še mnogi drugi.

V nadaljevanju se bomo posvetili predstavitvi štirih proizvajalcev ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, in sicer dveh slovenskih ter dveh tujih proizvajalcev. Za podrobno analizo smo si izbrali naslednje proizvajalce: Aeris (Nemčija), HÅG (Švica), Netshop stoli (Slovenija) in Spinalis (Slovenija). Naš namen je analizirati prilagojenost ponudbe vseh izbranih proizvajalcev na slovenskem trgu in preko predstavitve njihovih ključnih značilnosti ugotoviti, kakšne so razlike med njimi.

V okviru posamezne blagovne znamke bomo opredelili število ponujenih osnovnih modelov stola, pri katerih nas bodo zanimale predvsem nastavitve, ki jih izdelek zagotavlja, in število modularnih komponent, ki so porabniku omogočene za konfiguriranje individualno prilagojenega stola. Ugotavljali bomo tudi čas, ki je potreben za dobavo izdelka končnemu porabniku, preverjali garancijsko dobo stolov in navedli dodatne storitve, ki jih podjetje nudi svojim porabnikom. V kolikor katero izmed analiziranih podjetij ponuja možnost spletnega naročila prilagojenega ergonomskega stola, bomo to posebej navedli.

## **8.1 Aeris**

Zaradi problematike večurnega sedenja, ki negativno vpliva na počutje človeka, je Josef Glöckl leta 1997 pod novo ustanovljeno nemško blagovno znamko Aeris predstavil svojo inovacijo – tridimenzionalni pisarniški stol, ki ga je poimenoval Swopper, in s pomočjo katerega je želel vse bolj rigidno sedenje spremeniti v dinamično gibanje, iz česar tudi izhaja filozofija podjetja, ki se glasi: »Življenje v gibanju«. Cilj je bil razviti ergonomsko oblikovani pisarniški stol, ki bo ljudem vrnil gibanje in izboljšal kvaliteto njihovega življenja. Ta cilj je bil dosežen, saj je podjetje svoje uspešno poslovanje dokazalo z uvrstitvijo med 100 najbolj inovativnih nemških podjetij leta 2007. Izdelki blagovne znamke Aeris danes niso prisotni le v Evropi, temveč so distribuirani tudi v Združene države Amerike, Korejo, Novo Zelandijo, Avstralijo, na Japonsko in v številne druge države, njihov zastopnik na slovenskem trgu pa je podjetje Spine d.o.o. (Aeris, 2012).

### 8.1.1 Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Aeris

Blagovno znamko Aeris sestavljajo tri linije izdelkov: Swopper (swopper STANDARD, swopper WORK; swopper CLASSIC, swopper SADDLE in swopper CARE), Muvman (za ergonomsko sedenje ali stanje) in Swoppster (stol, namenjen otrokom od 15 do 50kg). Swopper ima vgrajene tri vrste nastavitev, in sicer, določa se lahko višino in naklon sedeža ter prožnost vzmeti (glede na težo posameznika), pri stolu Muvman se določa le višina sedeža, pri Swoppsterju pa se lahko določi tako višina sedeža, kot tudi prožnost vzmeti (Aeris, 2012). Vse tri linije izdelkov vsebujejo vsaj eno komponento, ki omogoča prilagoditev izdelka (Aeris, 2012):

- swopper zagotavlja več modularnih komponent, med katerimi porabnik izbira pri konfiguriranju izdelka. Te komponente so: izbira materiala in barve stola, možnost dodatnega oblazinjenja sedeža, določitev mehanizma in barve podvozja, izbor velikosti dvižnika in možnost naročila naslona, pri katerem se prav tako lahko izbira barva;
- muvman ponuja dve komponenti, med katerima porabnik izbira, in sicer lahko določi barvo stola in velikost dvižnika;
- swoppster pa zagotavlja izbor le ene komponente, in to je barva.

Vse tri linije izdelkov so prejele že številne mednarodne nagrade, ki dokazujejo njihovo učinkovitost (npr. Red Dot Design Award 2001 za stol Muvman, ki je bil hkrati tudi zmagovalec na tekmovanju Interior Innovation Award 2011 itd.), v kolikor porabniki v to niso prepričani, pa se lahko odločijo za 7-dnevno testiranje kateregakoli izmed Aeris modelov. Porabnikom je poleg modularnosti zagotovljena tudi brezplačna dostava in montaža izdelka ter individualno svetovanje o njegovi pravilni uporabi (Spine, 2012).

Zanimivo je omeniti dejstvo, da Aeris na svoji uradni spletni strani pod zavihkom »Configurator« omogoča oblikovanje in naročilo prilagojenega izdelka (z izborom različnih modularnih komponent) kar preko spleta, medtem ko na spletni strani podjetja Spine te možnosti ne ponujajo. Postopek izvedbe spletnega naročila je za vse tri modele zelo jasen in enostaven za uporabnika, prav tako prikaže tudi končni izgled konfiguracije izdelka, na podlagi česar si lahko uporabnik izdelek vizualizira in po potrebi spremeni/prilagodi njegov izgled. Uporabniku je s tem omogočeno spreminjanje modulov izdelka, dokler ne doseže najvišje stopnje vsečnosti zelenega stola.

Tabela 8.1: Pregled značilnosti ergonomsko oblikovanih stolov Aeris

<b>Št. osnovnih modelov stola</b>	3		
<b>Model stola</b>	<i>Swopper</i>	<i>Muvman</i>	<i>Swoppster</i>
<b>Št. nastavitev</b>	3	1	2
<b>Št. modularnih komponent</b>	8	2	1
<b>Dodatne storitve</b>	brezplačen test stola; individualno svetovanje; brezplačna dostava in montaža		
<b>Možnost spletnega naročila</b>	DA		
<b>Čas dobave</b>	20 dni		
<b>Garancijska doba</b>	3 leta		

## 8.2 HÅG

HÅG je norveško podjetje, ki že od leta 1943 razvija in proizvaja originalne pisarniške stole, danes pa je del vodilne skupine Scandinavian Business Seating, katerega vizija se glasi: »Naredimo svet boljši za sedenje«. Pri podjetju HÅG so želeli razumeti, zakaj so bili ljudje nekoč zmožni ure in ure jezdit v sedlih, danes pa jim večurno sedenje za računalnikom predstavlja težavo. Ugotovili so, da ima aktivna drža telesa in pozicija nog izjemno vlogo pri daljšem obdobju sedenja, zato so razvil unikatni mehanizem, imenovan FootControlledMovement™, kjer se sprednji rob sedeža nagne navzgor, ko se njegov uporabnik nasloni nazaj, in navzdol, ko se uporabnik nagne naprej, pri čemer igra ključno vlogo premikanje nog. Tovrsten mehanizem naj bi spodbujal pretok gležnjev in vplival na boljšo prekrvavljenost tako nog kot tudi ostalih delov telesa, kar izboljšuje počutje in povečuje produktivnost posameznika pri delu (HÅG, 2012).

Stoli HÅG spadajo med vodilne proizvajalce na evropskem trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, saj izpolnjujejo najstrožje tehnične in ekološke standarde, pet oziroma desetletna garancijska doba pa potrjuje njihovo kvaliteto (OSM, 2012). Podjetje vlaga tudi v družbeno odgovorne prakse, saj varčuje s surovinami, uporablja reciklirane materiale in obnovljive vire energije ter uvaja vedno strožje okoljske standarde (HÅG, 2012). V Sloveniji stole HÅG zastopa podjetje OSM d.o.o., ki se ukvarja s celovito ponudbo raznovrstnega skandinavskega pohištva in preostale dodatne opreme. Podjetje OSM d.o.o. potencialnim strankam nudi individualno svetovanje, ponuja možnost večdnevnega testiranja kateregakoli modela stola in v primeru naročila ergonomskega stola zagotavlja njegovo brezplačno dostavo in montažo.

### 8.2.1 Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov HÅG

Podjetje HÅG ne prisega le na zadovoljevanje potreb telesa po gibanju v času sedenja, ampak tudi na uporabnost stola, zato ponujajo različne modele stolov, s ciljem, da vsak porabnik najde tistega, ki mu najbolj ustreza. Prepričani so, da mora imeti pisarniški stol smiselne, preproste in priročne nastavitve, kar pomeni, da je nastavljen po višini, omogoča zibanje nazaj in naprej, globina sedišča in samo hrbtišče morata biti prilagodljiva ter nasloni za roke morajo biti nastavljivi po višini in širini, oziroma ponujati možnost njihove odstranitve. Vse to omogoča posamezniku pravilno sedenje ob mizi, ki ga HÅG zagotavlja s ponudbo šestih osnovnih tipov ergonomskih pisarniških stolov: HÅG Capisco Puls, HÅG Capisco, HÅG Futu, HÅG 03, HÅG 04, HÅG 05 in HÅG 09 (OSM, 2012).

HÅG pa ne ponuja le ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, temveč tudi različne konferenčne stole in ostalo dodatno opremo, za katere je prejelo že kar nekaj prestižnih oblikovalskih nagrad (npr. Red Dot Award za model pisarniškega stola HÅG Futu in HÅG Capisco Puls; Gold Award/NeoCon, Award for Design Excellence za model HÅG Conventio Wing, Award for Design Excellence za model konferenčnega stola HÅG Sideways, Environmental award za model HÅG Futu itd.) (HÅG, 2012).

Poglejmo si nastavitve in prilagoditvene opcije vseh sedmih tipov ergonomskih stolov HÅG (OSM, 2012):

- HÅG Capisco in HÅG Capisco Puls zagotavljata naslednje nastavitve: po višini in globini nastavljivo sedišče, nastavljiva višina hrbtne naslona, nastavljen vzglavnik ter zibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote in blokiranja. Porabnik sam določi material, barvo stola in podnožja, vrsto koles, višino dviznika, hkrati pa lahko izbere opcijo nastavitve obroča za noge, ki ga lahko izbira v dveh barvah;
- HÅG Futu omogoča naslednje funkcije: po višini in globini nastavljivo sedišče, po višini nastavljiva ledvena opora, po višini in širini nastavljiva naslona za roke ter omogočeno zibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote in blokiranja. Porabnik izbira barvo stola in podnožja, vrsto koles, na voljo pa ima tudi možnost odstranitve naslonov za roke;
- HÅG 03 zagotavlja nastavitve višine in globine sedišča, višino hrbtne naslona ter gibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote. Porabniku je omogočen izbor materiala, barve stola in podvozja, višina dviznika, hkrati pa ima možnost tudi nastavitve obroča za noge in opcijo delno nastavljivih naslonov za roke;

- HÅG 04 nudi naslednje funkcije: po višini in globini nastavljivo sedišče, po višini nastavljiv hrbtni naslon ter zibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote in blokiranja. Porabnik določa material, barvo stola in podnožja, višino dvižnika, vrsto koles, hkrati pa ima omogočeno tudi opcijo nastavitve naslonov za roke, vzglavnika in obroča za noge;
- HÅG 05 zagotavlja nastavitve višine in globine sedišča, višine hrbtnega naslona z možnostjo fine nastavitve, višino in širino naslonov za roke ter zibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote in blokiranja. Porabnik izbira material, barvo stola in podnožja, vrsto koles, višino dvižnika, na voljo je tudi možnost nastavitve preklopljivih naslonov za roke in naslona za glavo (delno ali polno oblazinjen) ter opcija odstranitve naslonov za roke;
- HÅG 09 omogoča nastavitve ledvene opore, višine in globine sedišča, višine vzglavnika in hrbtnega naslona, višine in širine naslonov za roke z možnostjo preklopa naprej ter zibanje nazaj in naprej z možnostjo nastavljanja trdote in blokiranja. Porabnik določa material, barvo stola in podnožja ter vrsto koles.

Tabela 8.2: Pregled značilnosti ergonomsko oblikovanih stolov HÅG

<i>Št. osnovnih modelov stola</i>	7						
<i>Model stola</i>	<i>HÅG Capiscu</i>	<i>HÅG Capiscu Puls</i>	<i>HÅG Futu</i>	<i>HÅG 03</i>	<i>HÅG 04</i>	<i>HÅG 05</i>	<i>HÅG 09</i>
<i>Št. nastavitvev</i>	6	6	7	4	5	8	10
<i>Št. modularnih komponent</i>	7	7	4	6	8	8	4
<i>Dodatne storitve</i>	brezplačen test stola; individualno svetovanje; brezplačna dostava in montaža						
<i>Možnost spletnega naročila</i>	NE						
<i>Čas dobave</i>	5 tednov						
<i>Garancijska doba</i>	10 let			6 let			

### 8.3 Netshop stoli

Slovensko podjetje POREDOŠ d.o.o. proizvaja ergonomsko oblikovane pisarniške stole, ki jih porabnik lahko naroči preko spletne strani [www.stoli.netshop.si](http://www.stoli.netshop.si). Spletna stran zagotavlja hiter in enostaven nakup različnih stolov, ki so razvrščeni glede na naslednje kategorije: ergonomski, vrtljivi, industrijski, konferenčni in specialni stoli ter fotelji (Netshop stoli, 2012).



Obiskovalec spletne strani najde podroben opis stolov z vsemi dimenzijami in ostalimi tehničnimi specifikacijami, ogleda si lahko slike modelov stolov in videoposnetke njihovih načinov uporabe, obenem pa so opredeljene različne opcije, med katerimi porabnik izbira. Slednje se nanaša na zagotavljanje treh modularnih komponent (material in barva izdelka ter vrsta podnožja), na podlagi katerih se stol prilagodi individualnim željam porabnika. Spletna stran zelo dobro prikazuje tehnične lastnosti izdelka, opcije med katerimi posameznik izbira so razumljive, navodila za njihov vnos in končno izvedbo naročila pa enostavna. Gre torej za hiter, jasen in enostaven nakup ergonomskega stola, pri čemer se lahko stranka, v kolikor ima dodatna vprašanja oziroma poseduje željo po preizkusu izdelka, tudi oglasi v salonu. Problem opazamo predvsem v tem, da spletna stran nima funkcije prikaza slike končnega izgleda oblikovanega stola (zapisano je le opozorilo, da izbor različnih opcij spremeni končni izgled in ceno stola), na podlagi katere bi porabnik preveril svoj oblikovani izdelek.

### **8.3.1 Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Netshop**

Med ergonomske stole uvrščamo stole Medico (Medico MAXIS, Medico MAXIS EKO, Medico ACG+LO, Medico XP, Medico JUNIOR, Medico NOVINAR, Medico MEGAMAX) in Fenix (Fenix in Fenix S).

Nastavitve in prilagoditvene opcije vseh devetih tipov stolov so naslednje (Netshop stoli, 2012):

- Medico MAXIS nudi nastavljivo ledveno oporo, sedišče je nastavljivo po nagibu, globini (drsna plošča) in višini, ročna opirala so nastavljiva po višini, smeri in globini, nastaviti pa se da tudi naklon in višino hrbtišča z Up - Down klik mehanizmom;
- Medico MAXIS ECO omogoča nastavitve višine sedeža in hrbtišča stola, ledvene opore, nastavitve naslonov za roke po višini in smeri, asinhrono nastavitve sedišča in hrbtišča ter regulacijo hrbtišča (nepremičen ali gibljiv);
- Medico ACG+LO zagotavlja nastavljivo ledveno oporo, višino in naklon sedeža ter asinhrono nastavitve sedišča in hrbtišča;
- Medico XP in Medico Novinar ponujata naslednje funkcije: nastavljivo ledveno oporo, po višini nastavljive naslone za roke, asinhrono nastavitve sedišča in hrbtišča ter po višini in naklonu nastavljivo sedišče;
- Medico MEGAMAX (narejen za obilnejše ljudi) ima nastavljivo višino in globino (drsna plošča) sedeža ter ledveno oporo, naslona za roke sta nastavljiva po višini in smeri, omogočena je asinhrona nastavitve naklona sedeža in hrbtišča ter Up - Down klik mehanizem za nastavitve višine naslona;

- Medico JUNIOR (narejen za otroke) zagotavlja po višini in naklonu nastavljivo sedišče, omogočena je nastavitev ledvene opore in asinhrona nastavitev sedišča in hrbtišča;
- Fenix je model, ki ima ergonomsko oblikovano naslonjalo, katerega višina se določi z Up - Down klick mehanizmom, sedišče je nastavljivo po višini in naklonu, obenem pa nudi možnost tudi po višini, smeri in globini nastavljivih naslonov za roke ter zagotavlja regulacijo torzije;
- Fenix S omogoča porabniku le nastavitev višine sedišča ter po višini in naklonu nastavljivo hrbtišče.

Pri vseh modelih Medico (razen otroški stol Medico Junior) ima porabnik na razpolago izbirati material in barvo stola ter vrsto podnožja. Pri otroškem stolu Medico JUNIOR je material stola že vnaprej določen, porabnik torej izbira le barvo stola in vrsto podnožja. Pri modelu Fenix je poleg materiala in barve stola ter vrste podnožja omogočen tudi izbor barve zračne mrežice, pri modelu Fenix S pa se izbira barva stola ter vrsta koles, podnožja in naslonov za roke. Dobava stolov običajno traja od 10 do največ 14 dni, pri čemer stoli Medico zagotavljajo 30-mesečno garancijo, stoli Fenix pa le 12-mesečno (Netshop stoli, 2012).

Tabela 8.3: Pregled značilnosti ergonomsko oblikovanih Netshop stolov

<b>Št. osnovnih modelov stola</b>	9								
<b>Model stola</b>	<i>Medico MAXIS</i>	<i>Medico MAXIS ECO</i>	<i>Medico ACG+L O</i>	<i>Medico XP</i>	<i>Medico Novinar</i>	<i>Medico MEGAM AX</i>	<i>Medico JUNIOR</i>	<i>Fenix</i>	<i>Fenix S</i>
<b>Št. nastavitev</b>	9	7	4	5	5	7	4	7	3
<b>Št. modularnih komponent</b>	3	3	3	3	3	3	2	4	4
<b>Dodatne storitve</b>	brezplačno testiranje (le v primeru naročila večjega števila stolov); individualno svetovanje								
<b>Možnost spletnega naročila</b>	DA								
<b>Čas dobave</b>	10–14 dni								
<b>Garancijska doba</b>	30-mesecev					12-mesecev			

## 8.4 Spinalis

Slovensko podjetje Ham d.o.o. že od leta 1999 pod blagovno znamko Spinalis izdeluje ergonomsko oblikovane pisarniške stole, za katere je v teh letih prejelo že številna domača in

mednarodna priznanja ter pohvale različnih strokovnjakov. Ustanovitelja podjetja, Sandra in Tomaž Ham, sta zaradi Tomaževih težav s hrbtenico želela oblikovati stol, ki bi omogočal aktivno sedenje, preprečeval bolečine v hrbtenici in izboljševal držo. S tem ciljem sta oblikovala patentirani stol Spinalis, ki sta ga prvič predstavila leta 2000 na sejmu Alpe Adria Dom (Spinalis, 2012).

Že ob prvih obiskih sejmov in predstavitev je Spinalis požel veliko zanimanja in navdušenja, zaradi česar so se v podjetju odločili oblikovati pester izbor ergonomskih stolov Spinalis. Pozitivne učinke stola Spinalis je z naslednjimi besedami potrdil tudi priznani ortoped prof. dr. sci. Janko Popovič, dr. med.: »Sedenje na stolu Spinalis je eden pomembnih preventivnih ukrepov za zmanjšanje hrbtencičnih težav«. S stolom Spinalis, katerega zasnova temelji na obliki in delovanju terapevtske žoge, se je zdravo sedenje omogočilo že več kot 36.000 zadovoljnim uporabnikom in to ne le v Sloveniji, temveč tudi v drugih evropskih državah (Avstrija, Belgija, Bosna in Hercegovina, Češka, Hrvaška, Madžarska, Nizozemska, Norveška, Poljska, Slovaška, Slovenija in Srbija). Veliko povpraševanje in zadovoljstvo uporabnikov je zahtevalo preusmeritev podjetja iz obrtne izdelave stolov v sodobno robotizirano proizvodnjo (Spinalis, 2012).

#### **8.4.1 Prilagojenost ergonomsko oblikovanih stolov Spinalis**

Prvi ergonomsko oblikovani stol je bil model Spinalis BASIC, ki ima po višini nastavljiv naslon, naslonske ročke in sedalni del ter pri katerem porabnik sam izbere barvo stola (na paleti vnaprej določenih barv), in se odloči za navadno ali kromirano ogrodje. Danes so na voljo tudi številni drugi modeli, kot na primer Spinalis SMART in Spinalis DENT, za katera je značilen po višini nastavljiv sedež, porabnik pa je omogočen izbor barve stola. Model Spinalis ERGONOMIC ima prav tako po višini nastavljiv sedež, vendar se poleg barve stola lahko odloči tudi za navadno ali kromirano ogrodje. Spinalis HACKER, Spinalis APOLLO, Spinalis SPIDER in Spinalis NAVIGATOR zagotavljajo po višini nastavljiv sedalni del, naslon za hrbet in naslona za roke, porabnik pa lahko izbira med različnimi barvami stola in med navadnim oziroma kromiranim ogrodjem. Pri Spinalisu PILOT je poleg nastavive višine sedalnega dela, omogočena tudi nastavitev višine in globine naslona za hrbet z naslonoma za roke (Spinalis, 2012).

Stole je mogoče naročiti kar preko uradne spletne strani Spinalis, kjer stranka specificira le barvo stola in želeno količino (pri nekaterih modelih se lahko dodatno izbere navadno ali kromirano ogrodje), lahko pa se jih prej preizkusi tudi v katerem izmed treh Spinalis salonov,

ki se nahajajo v Ljubljani, Mariboru in Sežani. Stranka ima prav tako možnost brezplačne predstavitve stola na domu, za katero se dogovori v samem salonu, preko telefona ali preko spletne prijave. V kolikor se stranka odloči za nakup Spinalis stola, ima zagotovljeno njegovo brezplačno dostavo na želeni naslov v roku sedmih dni od dneva oddaje naročila (Spinalis, 2012).

Zanimiv je podatek, da je Spinalis letošnje leto razpisal oblikovalski nagradni natečaj za nov model stola Spinalis, ki je trajal od 15. 4. 2012 do 25. 9. 2012, glasovanje za najboljšo skico pa je potekalo od 26. 9. 2012 do 30. 9. 2012. Osnovne tehnične zahteve natečaja so bile naslednje (Spinalis, 2012):

- v vsakem uporabniku mora vzbuditi željo – hočem ga imeti;
- vzmet in mehanizem pod sedežem ostane enak kot pri obstoječih modelih;
- naslon za roke ne sme biti pritrjen na sedež;
- podnožje mora biti petkrako, stol mora imeti naslon za roke in naslon za hrbet – upoštevati je potrebno, da se sedež giblje v vse smeri;
- oblikovan mora biti moderno a hkrati brezčasno, lahkih linij in oblik.

Spinalis je odločitev za dizajn novega modela stola torej prepustil obstoječim in potencialnim uporabnikom Spinalis stolov, saj je zmagovalec postal tisti, ki je pridobil največ glasov.

*Tabela 8.4: Pregled značilnosti ergonomsko oblikovanih stolov Spinalis*

<b>Št. osnovnih modelov stola</b>	9								
<b>Model stola</b>	<i>Spinalis BASIC</i>	<i>Spinalis SMART</i>	<i>Spinalis DENT</i>	<i>Spinalis ERGONOMIC</i>	<i>Spinalis HECKER</i>	<i>Spinalis APPOLO</i>	<i>Spinalis SPIDER</i>	<i>Spinalis NAVIGATOR</i>	<i>Spinalis PILOT</i>
<b>Št. nastavitev</b>	3	1	1	1	3	3	3	3	3
<b>Št. modularnih komponent</b>	2	1	1	2	2	2	2	2	2
<b>Dodatne storitve</b>	brezplačna predstavitve na domu; brezplačno testiranje (le v primeru naročila večjega števila stolov); individualno svetovanje; brezplačna dostava in montaža								
<b>Možnost spletnega naročila</b>	DA								
<b>Čas dobave</b>	7 dni								
<b>Garancijska doba</b>	4 leta								

## 8.5 Analiza ponudnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov

Vpogled v ponudbo različnih proizvajalcev nam je omogočil predstavitev ključnih značilnosti in ugotavljanje prilagojenosti ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Sedaj se bomo posvetili analizi podatkov konkurenčnih podjetij in ugotavljali, katero izmed njih zagotavlja najvišjo stopnjo prilagojenosti stolov.

V teoretičnem delu smo opozorili na funkcionalno in tehnično raznolikost izdelkov, ki sta ju definirala Tseng in Jiao (2001, 7). V okviru analize funkcionalnih raznolikosti ergonomsko oblikovanih stolov smo ugotovili, da največ funkcionalnosti omogoča model HÅG 09, saj porabniku zagotavlja kar deset različnih nastavitev stola, najmanj nastavitev (le eno) pa omogočajo modeli Muvman (Aeris), Spinalis SMART, Spinalis DENT in Spinalis ERGONOMIC. V kolikor upoštevamo povprečno število nastavitev različnih modelov stolov, ki spadajo pod isto blagovno znamko, zopet ugotavljamo, da švicarska blagovna znamka HÅG zagotavlja največje število (s povprečnim številom nastavitev, ki je 6,2), sledita ji blagovni znamki Netshop stoli (s povprečnim številom nastavitev, ki je 5,7) in Spinalis (s povprečnim številom nastavitev, ki je 2,3), najmanjše število nastavitev pa zagotavlja nemška blagovna znamka Aeris (s povprečnim številom nastavitev, ki je 2).

Glede na tehnično raznolikost, ki se nanaša na zagotavljanje različnih komponent za doseg specifične funkcionalnosti izdelka (Tseng in Jiao 2001, 7), ugotavljamo, da največji izbor modularnih komponent, ki se medsebojno konfigurirajo na različne načine, zagotavljata modela HÅG 04 in HÅG 05, ki porabniku omogočata izbor kar osmih modularnih komponent, najmanjše število ponujenih komponent (le ena) pa je značilna za otroški model Swoppster (Aeris) ter modela Spinalis SMART in Spinalis DENT. V primeru upoštevanja povprečnega števila modularnih komponent različnih modelov stolov, ki spadajo pod isto blagovno znamko, tudi tokrat zmaga švicarska blagovna znamka HÅG (s povprečnim številom modularnih komponent, ki je 6,4), sledita ji blagovni znamki Netshop stoli (s povprečnim številom modularnih komponent, ki je 3,1) in Aeris (s povprečnim številom modularnih komponent, ki je 3,7), najmanjše povprečno število pa pripisujemo slovenski blagovni znamki Spinalis (s povprečnim številom modularnih komponent, ki je 1,8).

V tabeli stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki so jo predstavili da Silveira in drugi (2001, 3), funkcionalno raznolikost uvrščamo v drugo stopnjo (tj. uporaba), za katero je značilna prilagojenost standardnega izdelka različnim situacijam, tehnično raznolikost pa v

šesto stopnjo (tj. montaža), za katero je značilna prilagodljiva montaža standardnih komponent.

Pri proizvajalcih smo raziskovali tudi dodatne storitve, ki jih zagotavljajo svojim porabnikom. Ugotovili smo, da brezplačno predstavitev stolov na domu ponujajo le pri blagovni znamki Spinalis, individualno svetovanje ter brezplačno testiranje stola na domu ali delovnem mestu omogočajo vsi štirje ponudniki (pri stolih blagovne znamke Spinalis in Netshop je to možno le v primeru naročila večjega števila stolov), brezplačno dostavo in montažo stola pa omogočajo blagovne znamke Aeris, HÅG in Spinalis, medtem, ko blagovna znamka Netshop stoli, dostavo in montažo stola zaračuna.

V teoretičnem delu smo navedli številne avtorje (Agrawal in drugi 2001; Wind in Rangaswamy 2001; Blecker in drugi 2004; Kumar 2004; Kaplan in Haenlein 2006; Franke in drugi 2008), ki poudarjajo pomembnost interneta kot ključnega orodja prilagojene množične proizvodnje. Internet je omogočil razvoj spletne prodaje, kar v primeru prilagojene množične proizvodnje, pomeni konfiguriranje izdelka in pošiljanje njegovega naročila preko spletnih orodij (Blecker in drugi 2004; Franke in drugi 2008). Med analiziranimi podjetji so kar trije proizvajalci, ki zagotavljajo oddajo spletnega naročila stola, in sicer, Aeris, Netshop stoli in Spinalis, medtem ko blagovna znamka HÅG te opcije zaenkrat še ne ponuja. Pri vseh treh blagovnih znamkah je postopek izvedbe spletnega naročila jasen in enostaven, vendar je le blagovna znamka Aeris tista, ki omogoča končni vpogled v vizualni izgled oblikovanega stola, kar pa je pravzaprav ena izmed ključnih lastnosti, ki jo mora proizvajalec zagotoviti svojemu porabniku (Thomke in von Hippel 2002).

Čas dobave izdelka je pri vseh štirih ponudnikih različen, najkrajši dobavni čas ima slovenski proizvajalec Spinalis (7 dni), temu sledi prav tako slovenski proizvajalec Nesthop stoli (10–14 dni) in pa nemški proizvajalec Aeris (20 dni), najdaljši čas za dobavo stola pa je značilen za švicarskega proizvajalca HÅG (5 tednov). Iz tega ugotavljamo, da tisti proizvajalec, ki ima daljšo distribucijsko pot, posledično potrebuje tudi več časa za končno dobavo stola. Ta problem lahko proizvajalec reši z dodatno prilagoditvijo (peta stopnja prilagojene množične proizvodnje), in sicer s prilagoditvijo stola v zaključnih fazah njegove dostave – del centralne proizvodnje se preseli na lokalni trg, s čimer se zmanjšuje čas dobave stola (Pine 1993b, 11).

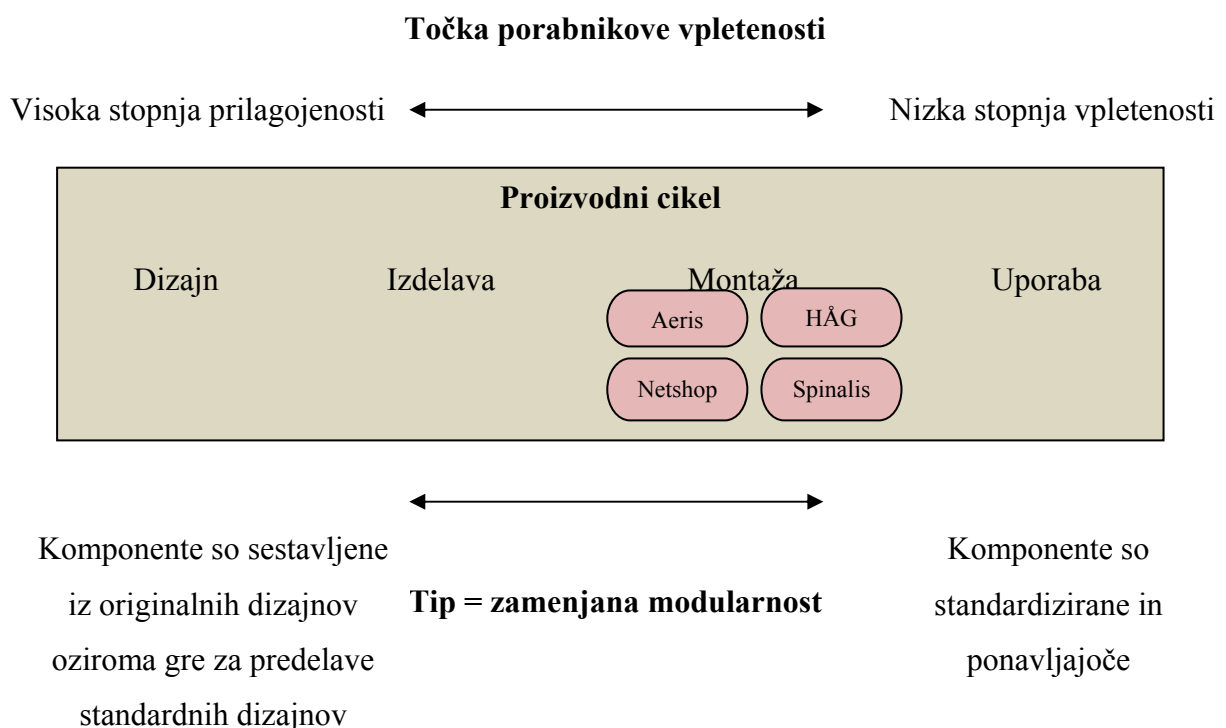
Tako kot dobavni čas se tudi garancijska doba pri vsakem proizvajalcu razlikuje. Najdaljšo, desetletno garancijsko dobo, zagotavlja švicarski proizvajalec HÅG (za modele HÅG Capiscu, HÅG Capiscu Puls in HÅG Futu), za preostale štiri modele (HÅG 03, HÅG 04,

HÅG 05 in HÅG 09) zagotavlja petletno garancijsko dobo, temu sledita proizvajalca Aeris in Spinalis s triletno garancijo, najkrajšo garancijsko dobo pa zagotavlja proizvajalec Netshop stoli (30-mesecev za vse modele Medico in 12-mesecev za modela Fenix).

V tabeli stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki so jo predstavili da Silveira in drugi (2001, 3), se storitve brezplačne predstavitve, individualnega svetovanja, brezplačnega testiranja stolov, brezplačne dostave in montaže, možnost spletnega naročila stola ter čas dobave in garancijske dobe, uvrščajo v četrto stopnjo (tj. dodatne storitve), za katere je značilna prilagoditev okoli obstoječega izdelka in zagotavljanje takojšnje odzivnosti.

Glede na tipe modularnosti, ki sta jih določila Ulrich in Tung (v Duray 2000, 609), je za vsa štiri analizirana podjetja značilna zamenjana modularnost (angl. component-swapping modularity), kjer gre za ponudbo možnosti zamenjave opcij na standardnem izdelku – v času montaže izdelka porabnik izbere module s seznama možnih izbir, ki se nato dodajo osnovnemu izdelku. Spodaj si lahko ogledate umestitev vseh štirih podjetij v odnosu do vpletenosti porabnika in proizvodnega cikla izdelka.

*Slika 8.1: Vpletenost porabnika in modularnost v proizvodnem ciklu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov*



Vir: Prirejeno po Duray in drugi (2000, 610).

Glede na klasifikacijsko matriko (Duray in drugi 2000, 612) ugotavljamo, da analizirana podjetja spadajo med t.i. »Sestavljalce« (angl. Assemblers), saj je zanje značilna nizka stopnja modularnosti in vpletenosti porabnika v proizvodni cikel ergonomskega stola (kot je razvidno tudi iz prejšnje slike). Porabnik torej izbira med različnimi možnostmi, ki se upoštevajo šele v kasnejših fazah montaže oziroma uporabe izdelka. V klasifikacijsko matriko smo umestili vse štiri proizvajalce ergonomsko oblikovanih stolov.

Tabela 8.5: Klasifikacijska matrika

Vpletenost porabnika v razvoj izdelka	Oblika modularnosti					
	Dizajn	Izdelovanje	Montaža	Uporaba		
Dizajn	<b>5. IZDELOVALCI</b>		<b>6. VKLJUČEVALCI</b>			
Izdelovanje						
Montaža	<b>7. MODULATORJI</b>		Aeris	HÅG	Netshop	Spinalis
Uporaba			<b>8. SESTAVLJALCI</b>			

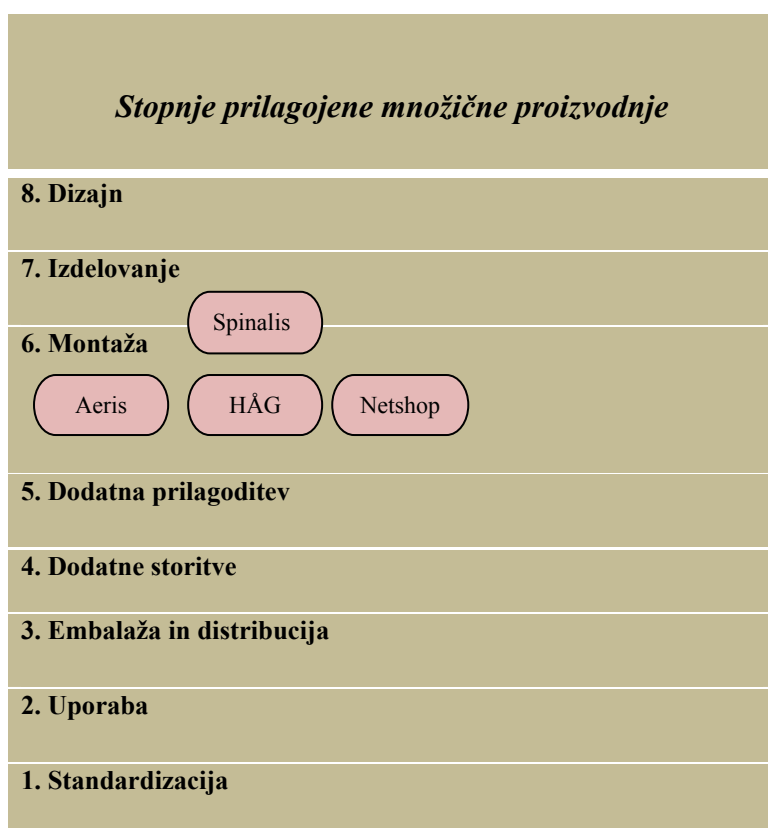
Vir: Prirejeno po Duray in drugi (2000, 612).

Glede na stopnje prilagojene množične proizvodnje, ki jih predstavijo da Silveira in drugi (2001, 3), je najvišja stopnja, ki jo proizvajalci Aeris, HÅG in Netshop stoli dosegajo, šesta stopnja. Ta stopnja se nanaša na montažo standardnih komponent v konfiguracije različnih variant izdelka, za katero Pine (1993b) ter Pollard in drugi (2008) trdijo, da je najboljši pristop k prilagojeni množični proizvodnji. Montaža stola je torej prilagodljiva, ne pa tudi njegova izdelava in dizajn. Pri tem je potrebno poudariti, da nekateri proizvajalci ergonomsko oblikovanih stolov ponujajo večji izbor modularnih komponent (npr. HÅG) kot drugi (npr. Spinalis). Za slovenskega proizvajalca Spinalis pa lahko trdimo, da se postopoma že premika k sedmi stopnji prilagojene množične proizvodnje, to je izdelava, saj je letos prvič razpisal oblikovalski nagradni natečaj za nov model stola Spinalis, kjer so zmagovalni dizajn novega modela stola določili obstoječi oziroma potencialni porabniki njihovih stolov. Porabnikom so bili namreč predstavljeni različni prototipi novega stola, med katerimi so izbirali zmagovalca.



V kolikor se bo proizvajalec Spinalis v bodoče redno posluževal tovrstne prakse (tj. porabniki sami izberejo njim najljubši dizajn vsakega nadaljnjega modela stola), se postopoma že uvršča v sedmo stopnjo prilagojene množične proizvodnje. Tudi ostali trije proizvajalci imajo priložnost doseči sedmo stopnjo prilagojenosti, v kolikor bodo pri dizajniranju naslednjih modelov stolov sodelovali s svojimi porabniki.

*Tabela 8.6: Umestitev proizvajalcev ergonomsko oblikovanih stolov med stopnje prilagojene množične proizvodnje*



Vir: Prirejeno po da Silveira in drugi (2001, 3).

## 9 Empirični del

### 9.1 Metodologija

Empirični del magistrske naloge je namenjen raziskavi, preko katere smo iskali korelacije med spremenljivkami, za kar smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov. Tovrstno raziskovanje nam namreč omogoča poglobljeno preučevanje primerov in nam pomaga prepoznati njihove »skupne značilnosti, ki jih ugotovimo pri razmeroma majhnem številu primerov (enot)« (Ragin 2007, 48). Izmed kvalitativnih metod zbiranja podatkov smo se

odločili za metodo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja, pri katerem smo uporabili seznam ključnih vprašanj, poljubno pa smo dodajali morebitna podvprašanja in dodatna vprašanja, ki so bila v skladu z odgovori sogovornikov. Tovrstni intervjuji so bili izvedeni na izbranem vzorcu desetih respondentov, med katere smo uvrstili osebe različnih starosti, ki vsaj sedem ur dnevno preživijo v sedečem položaju za računalnikom in s tem predstavljajo potencialne porabnike ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Respondenti so odgovarjali na vnaprej postavljena vprašanja v zvezi s prilagojenimi ergonomsko oblikovanimi pisarniški stoli, ki nastopajo na slovenskem trgu, pri čemer so bila vprašanja razdeljena na posamezne sklope za lažje vodenje pogovora in nenazadnje lažjo končno interpretacijo rezultatov. V okviru sklopov vprašanj nas je zanimalo predvsem to, koliko želijo biti respondenti vpleteni v sam proizvodni cikel prilagojenega ergonomsko oblikovanega stola, kolikšno mero modularnosti, fleksibilnosti, personalizacije in unikatnosti pričakujejo od tovrstnega stola, kolikšno vrednost jim predstavljajo, ali zaznavajo prednost takšnega stola pred konkurenčnimi in ali so zanj pripravljeni plačati več. Na podlagi analize rezultatov bomo ugotavljali povezanost spremenljivk s stopnjami prilagojene množične proizvodnje, na podlagi česar bomo lahko odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja.

### **9.1.1 Opis zbiranja podatkov**

S ciljem, da bi raziskali potrebe porabnikov na slovenskem trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, smo v obdobju med 29. novembrom in 9. decembrom 2012 opravili deset intervjujev z respondenti, ki vsaj sedem ur dnevno preživijo v sedečem položaju za računalnikom. Glede na to, da smo si izbrali metodo polstrukturiranega intervjuja, smo respondentom poleg obstoječih vprašanj zastavljali tudi nekatera dodatna vprašanja, ki so bila ključna za pridobivanje mnenja respondentov glede obravnavane tematike. Vnaprej pripravljena vprašanja, ki smo jih uporabili pri izvedbi intervjuja, so priložena v prilogi A.

Intervjuji so bili izvedeni na različnih lokacijah, najpogosteje kar na domačem naslovu respondentov, pri čemer so bili vsi izvedeni osebno (angl. face-to-face) in bili tudi snemani. Trajali so od 30–50 minut, njihova vsebina pa je bila na podlagi posnetega pogovora naknadno zapisana in zabeležena v obliki transkripcij, ki jih zasledite v prilogah (Priloga B, Priloga C, Priloga Č, Priloga D, Priloga E, Priloga F, Priloga G, Priloga H, Priloga I in Priloga J). Pri izvedbi intervjuja je sodelovalo pet žensk in pet moških, starih med 25 in 60 let. Najstarejša ženska je bila stara 59 let, najmlajša 25 let, najstarejši moški 60 let in najmlajši 27 let, pri čemer vsi respondenti živijo v Ljubljani. Identiteta intervjuirancev bo ostala anonimna, zato smo zanje uporabili izmišljena imena.

V transkripciji vsakega posameznega intervjuja (v prilogah B, C, Č, D, E, F, G, H, I, J) so navedeni podatki respondenta (št. izpraševanca, izmišljeno ime, spol, starost in koda) ter seveda vsa vprašanja in odgovori, ki so ustrezno kodirani. Pri nadaljnji obdelavi in analizi podatkov bomo respondente označevali kar po številki opravljenega intervjuja (št. izpraševanca), na primer tretja izpraševanka je izpraševanka, ki je sodelovala pri tretjem intervjuju, koda zanjo pa je A3. Tovrstnega načina se bomo poslužili zaradi lažje obdelave in interpretacije podatkov.

## 9.2 Analiza podatkov

Vnaprej zastavljena vprašanja, ki smo jih uporabili pri izvedbi intervjujev, so si sledila v logičnem zaporedju in bila razdeljena v posamezne sklope, s čimer smo želeli doseči boljše razumevanje vprašanj s strani respondentov, pomagalo pa nam bo tudi pri lažji interpretaciji končnih rezultatov. Izsledke zbranih poglobljenih intervjujev bomo združili v šest različnih sklopih, v okviru katerih bomo ugotavljali povezanost spremenljivk v odnosu do stopenj prilagojene množične proizvodnje. Naš cilj je primerjati stališča udeležencev raziskave, na podlagi katerih bomo izpeljali osrednje ugotovitve raziskave in s tem odgovorili zastavljena raziskovalna vprašanja.

### 9.2.1 Splošna stališča do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov

Pri ugotavljanju splošnih stališč respondentov do ergonomsko oblikovanih stolov in njihovi koristnosti pri preprečevanju oziroma zmanjševanju nekaterih zdravstvenih težav so bili respondenti enotnega mnenja. Ergonomsko oblikovani stoli se jim vsekakor zdijo koristni, nekateri so celo mnenja, da bi jih morali imeti na vseh delovnih mestih, kjer je zahtevano osemurno sedenje. Prav tako so tudi prepričani, da lajšajo oziroma preprečujejo bolečine v hrbtenici, medtem ko pri težavah s prekomerno težo in srčno-žilnimi boleznimi naj ne bi imeli vpliva oziroma respondenti za to še nikoli niso slišali.

A4: »Glede na to, da delam v banki in je moje delo vezano na sedenje, saj sedim 8 ur na dan na zelo neudobnem stolu, menim, da bi bilo dobro, da bi naše podjetje kupilo ergonomske stole, saj pravijo, da te stoli ne pripomorejo k okvari hrbtenice. Zato se mi zdijo zelo koristni.«

A5: »Am, js sm mnenja, da sigurno dobro vplivajo na to, da je manj bolečin v hrbtenici, kar se pa tiče, da bi vplivalo na manjšo težo in razne srčno-žilne bolezni, pa mislim, da nimajo pretiranega vpliva, ker ne gre za telovadne aparature, ampak zgolj za stole, ki te prisilijo k drži, ki je zdrava in naravna.«

### 9.2.2 Nastavitve in modularnost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov

V nadaljevanju nas je zanimalo kaj respondenti menijo o različnih nastavitvah stola, ki so značilnost druge stopnje prilagojene množične proizvodnje (2. stopnja: Uporaba). Vsi respondenti so enakega mnenja, in sicer menijo, da so različne nastavitve stola za njih zelo uporabne, predvsem zaradi sprotnega prilagajanja stola posamezniku. Nekateri vidijo veliko prednost tovrstnih nastavitvev tudi v tem, da ga lahko uporablja več članov gospodinjstva, saj si ga lahko vsak uporabnik nastavi glede na svoje potrebe.

A6: »Ja, te nastavitve se mi zdijo zelo koristne, ker se lahko prilagajajo posamezniku in lahko ta ergonomski stol uporablja več ljudi.«

A8: »Am, mislim, ubistvu vem, da so koristne, ker smo ljudje različnih višin in dolžin hrbtenice in okončin, zato je prilagajanje nujno potrebno, posebno glede funkcionalnosti, to pomeni višina, nastavitvev glede na ledvice, višina vzglavja, roke in tko naprej. Aja, pa tudi sama višina mize je pomembna.«

Prav tako je bila večina izpraševancev (z izjemo tretje izpraševanke in desetega izpraševanca) mnenja, da je tudi izbor različnih možnosti ergonomskega stola, ki so značilnost šeste stopnje prilagojene množične proizvodnje (6. stopnja: Montaža), za njih izjemno koristen, saj lahko na podlagi konfiguriranja različnih modulov stol prilagodijo svojim željam in potrebam.

A1: »Ja, zdi se mi smiselna, saj so na trgu različni kupci in le tako lahko ustrežeš vsem.«

A6: »Ja, ta izbor različnih možnosti, dodatnih možnosti, se mi zdi zelo koristen, ker lahko ergonomski stol na ta način umestimo v vsak prostor in ga prilagodimo, am, dobro prilagodimo posameznikovim estetskimi in ostalim željam in potrebam.«

Nadalje nas je zanimala fleksibilnost, unikatnost in vrednost ergonomsko oblikovanih stolov, ki porabniku zagotavljajo več nastavitvev in ponujajo več možnosti izbire (različne konfiguracije modulov) v primerjavi s tistimi, ki zagotavljajo manj nastavitvev in manj možnosti izbire. S tem smo želeli ugotoviti, kako povečana stopnja prilagojene množične proizvodnje (več kot je nastavitvev in možnosti izbire ergonomskega stola, višja je stopnja prilagojene množične proizvodnje) vpliva na zaznavanje fleksibilnosti, unikatnosti in vrednosti stola.

Prav vsi respondenti so bili enotnega mnenja, in sicer, da so ergonomski stoli z več nastavitvami in več možnostmi izbire zanje bolj fleksibilni kot stoli z manj nastavitvami in

manj možnostmi izbire, saj lahko posameznik sam določi možnosti stola in si ga prilagaja po svojih željah.

A1: »Absolutno je bolj fleksibilen, saj je na trgu veliko različnih kupcev, ki imajo svoje zahteve, zato menim da se morajo podjetja pri izdelavi tovrstnih stolov potruditi in predstaviti različne modele in dodatke.«

A7: »Am, ja, zaradi specifične oblike sedenja posameznika in zaradi večje možnosti prilagajanja stola uporabniku.«

Glede unikatnosti ergonomskih stolov, ki omogočajo več nastavitev in več možnosti izbire, je bilo mnenje respondentov deljeno. Polovica respondentov (prvi, drugi, peti, sedmi in osmi) je odgovorila, da se jim ergonomski stoli z več nastavitvami in več možnostmi izbire zdijo unikatni, saj so bolj prilagodljivi in nasploh posebni. Ostalih pet respondentov (tretji, četrti, šesti, deveti in deseti) pa se z unikatnostjo tovrstnih stolov ne strinja, saj unikatnost izdelka vidijo v njegovi edinstvenosti, stoli z več nastavitvami in večjim izborom možnosti pa so ponujeni vsem porabnikom enako, zaradi česar jih ne prepoznavajo kot unikatne.

A8: »Ja, seveda, mislim da to ni potrebno razlagati. Unikaten, v smislu izbirnosti, v vsakem slučaju pa bolj ustrezen in bolj sprejemljiv. Spet je pa vprašanje cene.«

A4: »Ne, ne zdi se mi unikatno, ker unikatnost je takrat, ko obstaja le eden na svetu, ampak mislim, da je več teh ponudnikov, zato to zame ni unikatnost, ker to bi mogli biti samo eden in edini, ampak dejansko jih je več. Prej bi reku, da je poseben, zaradi možnosti večjih nastavitev in same prilagodljivosti.«

Kljub temu, da so nekateri izpraševanci odgovorili, da stol z več nastavitvami in več možnostmi izbire zanje ni unikatno, pa jih velika večina (z izjemo devetega izpraševanca) trdi, da jim takšen stol predstavlja večjo vrednost, saj jim možnost lastnega izbiranja omogoča, da si stol sestavijo in prilagodijo v skladu s svojimi preferencami.

A2: »Ja, za mene ima večjo uporabno vrednost, ker je tehnologija takšnega stola bolj zahtevna in ker ga lahko prilagajam, imam možnosti prilagajanja na vseh nivojih, od, kaj so, koles, pa do naslona za glavo.«

A5: »Kot sem že prej povedala, je tak stol tudi bolj unikatno in bolj fleksibilen, zato ima tudi večjo vrednost.«

Vsi intervjuiranci odgovarjajo, da so za ergonomsko oblikovan stol, ki ima več nastavitev in več možnosti izbire (s tem dosega višjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje) načeloma pripravljeni plačati več, saj ima takšen stol zanje večjo vrednost, vendar le v primeru, da razlika v ceni ne bi bila previsoka.

A2: »Ja, pripravljena bi bila plačati več, vendar razlika v ceni ne sme biti prevelika, pač meni nedosegljiva.«

A8: »Ja, sigurno, ker je to veliko bolj sprejemljivo in zame ugodno, vendar le, če stroški niso previsoki. V vsakem slučaju, tak stol ima prednost, vsak proizvajalec, ki to nudi ima zame prednost, ker definitivno neke stvari želim izbrat in sem zanje tudi pripravljen več doplačat.«

Respondente smo povprašali tudi o morebitni kompleksnosti ponudbe prevelikega števila možnosti izbire, pri čemer jih je večina odgovorila, da jih to ne moti, saj imajo radi na razpolago različne možnosti med katerimi izbirajo. Trije respondenti (prvi, drugi in osmi) so pri tem opozorili na nujnost pravega načina predstavitve teh možnosti s strani prodajalcev oziroma strokovnega osebja, ki naj bi zmanjševali kompleksnost izbire in porabniku pomagali najti zanj najustrežnejši ergonomski stol. Trije respondenti (tretji, deveti in deseti) pa menijo, da lahko preveliko število možnosti vendarle povzroča občutek kompleksnosti, zato predlagajo omejitev le-teh na nekaj osnovnih možnosti izbire.

A4: »Ne, ne bi se mi zdelo kompleksno, saj si želim vse met na stolu, zato nakup oziroma te izbire zame ne bi ble kompleksne. Jaz bi imel vse, vse je pomembno.«

A1: »Jaz se ne bi počutila obremenjeno, mogoče je to bolj vprašanje za tržnike oziroma za tiste ki jih predstavljajo, oziroma, da bi znali na prav način predstaviti oziroma oceniti kupca in predstaviti tiste stvari, ki so najbolj pomembne. Če je kupec bolj enostaven, se njemu na primer predstavi osnoven model. Meni osebno to ne predstavlja problem, nič mi ni kompleksno.«

A3: »Ja, definitivno, zato ker pač, am, vsak potrošnik pri svojem nakupu stremi k neki popolnosti, da bo izdelek popoln zanj, več kot ima možnosti izbire, bolj se bo na koncu spraševal al bi moral rajši uno izbrat, al rajši kaj drugegea, a bo ta stol res popoln zame al ne. Če bi mel pa na primer samo dve možnosti izbire, bi bila pa njegova obremenjenost veliko manjša in bi bila samo 50-odstotna možnost, da se ne odloči pravilno. Jaz osebno bi dala max 5 teh možnosti.«

### 9.2.3 Vpletenost porabnika v proizvodni cikel ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov

Respondente smo vprašali ali se jim zdi, da imajo z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomsko oblikovanega stola, ki so značilne za 6. stopnjo prilagojene množične proizvodnje, večjo moč soodločanja, oziroma bolj sodelujejo v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki jim tega ne zagotavlja. Več kot polovica respondentov (prvi, drugi, četrti, peti, šesti in sedmi) meni, da imajo večjo moč soodločanja ravno zaradi ponujenih različnih možnosti izbire (večja modularnost stola). Štirje respondenti (tretji, osmi, deveti in deseti) pa se s tem ne strinjajo, saj naj bi imeli porabniki vlogo le pri sestavljanju stola in ne pri njegovem začetnem oblikovanju. Iz tega ugotavljamo, da se večina respondentov že v primeru povečane modularnosti počuti bolj soudeležena v proces izdelave ergonomskega stola, največjo moč soodločanja oziroma sodelovanja pa bi porabniki začutili, v kolikor bi sodelovali v času njegovega oblikovanja, torej v fazi dizajniranja, ki je definirana kot najvišja stopnja prilagojene množične proizvodnje (8. stopnja: Dizajn).

A4: »Vsekakor imam večjo moč pri sestavi, če lahko sam odločam o vseh teh možnostih in sam sebi to prilagajam, glede na moje potrebe, moje želje in tko naprej, saj vsak človek želi sam sebi sestaviti najboljše. Če meni barva ali pa na primer blago ni všeč, se zanj ne bi odločil.«

A2: »Ja, ja, sigurno več odločam, ker so tudi možnosti izbire večje.«

A10: »Ne, zato ker mislim, da ne vplivam na samo oblikovanje stola.«

### 9.2.4 Vpletenost porabnika v proces dizajniranja ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov

Ravno zaradi slednjega smo želeli preveriti tudi mnenje in stališče respondentov do vpletenosti v celotno oblikovanje ergonomskih stolov, ki se nanaša na celoten proces njegovega oblikovanja, torej dizajniranje, izbiranje vseh nastavitev in določitev modularnih komponent stola. Večina izpraševancev (prvi, tretji, peti, šesti, osmi in deseti) ne želi biti vpletena v proces dizajniranja ergonomskega stola, saj se jim le-to zdi preveč zahtevno delo, za katerega se bodisi ne počutijo sposobni, bodisi nimajo takšnih potreb. Šesti, osmi in deseti respondent so posebej poudarili, da bi moral biti pri oblikovanju tako kompleksnega stola obvezno prisoten strokovnjak s področja ergonomije, saj porabnik sam tega ne bi bil sposoben izvesti. Drugi, četrti, sedmi in deveti izpraševanec so bili sicer nekoliko bolj naklonjeni ideji dizajniranja lastnega ergonomskega stola, saj menijo, da bi bil tovrsten stol zanje bolj

unikaten, vendar vseeno ugotavljamo, da porabniki v večini niso zainteresirani za zgodnjo vpletenost v najvišjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje.

A8: »Ja, js mislm, da to ne pride v upoštevanje, ker oblikovanje stola zahteva visoko usposobljenost in jaz kot laik tega ne bi mogel opredeliti. Moja opredelitev je lahko le znotraj teh možnosti, torej, da določim barvo, kolesa, ergonomija sama pa ne, to delajo strokovnjaki. Oni točno vejo kakšni morjo bit materiali in obremenitve za tak stol, mislim, da laik pri tem ne more sodelovat.«

A6: »Ne, mislim, da morajo o dizajnu stola odločati strokovnjaki s področja ortopedije, mene zanima predvsem funkcionalnost stola in ne toliko njegov dizajn.«

A2: »Meni se zdi stol, ki ga lahko sama oblikujem, zelo unikaten, vseh mi je, če bi imela to možnost.«

Sedmi respondent je v svojem odgovoru glede vpletenosti v oblikovanje ergonomskega stola podal zanimivo idejo, v primeru katere bi bil pripravljen sodelovati pri dizajniranju zanj oblikovanega ergonomskega stola. V tem primeru bi bil ergonomski stol popolnoma prilagojen porabniku, z njegovo realizacijo pa bi dosegali najvišjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje.

A7: »Najbolj optimalno je, da bi tako kot pri smučarskih čevljih, da se glede na obliko telesa, da bi bila neka pena, neka stvar, v katero bi se ti usedu, kot en kalup, in on bi zračunal, katera je najprimernejša, kater stol je najprimernejši glede na tvoj odtis telesa.«

Ne glede na to, da intervjuiranci v večini ne čutijo potrebe po vpletenosti v proces dizajniranja ergonomskega stola, pa jih večina (z izjemo pete in šeste respondentke ter osmega respondenta) vseeno meni, da bi bil tovrsten stol bolj prilagojen njim in njihovim potrebam, kot stol, ki jim te opcije ne zagotavlja.

A1: »Ja, če bi ga sama dizajnirala, bi bil sigurno bolj prilagojen meni, kot katerkoli drug, ampak jaz niti nimam potrebe po tem.«

Glede na to, da smo respondente že spraševali po unikatnosti in vrednosti ergonomsko oblikovanih stolov, ki jih imajo zanje stoli z več nastavitvami in več možnostmi izbire, pa smo v nadaljevanju želeli raziskati, kolikšno unikatnost in vrednost imajo zanje ergonomski stoli, pri dizajniranju katerih lahko sodelujejo. S tem smo želeli ugotoviti, kako povečana stopnja prilagojene množične proizvodnje vpliva na zaznavo unikatnosti in vrednosti ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola pri porabnikih. Tokrat so rezultati pokazali, da se velika večina izpraševancev (z izjemo osmega izpraševanca) strinja, da je stol, pri



dizajniranju katerega lahko sodelujejo, bolj unikaten, hkrati pa jih tudi večina (z izjemo šeste izpraševanke in osmega izpraševanca) meni, da ima tovrsten stol tudi večjo vrednost, vendar le pri tistih posameznikih, ki imajo potrebo po tem. Iz tega ugotavljamo, da je ergonomski stol, ki dosega višjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje, bolj unikaten in ima tudi večjo vrednost kot stol, ki dosega nižjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje.

A3: »Kot sem že rekla, jaz nimam potrebe po tem, da bi stol dizajnirala, to prepuščam drugim, se pa strinjam, da je takšen stol bolj prilagojen in do neke mere tudi unikaten, zato ker pol bi bil dejansko dizajniran zate, to kar sem prej povedala, ane, kaj pač pomeni unikaten izdelek.«

A1: »Vrednost ima sigurno večjo, ampak ne vem če ima prav zame večjo vrednost, ker se tega dizajniranja najverjetneje ne bi niti posluževala. Bi rajši poiskala nek osnovni model, ki bi mi najbolj ustrezal.«

### **9.2.5 Dodatne storitve okoli ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov**

Zadnji sklop vprašanj smo namenili dodatnim storitvam okoli ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, ki jih uvrščamo v četrto stopnjo prilagojene množične proizvodnje (4. stopnja: dodatne storitve). Vprašanja o dodatnih storitvah smo zastavili na podlagi primerjalne analize konkurenčnih ponudnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju.

Zanimalo nas je, kaj respondenti menijo o možnosti brezplačne individualne predstavitve ergonomsko oblikovanih stolov na njihovem domu. Peti, sedmi, osmi in deveti respondent trdijo, da so individualne predstavitve stolov na njihovem domu dobrodošle, saj se na ta način lahko informirajo o zmogljivostih stola in skupaj s prodajnim osebjem najdejo zanje najbolj ustrezen stol. Prvi, drugi, četrti, šesti in deveti respondent sicer menijo, da so tovrstne predstavitve pozitivne, vendar se oni osebno tega ne bi posluževali, saj ne marajo, da neznanci vstopajo v njihovo stanovanje in bi se iz tega razloga sami raje odpravili v salon na tovrstno predstavitev. V vsakem primeru je osebni odnos s prodajnikom in individualna predstavitev ergonomsko oblikovanih stolov pri večini respondentov (izjema je le tretja respondentka, ki bi informacije poiskala preko spleta) zaželen, saj je osebni odnos in strokovno svetovanje prodajnega osebja za porabnike ključnega pomena pri določanju specifikacij ergonomskega stola in pri sprejemanju končne odločitve za nakup. Na podlagi tega ugotavljamo, da so med ponudnikom in porabnikom zahtevane visoko personalizirane transakcije.

A2: »Torej, ja, predstavitev je zaželjena, ampak v njihovem salonu, ker predstavitev na domu

je za mene preveč obvezujoča glede na moj čas in dan. Jaz pričakujem, da je to brezplačno, glede na ceno takih stolov.«

Zgornjo ugotovitev dokazujemo tudi s podatki, ki smo jih pridobili s pomočjo odgovorov na vprašanje zainteresiranosti spletnega oblikovanja ergonomskega stola. Večina respondentov (prvi, tretji, četrti, peti, sedmi in deveti) se sicer strinjajo, da je to dobra ideja, s pomočjo katere prihraniš čas, vendar ob tem poudarjajo, da bi želeli ergonomski stol vseeno preizkusiti tudi v salonu oziroma se posvetovati s strokovnim osebjem preden bi sprejeli dokončno odločitev za njegov nakup. Starejši respondenti (drugi, osmi in deseti) pa odgovarjajo, da se spletnega oblikovanja ne bi posluževali, saj se jim le-to zdi preveč zahtevno.

A4: »Preko spleta, hm, to je dobra zamisel, če ta stol poznaš oziroma, da si ga prej že kje preizkusil, zato ker bi to lahko naredil iz svoje sedežne, tudi v nedeljo ob 12ih ponoči in se mi ne bi bilo treba nikamor vozit in bi s tem prihranil na času.«

A5: »Da bi jaz to lahko nakupovala preko spleta je sigurno enostavneje in lažje dostopno, vendar iz tega vidika manj strokovno.«

V kolikor bi se respondenti odločili za spletno oblikovanje in naročilo ergonomsko oblikovanega stola, pa so prav vsi enotnega mnenja, in sicer bi želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola, nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov in končno sliko izgleda oblikovanega stola, saj jim le-to pomaga pri boljši vizualni predstavi ergonomskega stola, zaradi česar se zmanjšuje tudi njihova negotovost pri spletnem nakupovanju.

A5: »Aha, to se mi zdi pametna ideja, da sploh dobiš predstavo na kakšen način lahko vplivaš na izdelavo stola in na to, kako izgledajo različno izdelani stoli. S tem se zmanjša negotovost človeka pri odločanju.«

A10: »Če bi se odločal za to, potem ja, bi želel imet, zato da bi videl in se lahko lažje odločil.«

Glede možnosti brezplačnega preizkusa stola (t.i. nekajdnevno testiranje), se prav tako vsi respondenti strinjajo, da bi se raje odločili za ergonomsko oblikovani pisarniški stol, ki jim zagotavlja to prednost, kot za tistega, ki jim te opcije ne omogoča, saj bi radi preizkusili kakovost in ustreznost stola predno se dokončno odločijo za njegov nakup.

A4: »Vsekakor bi se raje odločil za stol, katerega bi lahko imel možnost preizkusiti, 14-dnevna preizkušnja recimo, kot pa stol, ki tega ne omogoča, zato ker kljub zagotovitvi nekaterih ponudnikov, lahko da z nakupom ne bi bil zadovoljen in ne bi imel možnosti vračila.«

Zanimalo nas je tudi, kolikšen pomen ima za intervjuirance čas dobave njim prilagojenega ergonomskega stola. Večina (mednje spadajo prvi, drugi, tretji, četrti, šesti, osmi in deveti intervjuiraneec) jih je pripravljena počakati dalj časa na dobavo izdelka, saj vedo, da je potrebnega več časa za izdelavo tovrstnega stola in jih ne moti, da bi nanj morali počakati. Pri tem pa dodajajo, da dobavni čas vseeno ne sme biti predolg, tretja intervjuiranka in osmi intervjuiraneec bi bila na primer pripravljena počakati približno en mesec, prva intervjuiranka največ en mesec in pol, druga intervjuiranka pa največ tri mesece.

A3: »Jah, pač, kratek rok dobave je definitivno en pozitiven faktor, ker pač živimo v takšni družbi, kjer želimo vse takoj dobit, ker je tudi tempo življenja tak. Bi pa bila pripravljena čakati en mesec, če bi bil to stol, ki bi si ga res želela in za katerga bi vedela, da res ustreza mojim potrebam in željam.«

Sodelujoče so povprašali o pomembnosti brezplačne dobave in montaže njim prilagojenega ergonomsko oblikovanega stola, kjer smo ugotovili, da bi se vsi izpraševanci raje odločili za ponudnika ergonomskih stolov, ki jim zagotavlja brezplačno montažo ergonomskega stola, kot za tistega, ki jim tega ne zagotavlja, saj menijo, da sami ne posedujejo dovolj znanja za sestavo takšnega stola. Tudi brezplačna dobava na dom oziroma v podjetje se zdi večini izpraševancev lepa gesta ponudnika, ki je po njihovem mnenju skoraj nujno potrebna glede na visoko ceno teh stolov. Druga in peta izpraševanka ter sedmi izpraševaneec pa so omenili, da bi bili stol pripravljene prevzeti tudi v samem salonu.

A9: »Seveda bi se raje odločil za tistega, ki mi omogoča brezplačno dobavo in montažo, saj bi mi s tem prihranili čas, logistične zagate in tehnično neznanje, ki ga sam ne posedujem za sestavo takšnih stolov.«

A4: »Raje bi se odločil, da mi pridejo stol zmontirati na dom, saj s tem oni odgovarjajo za to, kako je stol sestavljen, kot pa če bi ga sestavil sam. Tako bi se lahko izognil nevšečnostim, kot je na primer obtožba prodajalca, da sem narobe sestavil stol in mi ne bi hoteli kriti garancije.«

Zadnje vprašanje, ki smo ga zastavili respondentom, se je nanašalo na garancijski čas ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Rezultati intervjujev so pokazali, da bi se večina respondentov (z izjemo prve respondentke) raje odločila za nakup ergonomskega stola, ki jim zagotavlja daljšo garancijsko dobo, kot za nakup stola, ki jim zagotavlja krajšo garancijsko dobo, saj jih večina kakovost stola povezuje s časom garancijske dobe. Prva respondentka je omenila, da pričakuje vsaj dve leti garancijske dobe, tretja respondentka in osmi respondent pa nekje tri leta.

A5: »Am, to bi sigurno že pri začetku izbiranja primernega stola, bila ena prvih stvari, ki bi jo pogledala, in tisti z daljšo garancijsko dobo bi bili bolj potencialni kandidati za mojo izbiro, za moj končni nakup.«

A6: »Rajši bi se odločila za stol z daljšo garancijsko dobo, ker smatram, da je lahko daljšo garancijsko dobo lažje korelacijsko povezati z večjo kakovostjo stola.«

Ugotovili smo torej, da dodatne storitve, kot so individualna predstavitev, brezplačno testiranje stola na domu ali na delovnem mestu, brezplačna dostava in montaža stola ter čas garancijske dobe vplivajo na odločitev posameznika pri nakupu ergonomsko prilagojenega stola. Storitve časa dobave pa pri odločitvi porabnikov glede ponudnika ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov ne igra bistvene vloge, vendar le v primeru, da dobavni čas ni predolg.

## 10 Sklep

Tekom magistrskega dela smo se seznanili s konceptom prilagojene množične proizvodnje, opredelili njene ključne značilnosti, izpostavili prednosti in slabosti ter posebno pozornost namenili definiranju stopenj prilagojene množične proizvodnje, ki so imele v okviru celotne naloge najpomembnejšo vlogo. Na podlagi teoretičnih izhodišč, primerjalne analize štirih konkurenčnih ponudnikov ergonomskih stolov in izvedbe poglobljenih intervjujev s potencialnimi porabniki tovrstnih stolov smo uspeli dodobra spoznati sistem prilagojene množične proizvodnje na slovenskem trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov.

S pomočjo analize proizvajalcev ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov smo ugotovili, da je glede na tipe modularnosti, ki sta jih definirala Ulrich in Tung (v Duray 2000, 609), za vsa štiri analizirana podjetja značilna zamenjana modularnost (angl. component-swapping modularity), kjer porabnik v času montaže izdelka izbere module s seznama možnih izbir, ki se nato dodajo osnovnemu izdelku. S stališča klasifikacijske matrike (Duray in drugi 2000, 612) vsa štiri analizirana podjetja uvrščamo med t.i. »Sestavljalce« (angl. Assemblers), za katere je značilna nizka stopnja modularnosti in vpletenosti porabnika v proizvodni cikel ergonomskega stola (porabnik izbira med možnostmi, ki se upoštevajo šele v kasnejših fazah montaže oziroma uporabe izdelka). Glede na stopnje prilagojene množine proizvodnje smo tri proizvajalce (Aeris, HÅG in Netshop stoli) umestili v šesto stopnjo prilagojene množične proizvodnje, ki se imenuje montaža. Pri proizvajalcu Spinalis pa smo ugotovili, da se zaradi letošnjega razpisanega oblikovalskega nagradnega natečaja za nov model stola Spinalis, postopoma že premika k sedmi stopnji prilagojene množične proizvodnje in smo ga temu primerno umestili nekoliko višje kot ostale proizvajalce.

S pomočjo raziskave, ki je bila izvedena v obliki desetih polstrukturiranih poglobljenih intervjujev s potencialnimi porabniki na trgu ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov, smo preverjali učinkovitost dodatnih storitev, ki jih nudijo vsi štirje proizvajalci. Ugotovili smo, da dodatne storitve, kot so individualna predstavitev (zagotavljajo jo vsi štirje proizvajalci), brezplačno testiranje stola na domu ali na delovnem mestu (zagotavljata jo proizvajalca Aeris in HÅG), brezplačna dostava in montaža stola (proizvajalci Aeris, HÅG in Spinalis) ter čas garancijske dobe (HÅG zagotavlja 10 oziroma 5 let, Aeris in Spinalis 3 leta, Netshop stoli pa 12 oziroma 30 mesecev) vplivajo na odločitev posameznika pri nakupu ergonomsko prilagojenega stola, medtem ko čas dobave (Spinalis zagotavlja 7 dni, Netshop stoli 10–14 dni, Aeris 20 dni in HÅG 5 tednov) nima bistvenega pomena, saj se zavedajo, da se za

proizvodnjo tovrstnih stolov potrebuje dalj časa. Raziskava je prav tako pokazala, da se večini respondentov v primeru prevelikega števila funkcionalnih (umeščamo jih v drugo stopnjo) in tehničnih (umeščamo jih v šesto stopnjo) raznolikosti stola, njegova izbira in nakup ne bi zdela kompleksna.

Pri respondentih smo preverjali tudi njihovo potrebo po spletnem oblikovanju in naročanju stola (zagotavljajo jo proizvajalci Aeris, Netshop stoli in Spinalis) in ugotovili, da se večini respondentov sicer zdi to dobra ideja, vendar so ob tem izpostavili, da bi želeli ergonomski stol vseeno preizkusiti tudi v salonu. Ta ugotovitev se sklada z že navedenimi teoretičnimi trditvami, podanimi s strani dveh avtorjev (Tseng in Piller 2003, 7) ki izpostavljata potrebo po personalizaciji, intenzivni komunikaciji in interakciji porabnika s ponudnikom. V primeru spletnega naročila stola pa ugotavljamo, da bi prav vsi respondenti želeli imeli na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola, nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov in končno sliko izgleda oblikovanega stola, ki bi jim pomagali pri odločanju in boljši vizualni predstavi stola. Tudi te rezultate lahko povežemo z mnenji različnih avtorjev, kot so Thomke in von Hippel (2002), Jeppesen (2005), Schreier (2006) ter Franke in drugi (2008), ki poudarjajo pomembnost enostavne uporabe orodij za inovativnost.

Bistvo raziskovalnega dela pa se je skrivalo v raziskovanju povezanosti nekaterih spremenljivk (vpletenost porabnika v proizvodni cikel prilagojenega izdelka, modularnost prilagojenih izdelkov, fleksibilnost prilagojenih izdelkov, personalizirane transakcije med ponudnikom in porabnikom, ki jih ustvarja prilagojeni izdelek, unikatnost prilagojenega izdelka, vrednost prilagojenega izdelka za porabnika, konkurenčna prednost prilagojenega izdelka in cena, ki jo je porabnik pripravljen plačati za prilagojen izdelek) v odvisnosti od stopenj prilagojene množične proizvodnje. S pomočjo analize podatkov izvedene raziskave, smo ugotavljali korelacije med navedenimi spremenljivkami in stopnjami prilagojene množične proizvodnje, ki so imele ključno vlogo pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. Odgovore na raziskovalna vprašanja, ki smo jih pridobili s pomočjo izsledkov raziskave, bomo v nadaljevanju združili in predstavili v obliki končnih propozicij za oblikovanje hipotez, ki bi jih lahko preverjali pri raziskovanju večjega števila primerov (enot).

Z analizo rezultatov raziskave smo ugotovili, da se več kot polovica respondentov pri večji modularnosti ergonomsko oblikovanih stolov počuti, da ima večjo moč soodločanja oziroma bolj sodeluje v procesu njegovega izdelovanja, kot pri stolu, ki jim te opcije ne zagotavlja, in imajo iz tega razloga tudi občutek večje prilagojenosti stola njihovim potrebam. S tem smo

dobili odgovor na prvo in drugo raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili v začetku naše naloge. Na podlagi tega podajamo našo prvo predpostavko:

*P1: Večja kot je vpletenost porabnika v proizvodni cikel ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in večja kot je njihova modularnost, tem višja je stopnja prilagojene množične proizvodnje.*

Večina respondentov je bila mnenja, da so ergonomsko oblikovani pisarniški stoli z višjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje, bolj prilagojeni njihovim osebnim potrebam in so iz tega razloga tudi bolj fleksibilni in unikatni kot ergonomski stoli z nižjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje. Obenem smo ugotovili, da imajo respondenti v primeru višje stopnje prilagojene množične proizvodnje tudi večjo potrebo po osebnem odnosu s prodajalcem oziroma strokovnim osebjem podjetja, ki jim pomaga in svetuje pri izbiranju najbolj optimalnega stola. S temi ugotovitvami smo odgovorili na tretje, četrto in peto raziskovalno vprašanje. Na podlagi združitve teh rezultatov podajamo drugo predpostavko:

*P2: Višja kot je stopnja prilagojene množične proizvodnje ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola, bolj so personalizirane transakcije med ponudnikom in porabnikom ter večja je fleksibilnost in unikatnost tovrstnega izdelka za porabnika.*

Analiza podatkov je prav tako pokazala, da je večina respondentov za ergonomski stol z višjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje pripravljena plačati več kot za stol z nižjo stopnjo prilagojene množične proizvodnje, saj v njem vidijo večjo vrednost, ki je posledica boljšega zadovoljevanja njihovih potreb in želja. Na podlagi tega smo uspeli dobiti odgovor tudi na šesto in sedmo raziskovalno vprašanje, čigar odgovor združujemo v naši poslednji prepostavki:

*P3: Višja kot je stopnja prilagojene množične proizvodnje ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola, večja je njegova konkurenčna prednost, zaradi česar ima izdelek tudi večjo vrednost za porabnika in bo posledično zanj pripravljen plačati več.*

Na podlagi teoretičnih izhodišč in raziskave trga ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov smo uspeli dokazati aktualizacijo koncepta prilagojene množične proizvodnje, ki zaradi vse večje razdrobljenosti trga, intenzivnega tehnološkega napredka in novih informacijskih tehnologij dandanes predstavlja edinstveno strateško priložnost, s katero podjetje ustvarja izjemno konkurenčno prednost. Prilagojena množična proizvodnja je torej del strateške naravnosti podjetja, ki preko zadovoljitve individualnih potreb rezultira v učinkovitem in

uspešnem poslovanju podjetja, pri čemer je ključnega pomena ugotoviti pravo stopnjo prilagojenosti, v okviru katere bo imel prilagojeni izdelek pomensko vrednost za porabnika.

Pri končni analizi rezultatov raziskave trga ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov smo namreč ugotovili, da izpraševanci v večini sploh nimajo potrebe po doseganju najvišje stopnje prilagojene množične proizvodnje, to je dizajn, temveč so zadovoljni s funkcionalnostjo in modularnostjo, ki jim jo tovrstni stoli zagotavljajo. Največji problem se skriva v tem, da se porabniki pravzaprav ne počutijo sposobne oblikovanja tako kompleksne sestave stola in bi si želeli, da to ostane naloga strokovnjakov za ergonomijo, sami si želijo izbirati le module, ki jih potem medsebojno konfigurirajo. Iz tega razloga tudi sedma stopnja, to je izdelovanje, ne bi bila potrebna, saj bi porabniki v tem primeru mogli vnašati spremembe v posamezne module, le-to pa bi bilo zanje zopet preveč kompleksno.

Zanimiv primer popolne prilagoditve, s katerim bi dosegli osmo stopnjo prilagojene množične proizvodnje, je ideja, ki jo je podal sedmi respondent, in sicer, da bi podjetje posedovalo poseben simulator, v katerega bi se posameznik usedel, le-ta pa bi izmeril njegove telesne značilnosti, na podlagi katerih bi se oblikoval in izdelal njemu prilagojen ergonomski stol. V teoretičnem delu smo o tej strateški možnosti že govorili, gre za strategijo konfiguracije (Piller 2000), ki stremi k uporabi tridimenzionalnih naprav za skeniranje, kjer so zahtevane osebne meritve posameznika tekom konfiguracijskega procesa. Problem nastane, ko bi moral porabnik določiti nek osnovni dizajn stola in izbrati ostale možnosti stola, kar bi ga zopet postavilo v vlogo oblikovalca. Poleg tega se pojavlja vprašanje, kako rešiti zagato, ko isti stol uporablja več družinskih članov znotraj istega gospodinjstva oziroma več posameznikov v istem delovnem okolju? V tem primeru bi bilo oblikovanje ergonomskega stola za enega posameznika nesmiselno, predvsem pa neuporabno. Na podlagi tega ugotavljamo, da bi bila ideja o popolni prilagoditvi primerna le za tiste porabnike, ki si želijo stol popolnoma prilagoditi svojim individualnim potrebam, za vse ostale, ki želijo imeti stol v souporabi, pa bi bilo bistveno doseganje njegove čim višje funkcionalne in tehnične raznolikosti. V vsakem primeru pa bi popolna prilagoditev, ki jo zaznamuje najvišja stopnja prilagojene množične proizvodnje, podjetju omogočila neverjetno konkurenčno prednost, saj bi lahko zadovoljilo potrebe tistega segmenta porabnikov, ki trenutno ostaja nezadovoljen. Zanimivo bo videti, kateri izmed proizvajalcev ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov bo v prihodnosti to priložnost prvi izkoristil.



## 11 Literatura

1. Alptekinoglu, Aydin in Charles J. Corbett. 2005. *Mass Customization versus Mass Production: Variety and Price Competition*. Florida: University of Florida. Dostopno prek: <http://escholarship.org/uc/item/2wp1c2z5#page-1> (4. april 2012).
2. *Aeris*. Dostopno prek: <http://www.swopper.de/en/swopper/> (16. november 2012).
3. Agrawal, Mani, T.V. Kumaresh in Glenn A. Mercer. 2001. The false promise of mass customization. *The McKinsey Quarterly* 3: 62-71. Dostopno prek: [http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf19\\_22/pdf/2001/MCK/01Sep01/4897181.pdf?T=P&P=AN&K=4897181&EbscoContent=dGJyMNLr40Seprc4zdnyOLCmr0qeprdSsaa4Ta6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh](http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf19_22/pdf/2001/MCK/01Sep01/4897181.pdf?T=P&P=AN&K=4897181&EbscoContent=dGJyMNLr40Seprc4zdnyOLCmr0qeprdSsaa4Ta6WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh) (9. oktober 2012).
4. Åhlström, Pär in Roy Westbrook. 1999. Implications of mass customization for operations management. *International Journal of Operations & Production Management* 19 (3/4): 262–274. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0144-3577&volume=19&issue=3&articleid=849173&show=html&> (25. oktober 2012).
5. Blecker, Thorsten, Nizar Abdelkafi, Bernd Kaluza in Gerold Kreutler. 2004. Mass Customization vs. Complexity: A Gordian Knot? Munich Personal RePEc Archive, 5290: 890-903. Dostopno prek: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/5290/1/MPRA\\_paper\\_5290.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/5290/1/MPRA_paper_5290.pdf) (20. avgust 2012).
6. Boynton, Andrew in Tom G. Milazzo. 1996. Post-fordist debate: a theoretical perspective to information technology and the firm. *Accounting, Management and Information Technologies* 6 (3): 157–173. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/0959802296000082/1-s2.0-0959802296000082-main.pdf?\\_tid=5d32f264-1ddb-11e2-bde3-00000aab0f02&acdnat=1351084057\\_a8ab9cbdd4013cc3b0e50c36ffea7a29](http://ac.els-cdn.com/0959802296000082/1-s2.0-0959802296000082-main.pdf?_tid=5d32f264-1ddb-11e2-bde3-00000aab0f02&acdnat=1351084057_a8ab9cbdd4013cc3b0e50c36ffea7a29) (24. oktober 2012).
7. Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
8. Cox, Michael W. in Richard Alm. 1999. America's Move to Mass Customization. *Consumers' Research Magazine* 82 (6): 15–19. Dostopno prek: [http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf14\\_16/pdf/1999/cre/01jun99/1986042.pdf?T=P&P=AN&K=1986042&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLE4zdnyOLCmr0qep69Srq4Tb](http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf14_16/pdf/1999/cre/01jun99/1986042.pdf?T=P&P=AN&K=1986042&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLE4zdnyOLCmr0qep69Srq4Tb)

- KWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgexx%2BEu3q64A&D=a9h  
(23. oktober 2012).
9. da Silveira, Giovani, Denis Borenstein in Flavio S. Fogliatto. 2001. Mass Customization: Literature review and research directions. *International Journal of Production Economics* 72 (1): 1-13. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0925527300000797/1-s2.0-S0925527300000797-main.pdf?\\_tid=04379bc081274686d08e6343914e1901&acdnat=1343211958\\_4053eeb2cf4430ef7dc08c9480a2ae31](http://ac.els-cdn.com/S0925527300000797/1-s2.0-S0925527300000797-main.pdf?_tid=04379bc081274686d08e6343914e1901&acdnat=1343211958_4053eeb2cf4430ef7dc08c9480a2ae31) (23. marec 2012).
  10. Dabholkar, Pratibha A. in Richard P. Bagozzi. 2002. An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3): 184-201. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/40275kn751j11508/fulltext.pdf> (12. oktober 2012).
  11. Davis, Stanley M. 1987. *Future Perfect*. Massachusetts: Adison-Wesley Publishing.
  12. Duray, Rebecca, Peter T. Ward, Glenn W. Milligan in William L. Berry. 2000. Approaches to mass customization: configurations and empirical validation. *Journal of Operations Management* (18): 605-625. Dostopno prek: <http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/J-g/Journal%20of%20Operations%20Management/Vol18.Issue6.Nov2000/232.pdf> (23. marec 2012).
  13. Ediz, Özgür, Yasemin Erbil in Nilüfer Akincitürk. 2010. Exploring the Potential to Shape Deconstructive Architecture Through Mass Customization. *World Applied Sciences Journal* 9 (5): 509–513. Dostopno prek: [http://www.academia.edu/490894/Exploring\\_the\\_Potential\\_to\\_Shape\\_Deconstructive\\_Architecture\\_Through\\_Mass\\_Customization](http://www.academia.edu/490894/Exploring_the_Potential_to_Shape_Deconstructive_Architecture_Through_Mass_Customization) (23. oktober 2012).
  14. Engeström, Yrjö. 2004. New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning* 16 (1/2): 11–21. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1366-5626&volume=16&issue=1/2&articleid=882307&show=html&PHPSESSID=u2s8gr4evo29alc1nsa4albv37> (24. maj 2012).
  15. Feitzinger, Edward in Hau L. Lee. 1996. Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement. *Harvard Business Review*, Reprint 97101, January-February: 115-121. Dostopno prek: <http://prof.usb.ve/nbaquero/02%20-%20Mass%20Customization%20at%20HP%20-%20Postponement%20-%20HBR>. PDF (2. junij 2012).

16. Fisher, Marshall L. 1997. What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, Reprint 97205, March-April: 105-116. Dostopno prek: <http://www.computingscience.nl/docs/vakken/scm/Fisher.pdf> (19. julij 2012).
17. Fogliatto, Flavio S., Giovanni J.C. da Silveira in Denis Borenstein. 2012. The mass customization decade: An updated review of the literature. *International Journal of Production Economics* 138 (1): 14–25. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0925527312000989/1-s2.0-S0925527312000989-main.pdf?\\_tid=d749930c-1ea6-11e2-9b4c-00000aab0f27&acdnat=1351171464\\_ac3f71d99c0c1ee4c247b69ac2ca14df](http://ac.els-cdn.com/S0925527312000989/1-s2.0-S0925527312000989-main.pdf?_tid=d749930c-1ea6-11e2-9b4c-00000aab0f27&acdnat=1351171464_ac3f71d99c0c1ee4c247b69ac2ca14df) (25. oktober 2012).
18. Franke, Nikolaus in Frank T. Piller. 2003. Key Research Issues in User Interaction with Configuration Toolkits in a Mass Customization System. *The International Journal of Technology Management* 26 (5/6): 1-29. Dostopno prek: <http://www.wu.ac.at/cooperations/institutes/entrep/downloads/publikationen/workingpaperkeyresearchissues1.pdf> (22. april 2012).
19. --- 2004. Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market. *The Journal of Product Innovation Management* (21): 401-415. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.0737-6782.2004.00094.x/pdf> (12. oktober 2012).
20. Franke, Nikolaus, Peter Keinz in Martin Schreier. 2008. Complementing Mass Customization Toolkits with User Communities: How Peer Input Improves Customer Self-Design. *The Journal of Product Innovation Management* 25 (6): 546-559. Dostopno prek: <http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf9/pdf/2008/JOI/01Nov08/34211424.pdf?T=P&P=AN&K=34211424&EbscoContent=dGJyMNLr40Seprc4zdnyOLCmr0qeprZSsq4TLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgexx%2BEu3q64A&D=buh> (22. april 2012).
21. Friesen, Bruce G. 2001. When 1 and 1 make 11. *Consulting to Management* 12 (1): 28-31. Dostopno prek: <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/215899927> (19. oktober 2012).
22. Gershenson, John K., Jagannath G. Prasad in Srikanth Allamneni. 1999. Modular Product Design: A Life-cycle View. *Journal of Integrated Design and Process Science* 3 (4): 13-26. Dostopno prek: <http://alvarestech.com/temp/PDP2011/CDAndrea/MODULARIDADE/GERSHESON.pdf> (27. julij 2012).

23. Gerwin, Donald. 2005. An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (12): 1171-1182. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdlink?vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=16601&vname=PQD&RQT=309&did=974861181&scaling=FULL&pmid=14900&ts=1342775872&vtype=PQD&fileinfindex=%2Fshare4%2Fpqimage%2Fpqirs101v%2F201207200517%2F51528%2F27391%2Fout.pdf&rqt=309&source=%24source&TS=1342775918&clientId=16601> (20. julij 2012).
24. Gilmore, James H. in Joseph B. Pine. 1997. The four faces of mass customization. *Strategic Horizons* 75 (1): 91-101. Dostopno prek: [http://dikul.uni-lj.si.nukweb.nuk.uni-lj.si/V/C9MJLEINP587EQDLGI976FH2E7BEBD4ABLRJ84NMAAJ75D25YA-25303?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=027166&set\\_entry=000002&format=999](http://dikul.uni-lj.si.nukweb.nuk.uni-lj.si/V/C9MJLEINP587EQDLGI976FH2E7BEBD4ABLRJ84NMAAJ75D25YA-25303?func=quick-3&short-format=002&set_number=027166&set_entry=000002&format=999) (30. junij 2012).
25. Gilmore, James H. in Joseph B. Pine II. 2000. *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*. Boston: The Harvard Business Review. Dostopno prek: [http://www.google.si/books?hl=en&lr=&id=zag1jH5BR7gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=pine,+Markets+of+One:+Creating+Customer-Unique+Value+through+Mass+Customization.&ots=jM4SjcLEys&sig=4Eopcz9PYixSbpg3dXYfKBBHArI&redir\\_esc=y](http://www.google.si/books?hl=en&lr=&id=zag1jH5BR7gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=pine,+Markets+of+One:+Creating+Customer-Unique+Value+through+Mass+Customization.&ots=jM4SjcLEys&sig=4Eopcz9PYixSbpg3dXYfKBBHArI&redir_esc=y) (11. oktober 2012).
26. *H&G*. Dostopno prek: <http://www.haginc.com> (14. november 2012).
27. Hart, Christopher W.L. 1995. Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits. *International Journal of Service Industry Management* 6 (2): 36-45. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0956-4233&volume=6&issue=2&articleid=851573&show=html&PHPSESSID=mtc9ij26kaes454tagrjb8ggo4> (1. julij 2012).
28. Helfat, Constance E. in Kathleen M. Eisenhardt. 2004. Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal* (25): 1217–1232. Dostopno prek: <http://digitalstrategies.tuck.dartmouth.edu/assets/images/HelfatDiversification.pdf> (25. oktober 2012).
29. Huffman, Cynthia in Barbara E. Kahn. 1998. Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? *Journal of Retailing* 74 (4): 491-513. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0022435999801055/1-s2.0-S0022435999801055-main.pdf?\\_tid=95d1fdd6-12dc-11e2-87af-00000aab0f27&acdnat=1349875119\\_4aaf159b25961252ae73bc934c8261e1](http://ac.els-cdn.com/S0022435999801055/1-s2.0-S0022435999801055-main.pdf?_tid=95d1fdd6-12dc-11e2-87af-00000aab0f27&acdnat=1349875119_4aaf159b25961252ae73bc934c8261e1) (10. oktober 2012).

30. Jeppesen, Lars Bo. 2005. User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other. *The Journal of Product Innovation Management* (22): 347-362. Dostopno prek: <http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf10/pdf/2005/JOI/01Jul05/17326646.pdf?T=P&P=AN&K=17326646&EbscoContent=dGJyMNLr40Seprc4zdneyOLCmr0qeprNSsai4TK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgyex%2BEu3q64A&D=buh> (9. oktober 2012).
31. Kamali, Narges in Suzzane Loker. 2002. Mass Customization: On-line Consumer Involvement in Product Design. *Journal of Computer-Mediated Communication* 7 (4). Dostopno prek: <http://jcmc.indiana.edu/vol7/issue4/loker.html> (22. april 2012).
32. Kaplan, Andreas M. in Michael Haenlein. 2006. Toward a Parsimonius Definition of Traditional and Elecronic Mass Customization. *The Journal of Product Innovation Management* (23): 168-182. Dostopno prek: <http://michaelhaenlein.com/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Towards%20a%20parsimonious%20definition%20of%20traditional%20and%20electronic%20mass%20customization.pdf> (22. april 2012).
33. Kay, Michael J. 1993. Making Mass Customization Happen: Lessons of Implementation. *Planning Review* 21 (4): 14-18. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=729684&TS=1343905886&vinst=PROD&scaling=FULL&fmt=6&vtype=PQD&startpage=-1&int=1&clientId=16601&vname=PQD&rqt=309&RQT=309> (2. avgust 2012).
34. Kotha, Suresh. 1996. From Mass Production to Mass Customization: The Case of the National Industrial Bicycle Company of Japan. *European Management Journal* 14 (5): 442-450. Dostopno prek: <http://www.wiso.boku.ac.at/uploads/media/kotha-bicycle.pdf> (12. maj 2012).
35. --- 2006. Mass Customatization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantige. *Strategic Management Journal* (16): 21-42. Dostopno prek: [http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/Articles/SMJ\\_custom\\_95.pdf](http://faculty.bschool.washington.edu/skotha/website/Articles/SMJ_custom_95.pdf) (7. maj 2012).
36. Kumar, Ashok. 2004. Mass Customization: Metrics and Modularity. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems* (16): 287-311. Dostopno prek: <http://etidweb.tamu.edu/hsieh/ENTC410/Design%20for%20Mass%20Customerization/MCMetrix.pdf> (28. avgust 2012).
37. Lampel, Joseph in Henry Mintzberg. 1996. Customizing Customization. *Sloan Management Review* (38): 21-30. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb>

- .nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=10345213&Fmt=6&Vinst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD& (30. junij 2012).
38. Lea, Stephen E.G. in Paul Webley. 1997. Pride in economic psychology. *Journal of Economic Psychology* 18 (2/3): 323-340. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0167487097000111/1-s2.0-S0167487097000111-main.pdf?\\_tid=7ce22802-1456-11e2-97ca-00000aacb360&acdnat=1350037427\\_a3914b88dfd343896097a3ba6cb77b3d](http://ac.els-cdn.com/S0167487097000111/1-s2.0-S0167487097000111-main.pdf?_tid=7ce22802-1456-11e2-97ca-00000aacb360&acdnat=1350037427_a3914b88dfd343896097a3ba6cb77b3d) (12. oktober 2012).
  39. Lehmann, Donald R. 2000. Customer Reactions to Variety: Too Much of a Good Thing? *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (1): 62-65. Dostopno prek: [http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf13\\_15/pdf/1998/JAK/01Jan98/62374.pdf?T=P&P=AN&K=62374&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep684zdnyOLCmr0qeprNSsa24TLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh](http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf13_15/pdf/1998/JAK/01Jan98/62374.pdf?T=P&P=AN&K=62374&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep684zdnyOLCmr0qeprNSsa24TLKWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh) (11. oktober 2012).
  40. McDowel, Linda. 1991. Life without father and Ford: the new gender order of post-Fordism: *Transactions of the Institut of British Geographers* 16 (4): 400-419. Dostopno prek: [http://www.blackwellpublishing.com/pdf/father\\_and\\_ford.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/pdf/father_and_ford.pdf) (23. 8. 2012).
  41. *Netshop stoli*. Dostopno prek: <http://stoli.netshop.si> (16. november 2012).
  42. Ngniatedema, Thomas. 2012. A mass customization information systems architecture framework. *Journal of Computer Information Systems* (52): 60–70. Dostopno prek: [http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf27\\_28/pdf/2012/6M3/01Mar12/75042673.pdf?T=P&P=AN&K=75042673&EbscoContent=dGJyMMTo50SeqLQ4zdnyOLCmr0qeprNSrqa4TLLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh](http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf27_28/pdf/2012/6M3/01Mar12/75042673.pdf?T=P&P=AN&K=75042673&EbscoContent=dGJyMMTo50SeqLQ4zdnyOLCmr0qeprNSrqa4TLLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh) (26. oktober 2012).
  43. Newcomb, Patrick J., Bert Bras in David W. Rosen. 1996. Implications of Modularity on Product Design for the Life-cycle. *Proceedings of the 1996 ASME Design Engineering Technical Conferences and Computers in Engineering Conference*:18-20. Dostopno prek: [http://srl.gatech.edu/publications/1996/bb.dr\\_newcomb.confpro.96-DETC-DTM-1516.1996.pdf](http://srl.gatech.edu/publications/1996/bb.dr_newcomb.confpro.96-DETC-DTM-1516.1996.pdf) (27. julij 2012).
  44. *OSM*. Dostopno prek: <http://www.osm.si> (14. november 2012).
  45. Peppers, Don in Martha Rogers. 1997. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency Doubleday.
  46. Peppers, Don, Martha Rogers in Bob Dorf. 1999. Is Your Company Read for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, Reprint 99107, January-February.

- Dostopno prek: <http://www.columbia.edu/~rk566/Larry/Is%20Your%20Company%20ready%20For%20One%20To%20One%20MRKT.pdf> (4. avgust 2012).
47. Piller, Frank. 2002. Customer interaction and digitizability – a structural approach to mass customization. *Springer-International Public Science*: 1-18. Dostopno prek: <http://service-customization.com/download/pil2002-2.pdf> (28. avgust 2012).
  48. Piller, Frank, Michael Koch, Kathrin Möslein in Petra Schubert. 2003. Managing High Variety: How to Overcome the Mass Confusion Phenomenon of Customer Co-Design. *Proceedings of the European Academy of Management (EURAM) Conference*: 1–21. Dostopno prek: [http://www.hsw-basel.ch/iwi/publications.nsf/15f1a7e49a210556c12572180036eb60/959bf3f55f31b957c125722e0029233f/\\$FILE/euram-mass-confusion.pdf](http://www.hsw-basel.ch/iwi/publications.nsf/15f1a7e49a210556c12572180036eb60/959bf3f55f31b957c125722e0029233f/$FILE/euram-mass-confusion.pdf) (19. oktober 2012).
  49. Pine, Joseph B. 1993a. *Mass Customization: The new Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
  50. --- 1993b. Mass customizing products and services. *Planning Review* 21 (4): 6-13. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.unilj.si/pqdweb?vinst=PROD&fmt=6&startpage=1&vname=PQD&RQT=309&did=729676&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&TS=1341090447&clientId=16601> (30. junij 2012).
  51. ---1994. Making Mass Customization Work. *Harvard Business Review* 72 (2): 178-180. Dostopno prek: [http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf25\\_26/pdf/1994/HBR/01Mar94/9752887.pdf?T=P&P=AN&K=9752887&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqa44yOvsOLCmr0qep7ZSrqa4TLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh](http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf25_26/pdf/1994/HBR/01Mar94/9752887.pdf?T=P&P=AN&K=9752887&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqa44yOvsOLCmr0qep7ZSrqa4TLaWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh) (30. junij 2012).
  52. Pine, Joseph B., Don Peppers in Martha Rogers. 1995. *Do You Want to Keep Your Customers Forever?* Boston: Harvard Business Review.
  53. Piore, Michael J. in Charles F. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
  54. Pollard, Dennis, Shirley Chuo in Brian Lee. 2008. Strategies for Mass Customization. *Journal of Business & Economics Research* 6 (7): 77-86. Dostopno prek: <http://cluteonline.com/journals/index.php/JBER/article/viewFile/2447/2494> (20. avgust 2012).
  55. Porter, Michael Eugene. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
  56. Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  57. Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje: Enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

58. Radder, Laetitia in Lynette Louw. 1999. Mass customization and mass production. *The TQM Magazine* 11 (1): 35–40. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0954-478X&volume=11&issue=1&articleid=841877&show=html&> (23. oktober 2012).
59. Sabel, Charles in Jonathan Zeitlin. 1985. Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization. *Past & Present* (108): 133–176. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/650576.pdf?acceptTC=true> (24. oktober 2012).
60. Salvador, Fabrizio, Cipriano Forza in Manus Rungtusanatham. 2002. How to mass customize: Product architectures, sourcing configurations. *Business Horizons* 45 (4): 61–69. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0007681302002288/1-s2.0-S0007681302002288-main.pdf?\\_tid=a9b4cffe-1c37-11e2-b3cd-00000aacb35d&acdnat=1350903797\\_1327574c8f0b20413b90948922f7952e](http://ac.els-cdn.com/S0007681302002288/1-s2.0-S0007681302002288-main.pdf?_tid=a9b4cffe-1c37-11e2-b3cd-00000aacb35d&acdnat=1350903797_1327574c8f0b20413b90948922f7952e) (22. oktober 2012).
61. Salvador, Fabrizio in Manus J. Rungtusanatham. 2010. From Mass Production to Mass Customization: Hierarchy Factors, Structural Inertia and Transition Hazard. V *Handbook of Research in Mass Customization and Personalization: Strategies and Concepts*, ur. Frank T. Piller in Mitchell M. Tseng, 21–44. New Jersey: World Scientific.
62. Schmenner, W. Roger in Mohan V. Tatikonda. 2005. Manufacturing product flexibility revisited. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (12): 1183-1189. Dostopno prek: <http://home.kelley.iupui.edu/tatikond/webpage/Publications/IJOPM%20Mfg%20Proc%20Flex%20Revisited%20Schmenner%20Tatikonda%20Dec05.pdf> (19. julij 2012).
63. Schreier, Martin. 2006. The value increment of mass-customized products: an empirical assessment. *Journal of Consumer Behaviour* (5): 317-327. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/cb.183/pdf> (9. oktober 2012).
64. Schwartz, Barry. 2000. Self Determination: The Tyranny of Freedom. *American Psychologist* 55 (1): 79-88. Dostopno prek: [http://psy2.ucsd.edu/~nchristenfeld/Happiness\\_Readings\\_files/Class%208%20-%20Schwartz%202000.pdf](http://psy2.ucsd.edu/~nchristenfeld/Happiness_Readings_files/Class%208%20-%20Schwartz%202000.pdf) (11. oktober 2012).
65. Selladurai, Raj S. 2004. Mass customization in operations management: oxymoron or reality? *The International Journal of Management Science* 32 (4): 295–300. Dostopno prek: <http://ac.els-cdn.com/S0305048303001531/1-s2.0-S0305048303001531-main>.



- pdf?\_tid=1ae301b0-1d22-11e2-8370-00000aacb361&acdnat=1351004489\_afe470766bbb463b3b4c77de275f2f8c (23. oktober 2012).
66. *Spinalis*. Dostopno prek: <http://www.spinalis.net/> (16. november 2012).
67. *Spine*. Dostopno prek: <http://www.zdravi-pisarniski-stoli.com/> (15. november 2012).
68. Spira, Joel S. in Joseph B. Pine. 1993. Mass Customization. *Chief Executive* (83): 26-29. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&vname=PQD&RQT=309&did=899394&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&TS=1341091060&clientId=16601> (30. junij 2012).
69. Spira, Joel S. 1996. Mass Customization Through Training at Lutron Eletronics. *Planning Review* 21 (4): 23-24. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&vname=PQD&RQT=309&did=729686&scaling=FULL&vtype=PQD&rqt=309&TS=1341090883&clientId=16601> (30. junij 2012).
70. Svensson, Carsten in Ari Barfod. 2002. Limits and opportunities in mass customization for »build to order« small and medium sized enterprises. *Computers in Industry* (49): 77–89. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S016636150200060 X/1-s2.0-S016636150200060X-main.pdf?\\_tid=32c8ce82-1d21-11e2-a600-00000aacb362&acdnat=1351004099\\_a034aea29e05e8c73b627d18c9e262ab](http://ac.els-cdn.com/S016636150200060 X/1-s2.0-S016636150200060X-main.pdf?_tid=32c8ce82-1d21-11e2-a600-00000aacb362&acdnat=1351004099_a034aea29e05e8c73b627d18c9e262ab) (23. oktober 2012).
71. Thomke, Stefan in Eric von Hippel. 2002. Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business School Publishing Corporation*, Reprint R0204F: 5-11. Dostopno prek: <http://www.calt.insead.fr/papers/customers-innovators.pdf> (12. marec 2012).
72. Toffler, Alvin. 1970. *Future Shock*. New York: Random House Inc.
73. Tseng, Michell M. in Jainxin Jiao. 1997. Case-Based Evolutionary Design for Mass Customization. *Computers and Industrial Engineering* 33 (1-2): 319-124. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835297001022> (8. oktober 2012).
74. --- 1998. Concurrent Design for Mass Customization. *Business Process Management Journal* 4 (1): 10-24. Dostopno prek: <http://repository.ust.hk/dspace/bitstream/1783.1/440/1/p10.pdf> (23. maj 2012).
75. --- 2001. Mass Customization. V *3rd Edition Handbook of Industrial Engineering*, ur. Gavriel Salvendy, 1-29. New York: John Wiley & Sons, Inc. Dostopno prek:

- <http://www.imamu.edu.sa/topics/IT/IT%206/Chap25MassCustomization.pdf> (23. maj 2012).
76. Tseng, Mitchell M. in Frank Piller. 2003. Heading Towards Customer Centric Enterprises. V *The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization*, ur. Mitchell M. Tseng in Frank Piller, 1–16. New York: Springer.
77. von Hippel, Eric. 2001. PERSPECTIVE: User toolkits for innovation. *The Journal of Product Innovation Management* (18): 247-257. Dostopno prek: [http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/16\\_muffatto/von-Hippel-User-Tookit.pdf](http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/16_muffatto/von-Hippel-User-Tookit.pdf) (5. marec 2012).
78. Walcher, Dominik, Udo Weixelbaumer in Günther Grall. 2007. From traditional production to mass customization: Developing a procedure model for small and medium sized furniture manufactures. *The 2007 World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation*. Dostopno prek: [http://www.mckn.eu/wp-content/uploads/group-documents/1/1310999910-WalcherD\\_WeixelbaumerU\\_GrallG\\_Fromtraditionalprod.pdf](http://www.mckn.eu/wp-content/uploads/group-documents/1/1310999910-WalcherD_WeixelbaumerU_GrallG_Fromtraditionalprod.pdf) (23. oktober 2012).
79. Wind, Jerry in Arvind Rangaswamy. 2001. Customerization: The Next Revolution in Mass Customization: *Journal of Interactive Marketing* 15 (1): 13-32. Dostopno prek: <http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afef/Customization.pdf> (20. julij 2012).
80. Zipkin, Paul. 2001. The Limits of Mass Customization. *MIT Sloan Management Review* 42 (3): 81-87. Dostopno prek: <http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pdf10/pdf/2001/EW4/01Mar01/4388409.pdf?T=P&P=AN&K=4388409&EbscoContent=dGJyMMTo50Sep7c4zdnyOLCmr0qeprZSsKu4TLeWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgex%2BEu3q64A&D=buh> (24. maj 2012).

## **PRILOGA A: Vprašanja za polstrukturirani intervju**

*Nagovor udeležencu:*

Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu.

Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori.

Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno \_\_ ure.

### **1 SKLOP: Splošna stališča do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov**

1. Kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.
2. Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

### **2 SKLOP: Nastavitve in modularnost ergonomsko prilagojenih pisarniških stolov**

1. Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljivost sedišča (po višini in globini), nastavljivost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljivost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljivost naslonov za roke (po višini in širini) in nastavljivost vzglavnika (po višini in naklonu)? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

2. Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.
3. Ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.
4. Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.
5. Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.
6. Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.
7. Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

### **3 SKLOP: Vpletenost porabnika v proizvodni cikel ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola**

1. Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

#### **4 SKLOP: Vpletenost porabnika v proces dizajniranja ergonomsko oblikovanega pisarniškega stola**

1. Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?
2. Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.
3. Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.
4. Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.
5. Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

#### **6. SKLOP: Spletno oblikovanje ergonomskega stola**

1. Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.
2. Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.
3. Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

#### **7. SKLOP: Dodatne storitve okoli ergonomsko oblikovanega stola**

1. Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.
2. Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno

predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

3. Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.
4. Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.
5. Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

## **PRILOGA B: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A1**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 29. 11. 2012

Čas izvedbe: 10.00–10.40

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A1	Nataša A.	ž	33 let	K.Š._N.A._29.11.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Pozdravljena! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 10.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Pa preidiva kar k prvemu sklopu vprašanj. Zanima me kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Pozitivno, je moje stališče, zelo koristni se mi zdijo, zato da me ne boli hrbtenica.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja, menim da preprečujejo, predvsem zaradi pravilnega sedenja in pravilne lege hrbtenice, neprekrizanih nog.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja, zelo so koristne, ker so uporabniki različni, nekateri so višji, drugi nižji, nekaterim ugaja višje sedišče, pozicija rok, glave in tako naprej.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nižje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja, zdi se mi smiselna, saj so na trgu različni kupci in le tako lahko ustrežeš vsem.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitvev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitvev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.



**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Absolutno je bolj fleksibilen, saj je na trgu veliko različnih kupcev ki imajo svoje zahteve, zato menim da se morajo podjetja pri izdelavi tovrstnih stolov potruditi in predstaviti različne modele in dodatke.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** A za mene če je bolj unikaten, hm, kaj pa vem, mogoče. Ja ubistvu je.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Zakaj pa mislite, da je bolj unikaten?

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja zato, ker je nekaj posebnega, je pol drugačen od ostalih.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Seveda, saj ima več funkcij in več možnosti izbire.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Zakaj tako mislite?

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Jah zato, ker če ima veliko možnosti za izbirat, ima potem tudi večjo vrednost, je bolj poseben, verjetno potem tudi več stane.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Am, ja js bi se drugače sigurno odločila za tisti stol, ki ponuja več možnosti izbire, če bi zanj več plačala pa nevem, cena je odvisna, cena ki bi jo plačala za ta stol, je odvisna tudi od konkurence, tako da težko govorim, koliko bi bila dejansko pripravljena dati za vse te funkcije in dodatke.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Am, niti ne, ker je potrebno zajeti vse ciljne kupce, tako da menim, da je bolje, da je teh možnosti več, kot premalo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Torej vas prevelika ponudba izbir obremenjevala?

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Jaz se ne bi počutila obremenjeno, mogoče je to bolj vprašanje za tržnike oziroma za tiste ki jih predstavljajo, oziroma, da bi znali na prav način predstaviti oziroma oceniti kupca in predstaviti tiste stvari, ki so najbolj pomembne. Če je kupec bolj enostaven, se njemu na primer predstavi osnoven model. Meni osebno to ne predstavlja problem, nič mi ni kompleksno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Sigurno, saj si tako lahko sestaviš stol po svojem okusu, ki se ti verjetno tudi lepše znajde v tvojem prostoru, domačem prostoru, in zadosti tudi vsem željam po tovrstnih barvah, pač izbirah.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ne, nisem tako zahteven kupec, oziroma niti nimam takšne žilice po ustvarjanju, tako da mi domišljija ne deluje in mislim, da zame to ne bi imelo prevelikega učinka. Menim tudi, da je konkurenca na trgu tako velika, da če tega kar bi si v osnovi želela, ne bi dobila pri enem ponudniku, bi sigurno dobila pri drugem ponudniku.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja, če bi ga sama dizajnirala, bi bil sigurno bolj prilagojen meni, kot katerkoli drug, ampak jaz niti nimam potrebe po tem.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ja, bil bi bolj unikaten, sigurno bi bil, ker bi ga čisto sama dizajnirala in sestavila, ampak me tukaj zanima predvsem kakšna bi bila cena takega stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Vrednost ima sigurno večjo, ampak ne vem če ima prav zame večjo vrednost, ker se tega dizajniranja najverjetneje ne bi niti posluževala. Bi rajši poiskala nek osnovni model, ki bi mi najbolj ustrezal.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Ne, ne bi bila pripravljena, ker moje potrebe zadovolji že nek osnoven model, nisem tako zahteven kupec.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Am, bilo bi vredno, če bi bila izbira že fiksna, na primer barve, pa da potem sama poklikam, ne da bi jaz sama mogla pisat, da bi na primer oranžnega in tako dalje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Jah, to bi mi sicer pomagalo pri odločitvi glede osnovnih dizajnerskih modelov, vendar bi bilo nujno potrebno odditi tudi v salon po strokovno mnenje in predstavitev.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Zelo veliko bi mi pomenilo, da bi imela slikovni prikaz, da bi si sama lahko vsaj približno ustvarila sliko stola, ki ga želim imeti, vendar pa bi želela sprobiti oziroma videti te stole tudi v živo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Absolutno na stolu preživiš kar velik del časa, tako da bi mi bila brezplačna, nekajdnevna posoja stola na dom super prednost pred ostalimi, ki te opcije nimajo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Brezplačna predstavitev se mi zdi smiselna, vendar bi se raje odločila za predstavitev v njihovem salonu, kot pri meni doma, saj nerada spuščam tuje ljudi, pa četudi gre za brezplačne predstavitve.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_N.A.\_29.11.2012:** Dobava mi niti ni tako pomembna, vendar ne sme biti predolga, cirka mesec in pol, ker menim, da je to investicija za daljše obdobje in je smiselno počakati tudi dlje, da se izdelata stol po tvojih željah.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š. \_N.A.\_29.11.2012:** Najraje bi se odločila za brezplačno dobavo meni prilagojenega stola v njihov salon, kot sem že povedala, ne želim, da se mi stvari dostavijo neposredno na dom oziroma da prihajajo tujci v moje stanovanje. Se pa drugače strinjam s tem, da mi ga montirajo, samo ne želim, da hodijo k meni na dom, rajši ga grem jaz iskat.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š. \_N.A.\_29.11.2012:** Garancijska doba bi mogla biti vsaj dve leti, je pa, mi pa, tale, daljša garancijska doba niti ne pomeni tako veliko, saj menim, da stoli niso tako pokvarljivo blago, da bi tako dolgo garancijo sploh lahko rabila.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Zaključili sva z vprašanji. Še enkrat hvala za vse odgovore.

**K.Š. \_N.A.\_29.11.2012:** Prosim.

## PRILOGA C: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A2

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 29. 11. 2012

Čas izvedbe: 16.00–16.40

Št. Izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A2	Monika B.	Ž	59 let	K.Š._M.B._29.11.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Pozdravljena! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 16.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** No, lahko kar začneva. Povejte mi, kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Taki stoli se mi zdijo zelo koristni, ker večina prebilvalstva ima težave s hrbtenicami.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ne da preprečujejo, ampak lajšajo tovrstne težave.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, izredno so koristne, ker si vsak posameznik lahko prilagodi stol glede na svoje potrebe.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dviznika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, zdi se mi koristna, ampak bi pri tem ločila bolj estetski del od funkcionalnega, meni je bolj pomemben funkcionalen del, torej funkcionalne lastnosti, manj mi je pa pomemben estetski videz, na primer barva, pa material.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitvev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitvev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, sigurno ja, je bolj fleksibilen, ker mi imamo doma Spinalis in poznam njegove funkcije, ane, in te dodatne, ki ste jih našeli, izpopolnjene dodatne funkcije, ane, bi jih jaz želela imeti. Takšna ponudba več možnosti se mi zdi zelo pomembna, ker je za sedenje zelo prijetno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, bolj unikaten je ja, a zakaj, jah, ne vem kako bi konkretizirala. Ja zato, ker so vse te možnosti izbire dane individualno, tako da vsak lahko naroči tisto kar mu najbolj odgovarja. Zato je unikaten.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, za mene ima večjo uporabno vrednost, ker je tehnologija takšnega stola bolj zahtevna in ker ga lahko prilagajam, imam možnosti prilagajanja na vseh nivojih, od, kaj so, koles, pa do naslona za glavo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, pripravljena bi bila plačati več, vendar razlika v ceni ne sme biti prevelika, pač meni nedosegljiva.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, zna se zgoditi, da bi se mi zdelo kompleksno, ker se teže odločam, ampak, če bi mi prodajnik znal razložiti, glede na mojo starost in težave, in priporočati katere kombinacije bi bile za mene primerne, bi bila zadovoljna.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo



moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Ja, ja, sigurno več odločam, ker so tudi možnosti izbire večje.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC \_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Meni se zdi stol, ki ga lahko sama oblikujem, zelo unikaten, vseč mi je, če bi imela to možnost.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC \_29.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Absolutno, ker ga lahko popolnoma prilagodim svojim lastnim željam.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC \_29.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Ja, seveda, kot sem že rekla je tak stol zame definitivno unikaten, res bi bil nekaj posebnega in z veseljem bi ga imela.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC \_29.11.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Ja, ker mi je bolj unikaten, ima zame tudi večjo vrednost, pač več mi pomeni, nevem kako bi drugače razložila.

**K.Š. \_IZPRAŠEVALEC \_29.11.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š. \_M.B. \_29.11.2012:** Ja, bila bi pripravljena plačati več za stol, ki mi omogoča oblikovanje stola, ker je tak stol zame potem tudi unikaten.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ne, tega nisem sposobna, ker to je že specifično in boljše imam predstavo v živo, rajši stol vidim v realnosti, kot da ga sama oblikujem ali naročim preko spleta.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, rada bi imela primer izgleda, čeprav s tem malo sugerira, ampak se lažje odločiš.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Lepo bi bilo, da bi videla končni izgled stola, ampak za to si je treba čas vzeti, jaz bi šla rajši v salon in se tam vse dogovorila.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, sigurno bi se prej odločila za stol, ki mi omogoča testiranje na domu ali v pisarni, ker ima možnosti bolj sproščenega testiranja ergonomskega stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Torej, ja, predstavitev je zaželjena, ampak v njihovem salonu, ker predstavitev na domu je za mene preveč obvezujoča, glede na moj čas in dan. Jaz pričakujem, da je to brezplačno, glede na ceno takih stolov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, pri nakupu stola ni ključen daljši ali krajši čas, samo ne sme biti daljši od treh mesecev.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Ja, odločila bi se za stol, ki mi omogoča dostavo in montažo stola na dom, ker je to zelo pomembno, glede na funkcije katere ima ta stol, nevem če bi doma to lahko sami montirali in je večja možnost napačne montaže.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Odločila bi se za stol, ki mi omogoča daljšo garancijsko dobo, ker so to stoli, z veliko funkcijami in z možnostjo večjih okvar. Že na splošno bi od takih stolov pričakovala, da je garancijska doba daljša.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_29.11.2012:** To je bilo zadnje vprašanje. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

**K.Š.\_M.B.\_29.11.2012:** Prosim.

## **PRILOGA Č: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A3**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 30. 11. 2012

Čas izvedbe: 13.00–13.45

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A3	Valerija C.	ž	25 let	K.Š._V.C._30.11.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Pozdravljena! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 13.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Pa začniva. Povejte mi, kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ok, sama takšnega stola še nikoli nisem uporabla, pač z njim nimam nobenih osebnih izkušenj, ampak predvidevam, da je tko kr velik izdelkov, ki jih najdemo na tržišču, en velik marketinški nateg. Uglavnem, sigurno se najde kakšn k je res dobr za

sedenje, ampak je velik »fake« stolov k se isto ponašajo s tem kok so kvalitetni, ergonomski, ampak se v resnici v svoji funkcionalnosti ne razlikuje dost od navadnega stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Am, za bolečine v hrbtu najbrž ja, za vse ostalo nevem. Kaj jaz vem, zakaj tko mislm, ker ti držijo pravilno držo, al pa pomagajo pr držanju pravilne drže.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** So koristne, zato ker je pač vsak posameznik edinstven, se razlikuje od ostalih, en je pač mal večji in manjši, drug mal bolj debel, pač vsak ma svoje karakteristike, ima svojo držo telesa, zato je zelo pomembno da si stol nastavi po svojih željah in potrebah.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Zdej si jih tok naštela, da ene so koristne, druge ne.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ampak na splošno, ali se vam zdi koristno, da imate možnost izbiranja in kombiniranja različnih delov stola?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, mislim da je to bolj marketinška poteza kako spodbujati potrošništvo. Po drug stran pa ravno velika možnost izbire postavi kupca v dilemo, ker ne ve kaj izbrat in potem si zaželi nekaj, česar sploh ni na tržišču.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, zakaj, jah zakaj, logično, če imaš več nastavitev in več možnosti se lahko izdelek potem bolj prilagaja tvojim željam. Ampak po drugi strani je problem, da to lahko povzroči, da si potrošnik želi vedno več od izdelka in na koncu ne najde tistega kar želi.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, ker zame je unikaten stol tak, ki je edinstven na tržišču, ker na unikatnost več stvari vpliva, tut to da je narjen za zelo specifično publiko, skupino ljudi, ciljno skupino, in pač izdelek, tudi če je prilagojen potrošniku, je še vedno namenjen za široko potrošnjo in zato ne more bit označen kot unikaten.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Am, v zelo majhni meri ma mogoče mal večjo vrednost, zato ker določeno izbiro možnosti je fajn met, ampak, na primer, če izbiraš med usnjem in plastiko, je logično da ima usnjen stol večjo vrednost. Ampak po drugi strani je pa velik teh izbir nepotrebnih in zato ne prinašajo dodane vrednosti. Pač odvisno je od tega, kaj stol ponuja, pa če je to uporabno zame, če ni uporabno zame pa ne, mi je potem isto vreden kot un drug.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** To je tko, to je pa čisto odvisno od mojih trenutnih potreb, če bi moje zdravstveno stanje, če bi me zelo hrbet bolel, potem ja, če bi ga kupila samo zaradi udobja, pa ne bi bila pripravljena imeti takega z več funkcijami in za njega plačati več. Vse je odvisno od razlike v ceni.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, definitivno, zato ker pač, am, vsak potrošnik pri svojem nakupu stremi k neki popolnosti, da bo izdelek popoln zanj, več kot ima možnosti izbire, bolj se bo na koncu spraševal al bi moral rajši uno izbrat, al rajši kaj drugega, a bo ta stol res popoln zame al ne. Če bi mel pa na primer samo dve možnosti izbire, bi bila pa njegova obremenjenost veliko manjša in bi bila samo 50-odstotna možnost, da se ne odloči pravilno. Jaz osebno bi dala max 5 teh možnosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, ker dejansko ta izdelek je že vnaprej narejen, zasnovan, vsi ti deli, barve, materiali, višine, ne vem naslonjalo, karkoli je že, je vnaprej oblikovano, oni tebi samo sestavijo skupi po tvojih željah, ker dejansko je vse že vnaprej zasnovano in ti nimaš neke funkcije pri tem. Mogoče bi rekla, da le v tej meri, da je potrošnik mnenja, da so naredil stol po njegovih željah, ker ma ubistvu on sam narjen nek umeten občutek, da on pač lahko sodeluje v tem procesu soustvarjanja, ubistvu mu pa ta umeten občutek samo podjetje ustvari, ker mu da takšno možnost izbire in potrošnik misli, da bo naredil sam sebi popoln izdelek.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, s tem se sigurno ne bi ubadala, zato ker svoj čas raje posvečam svoji profesiji, medtem ko oblikovanje izdelkov raje prepuščam ljudem, ki so specializirani za to področje. Ubistvu ne bi izgubljala časa s tem, moja naloga je, da se pozanimam o izdelku, grem v trgovino, naročim, plačam, počakam dostavo in to je to.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Js ga ne bi dizajnirala, ker se ne spoznam, to ni moje področje, ampak če bi se pa nekdo za to odloču, je pa sigurno bolj prilagojen potrebam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Kot sem že rekla, jaz nimam potrebe po tem da bi stol dizajnirala, to prepuščam drugim, se pa strinjam, da je takšen stol bolj prilagojen in do neke mere tudi unikaten, zato ker pol bi bil dejansko dizajniran zate, to kar sem prej povedala, ane, kaj pač pomeni unikaten izdelek.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, zame nima večje vrednosti, ker tega ne rabim, za tiste, ki si to želijo pa verjetno ima, ane, ker si bo oblikoval natanko takšen stol, kot si ga želi. To je mogoče aktualno za tiste, ki imajo veliko časa al so pa zelo zahtevni, js na primer nisem.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, ne bi bila pripravljena plačati več, zato ker js tega ne rabim.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Prej ste omenili, da se vam ne zdi, da bi imeli z izbiranjem različnih možnosti stola večjo moč soodločanja v procesu njegovega izdelovanja. Kaj pa v primeru dizajniranja? Se vam zdi, da bi bili bolj vpleteni oziroma bi imeli večjo moč soodločanja?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, večjo moč sigurno imaš, saj lahko sam specificiraš kakšen bo dizajn stola, ampak mene osebno to ne zanima, ker nisem tok zahteven potrošnik.



**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, to bi bilo mogoče koristno, če nimaš časa iti v trgovino, pa greš pač med pavzo, med šihom, mal na internet, mal poklikaš, pa pogledaš kako bi si ti to skup sestavu. Pač, da ne izgubljaš časa, ne s potjo, ne s prometom, to je to, direktno dostopaš preko računalnika.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Am, slike tistih osnovnih modelov ja, da vidiš kako stol sploh izgleda, slik od drugih uporabnikov pa niti ne, jaz jih ne bi rabila.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, to bi mi pa res velik pomenilo, zato ker preko slikovnega prikaza dobiš nek vtis kako bi ta stol zgledal, pa lahko si dejansko vizualiziraš kako bi ta stol dejansko zgledal.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Hm, am, ja ubistvu če kupuješ tak stol zaradi zdravstvenih težav, na primer problemov s hrbtenico, je pomembno da stol prej preizkusiš in da sploh vidiš a ustreza tvojemu telesu, organizmu. Je pa to pač definitivno en faktor, ki bo prej prepričal potrošnika v nakup tistega stola ki to možnost brezplačne probe ima, kot tisti ki tega nima.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Glede na to, da ste že parkrat omenili, da bi uporabili oziroma kupili takšen stol le v primeru zdravstvenih težav, me zanima, ali ste že kdaj slišali da te stoli delujejo tudi preventivno, torej da preprečujejo poškodbe, hrbtenice na primer?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ja, sem že slišala, ampak se nisem nikol ful poglobljala.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Če bi vam nekdo razložil, recimo strokovnjak na tem področju, kakšne preventivne ukrepe nudi tovrsten stol, ali bi se odločili za njegov nakup, četudi sedaj še nimate bolečin?

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Odvisno kakšen strokovnjak bi to bil, am, če bi bil to strokovnjak ki ga plačuje to podjetje, ki dela za to podjetje, potem je odgovor definitivno ne, ker je logično, da on dela v dobro tega podjetja in bo to povedal na tako imenovan strokoven način. Bi se pa pred nakupom definitivno pozanimala na internetu in pregledala mnenja že obstoječih uporabnikov tega stola, ker se mi zdi da s tem dobiš veliko bolj realno mnenje, kot da ti ga nek strokovnjak poda.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Ne, zato ker pač, če se bom odločila, se bom sama pozanimala o stvareh, kokr sm že rekla, mal pogledaš po inetrnetu, pogledaš mnenja drugih uporabnikov, mogoče se zmeniš za brezplačno testiranje stola. Definitivno pa ne rabim enega prodajalca ki bi me face-to-face prepričeval k nakupu stola

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Jah, pač, kratek rok dobave je definitivno en pozitiven faktor, ker pač živimo v takšni družbi, kjer želimo vse takoj dobit, ker je tudi tempo življenja tak. Bi pa bla pripravljena čakati en mesec, če bi bil to stol, ki bi si ga res želela in za katerega bi vedela, da res ustreza mojim potrebam in željam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki

vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Seveda, ker te stoli niso ravno poceni in nekak bi se mi zdela lepa gesta podjetja, da če že tok plačaš za tak stol, da ti dostavijo stol in ga sestavijo, da se men ni treba s tem ukvarjat.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Kaj to pomeni krajša in kaj daljša garancijska doba? Niti ne vem kakšne dobe naj bi to ble?

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Garancijske dobe za takšne stole so približno od enega leta pa do desetih let.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Aja, uf, to je pa mal velik razpon. Zdej, če bi izbirala med enim stolom, ki ima na eni strani eno leto garancije in drugim, ki nudi 10-letno garancijo, bi blo pač vprašanje na mestu, zakaj ma ta stol samo eno leto, a je kaj narobe z njegovo kvaliteto. Drugo, deset let, take dobe ne bi pričakovala, v tem času se verjetno že naveličaš stola, in si zaželiš nouga. Pričakovala bi, da ima stol vsaj tri ali štiri leta garancije.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_30.11.2012:** Hvala za vašo pomoč in dragocen čas, ki ste si ga vzeli za izvedbo intervjuja.

**K.Š.\_V.C.\_30.11.2012:** Prosim.

## **PRILOGA D: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A4**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 2. 12. 2012

Čas izvedbe: 21.00–21.35

Št. Izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A4	Urban Č.	M	29 let	K.Š._U.Č._2.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 16.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Pa začniva kar s prvim vprašanjem. Povejte mi, kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Glede na to, da delam v banki in je moje delo vezano na sedenje, saj sedim 8 ur na dan, na zelo neudobnem stolu, menim, da bi bilo dobro, da bi naše podjetje kupilo ergonomske stole, saj pravijo, da te stoli ne pripomorejo k okvari hrbtenice. Zato se mi zdijo zelo koristni.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Glede težave s hrbtenico se strinjam, saj ima večina zaposlenih, ki sedijo v istem podjetju kot jaz, že dalj časa probleme s hrbtenico in sklepi. Kar se tiče krvnih žil in prekomerne teže, pa mislim, da tega ne preprečuje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Men se zdijo te nastavitve, glede trdote sedeža in naslona, zelo koristne, saj si lahko med delovnikom prilagajaš stol glede na svoje počutje, glede na svoje telo. Js mislm, da bi to vsako podjetje moglo imet, saj bi s tem pripomogl k boljšemu počutju zaposlenih.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dviznika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Meni se zdi ta izbira možnosti sestave stola, po svojih željah, odlična, zato da seb lahko izberem pravo barvo, na primer ne bi imel rdeče, ampak bi si zbral modro, pa potem to, da si izberem blago, katero meni ustreza, na primer usnje, dobro oblazinjenega. In to je to.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ja, zdi se mi bolj fleksibilen, zato ker ponuja možnost lastne sestave stola, to da imaš večje število nastavitev pa je pozitivno zato, da si ga lahko prilagajaš glede na počutje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikatni kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ne, ne zdi se mi unikatni, ker unikatnost je takrat, ko obstaja le eden na svetu, ampak mislim, da je več teh ponudnikov, zato to zame ni unikatnost, ker to bi mogli biti samo eden in edini, ampak dejansko jih je več. Prej bi reku, da je poseben, zaradi možnosti večih nastavitev in same prilagodljivosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Da, stol z večjo izbiro in več možnostmi prilagajanja, se mi zdi, da ima večjo vrednost, kakor tisti z manj izbire, zato ker ima možnost lastne izbire in sestave stola. Zato pač, ker sam izbiraš sestavo stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Bi plačal več, ker vem, da bi za zdravje in boljše počutje naredil vse.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ne, ne bi se mi zdelo kompleksno, saj si želim vse met na stolu, zato nakup oziroma te izbire zame ne bi ble kompleksne. Jaz bi imel vse, vse je pomembno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Vsekakor imam večjo moč pri sestavi, če lahko sam odločam o vseh teh možnostih in sam sebi to prilagam, glede na moje potrebe, moje želje in tko naprej, saj vsak človek želi sam sebi sestaviti najboljše. Če meni barva ali pa na primer blago ni všeč, se zanj ne bi odločil.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ta zamisel mi je zelo všeč, saj bi naredil stol prijetnega videza in udobja.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ja, sigurno, saj si lahko narediš kakršenkoli stol, kakršen je tebi všeč, glede na svoje potrebe.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ja, sigurno je bolj unikaten, ker si ga bom lahko sam oblikoval, po svojih željah, in bo zato poseben, drugačen, edinstven. Pač unikaten, ane. Noben drug ne bo mel takšnega.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ja, sigurno ima večjo vrednost, koker sm že reku, tak stol je edinstven, unikaten. Sam js bom mel takšnega, zato se mi zdi bolj vreden.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ok, prej sem rekel ja, ker sem mislil, da je to brezplačno dizajniranje. Mal več bi bil pripravljen plačat, ampak ne dosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Preko spleta, hm, to je dobra zamisel, če ta stol poznaš oziroma da si ga prej že kje preizkusil, zato ker bi to lahko naredil iz svoje sedežne, tudi v nedeljo ob 12ih ponoči in se mi ne bi bilo treba nikamor vozit in bi s tem prihranil na času.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Da, želel bi si imeti možnost videti tudi druge dizajne in tudi druge uporabnike, oziroma pač njihov dizajn, zato ker bi mi bil kir od njih lahko všeč, pa bi ga pol pr seb uporabu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Zelo dobra zamisel, da ko si sestavim stol po delčkih, da vidim končno sliko stola, ker bi lahko naknadno spreminjal al pa popravil, če mi kaj ne bi pasalo skupaj.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Vsekakor bi se raje odločil za stol, katerega bi lahko imel možnost preizkusiti, 14-dnevna preizkušnja recimo, kot pa stol, ki tega ne omogoča, zato ker kljub



zagotovilu nekaterih ponudnikov, lahko da z nakupom ne bi bil zadovoljen in ne bi imel možnosti vračila.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Ne bi spustil nobenga v svoje stanvanje, da mi na domu razkazuje svoje stole, zato ker če se človek odloči za nakup stola, ga lahko kupi tudi v trgovini, kjer so tudi prodajalci, specialisti, ki bi mi lahko isto povedali v njihovih prostorih, kot pa na mojem domu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Glede časa dobave stola, ne bi tako kompliciral. Če bi ga potreboval za domače namene bi se odločil tudi dolgo počakati, če je pa za službene namene, pa ne.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Zakaj pa za službene namene ne?

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Zato, ker v službi sedim osem ur dnevno in bi ga želel imeti takoj in ga uporabljati.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Raje bi se odločil, da mi pridejo stol zmontirati na dom, saj s tem oni odgovarjajo za to kako je stol sestavljen, kot pa če bi ga sestavil sam. Tako bi se lahko izognil nevšečnostim, kot je na primer obtožba prodajalca, da sem narobe sestavil stol in mi ne bi hoteli kriti garancije.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Vsekakor daljšo garancijsko dobo, saj to pomeni, da če se po dolgem času pokvari, ga lahko še vedno v okviru garancije odneseš popraviti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_2.12.2012:** S tem vprašanjem sva zaključila intervju. Najlepša hvala za sodelovanje.

**K.Š.\_U.Č.\_2.12.2012:** Prosim.

## **PRILOGA E: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A5**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 3. 12. 2012

Čas izvedbe: 16.00–16.40

Št. Izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A5	Tamara D.	Ž	25 let	K.Š._T.D._3.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 16.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Pa začniva. Kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Ammm, ja glede na to, da mam sama težave s hrbtenico in da sama veliko časa preživim za računalnikom, se mi zdi taka, kako se reče temu, nevem, nova oblika, koristna, uporabna, vendar me najbolj od tega moti cena teh stolov, ki pač mau presežejo moj budget, zato tut mislm, da se veliko ljudi ne odloči za te stole, ker je bol zdravo da grejo telovadit in rajš sedijo na navadnem stolu, kot da tok dnarja vložijo v tak stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, js sm mnenja, da sigurno dobro vplivajo na to da je manj bolečin v hrbtenici, kar se pa tiče da bi vplivalo na manjšo težo in razne srčno-žilne bolezni, pa mislim, da nimajo pretiranega vpliva, ker ne gre za telovadne aparature, ampak zgolj za stole, ki te prisilijo k drži, ki je zdrava in naravna.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljivost sedišča (po višini in globini), nastavljivost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljivost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljivost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljivost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Js mislm, da je to ravno bistvena razlika teh stolov in se mi zdi zelo pomembna zadeva, ker sama sem mejhne rasti in si ne predstavljam, da bi mela isto nastavljen stol, kot nekdo ki je zelo visok, tko da se mi zdi to edino pravilno. Je pa res, da se mora pri tem pazit, da si nastaviš stol tako, da sediš zdravo in ne že preveč udobno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, kar se tiče vpliva na zdravje je sigurno dobro, da si po svojih merah, višini, teži in ostalemu, naročiš najprimernejši stol, kar se pa tiče multifunkcionalne uporabe, pa se mi zdi fajn, da več članov družine uporablja ta stol, ker ma vsak drugačne

telesne značilnosti. Am, material in izbira barve ter druge stvari, ki so izključno vizualnega vpliva, mislim, da je pomembno, ker ti pač stol navsezadnje mora bit všeč in to tudi vpliva na počutje, ko sediš na njemu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Ja, sigurno se mi zdi bolj fleksibilen in uporaben, ker kot sem že omenila smo kupci stolov različnih mer in imamo različne zdravstvene težave, kar se tiče težav s hrbtom in ostalo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Po mojem mnenju je tudi bolj unikaten, ker je prilagojen samo zame, in ne tudi za ostale, in iz tega naslova tudi primernejši zame.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Kot sem že prej povedala, je tak stol tudi bolj unikaten in bolj fleksibilen, zato ima tudi večjo vrednost.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, sigurno bi bila pripravljena plačati več, če pa bi višina cene ob takih dodatnih možnostih preveč poskočila, pa bi se verjetno odločila tudi za tiste z manj funkcijami.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, ne, ne bi se mi zdel, ker se mi zdijo vse prej omenjene možnosti izbire, meni osebno, pri nakupu stola, uporabne, tako iz zdravstvenega kot vizualnega vidika, pomembne. Am, mogoče je težje podariti stol kot darilo, ker sam ne znaš odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja in vse možne ponudbe.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, pač sigurno se počutim bolj soudeleženo pri izdelavi stolov, ni pa to poglobitni razlog zakaj bi se odločila za nakup tega stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** To pa se mi ne zdi niti najbolj ekonomična rešitev, verjetno ni kupcu najbolj privlačen način. Mislim, da to povzroči preveliko zmedo, tako pri kupcu, kot pri proizvajalcu teh stolov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Se prav, da ne bi izbrala med možnostmi, ampak bi ga sama dizajnirala?

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ja.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Kot sem že prej omenila, to name ne bi imelo veliko vpliva, oziroma bi bila po mojem mnenju prevelika obremenitev, al karkol, kaj jst vem, sama nism ravno dizajnersko talentirana.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Splošno gledano je sigurno bolj unikaten, in če bi si vzela čas in ga sama dizajnirala, bi bil tudi zame bolj unikaten.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Vrednost ima sigurno večjo, ker mora že sam proizvajalec stolov v izdelovanje mojega stola vložiti več časa in tudi sama si moram na primer vzeti več časa, vendar meni osebno več pomeni, če mi neki strokovnjaki svetujejo, kako naj si ustvarim najprimernejši stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj pa če bi vam pri dizajniranju vam prilagojenega stola, pomagal strokovnjak? Kako bi potem gledali na to?

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Mogoče bi se mi zdel moj čas namenjen temu, bolj uporabno potrošen, in bi tudi tak stol imel zame večjo vrednost.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Če bi sooblikovala s strokovnjakom na področju zdravstva, bi bila za tak stol pripravljena plačati več, vendar spet do neke omejene cene.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Da bi jaz to lahko nakupovala preko spleta je sigurno enostavneje in lažje dostopno, vendar iz tega vidika manj strokovno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Aha, to se mi zdi pametna ideja, da sploh dobiš predstavo na kakšen način lahko vplivaš na izdelavo stola in na to, kako izgledajo različno izdelani stoli. S tem se zmanjša negotovost človeka pri odločanju.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Ja, to se mi zdi super, ker težko sam presodiš kaj si ustvaril, če si prej ne vizualiziraš stvari.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Da, rajši bi se odločila za brezplačno testiranje, saj bi tako lahko videla ali mi stol sploh ustreza.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Js bi se sigurno odločila za stol, ki mi omogoča brezplačno testiranje stola, ker bi v tem času lahko spoznala ali mi ustreza ali ne, res pa je, da bi to verjetno odvzelo mojo možnost pri soustvarjanju. Kar se tiče gledanja s stališča proizvajalca, pa nevem če bi to na njihovo prodajo pozitivno vplivalo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am tukaj pa lahko rečem, da je čisto odvisno od cene, čisto nič drugega ne vpliva kle.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Torej, kaj ste s tem mislili?



**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Mislila sem na ceno poštne in ceno, ki bi se povečala ob tem ali bi bil stol dostavljen hitreje ali kasneje. Odvisno je bolj od cene in ne toliko od časa.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Ja, to bi se sigurno raje odločila, am, ker navsezadnje pač lahko preizkusiš stol in se potem lažje odločiš, ane.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Ja, poštino bi bila pripravljena plačat do neke normalne cene, da bi čisto sama montirala stol, pa nisem prepričana, se mi zdi da to ni tako enostavno, moraš vedet kako in kaj. Tukaj ti sigurno morajo oni malo pomagat.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Am, to bi sigurno že pri začetku izbiranja primerne stola, bila ena prvih stvari, ki bi jo pogledala in tisti z daljšo garancijsko dobo, bi bili bolj potencialni kandidati za mojo izbiro, za moj končni nakup.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_3.12.2012:** Tole je bilo zadnje vprašnje. Najlepša hvala za sodelovanje.

**K.Š.\_T.D.\_3.12.2012:** Prosim. Pa še kdaj, če bo treba.

## **PRILOGA F: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A6**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 4. 12. 2012

Čas izvedbe: 13.00–13.45

Št. Izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A6	Mateja E.	ž	37 let	K.Š._M.E._4.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 13.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Pa greva kar k prvemu vprašanju. Povejte mi, kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Mam pozitivno stališče do ergonomsko oblikovanih stolov in mislim da so koristni, ker omogočajo, am, boljšo fleksibilnost pri delu, am, in lažjo, am, ne lažjo, omogočajo razbremenjenost hrbtenice in s tem posledično bolj ugodno, am, delo za računalnikom.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, vsekakor mislim, da zaradi ugodnejše lege hrbtenice izboljšujejo srčno-žilni sistem, največjo prednost pa vidim v legi hrbtenice in njeni razbremenitvi in v poboljšanju kroničnih težav, ki so posledica nepravilnega sedenja in nepravilne drže.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljivost sedišča (po višini in globini), nastavljivost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljivost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljivost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljivost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, te nastavitve se mi zdijo zelo koristne, ker se lahko prilagajajo posamezniku in lahko ta ergonomski stol uporablja več ljudi.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, ta izbor različnih možnosti, dodatnih možnosti, se mi zdi zelo koristen, ker lahko ergonomski stol na ta način umestimo v vsak prostor in ga prilagodimo, am, dobro prilagodimo posameznikovim estetskim in ostalim željam in potrebam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitvev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitvev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, zdi se mi da stol, ki omogoča več nastavitev, hkrati omogoča boljše prilagajanje stola posamezniku, bolj se prilagaja, ker so razlike v posameznikih in njihovih telesnih razmerjih in zaradi dodatne možnosti omogočajo boljše prilagajanje posameznikovim potrebam. Ljudje mam različno dolge roke in noge in se more prilagajat vsakemu posebej.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikatni kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Unikatni? Hm, mene ne zanima unikatnost, ampak same funkcionalnosti in z vidika funkcionalnosti se mi zdi stol, ki ima več nastavitev, tudi ergonomsko boljši.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, ker kot sem že prej povedala, mi omogoča boljše prilagajanje telesa in s tem manj težav pri delu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Da, bila bi pripravljena plačati več, vendar pa bi mogla biti cena na nivoju ostalih konkurenčnih produktov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ne, zelo rada imam veliko število izbire, ker si za tak nakup rada vzamem veliko časa in dobro pretehtam vse možnosti, da izberem najboljšo opcijo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo

moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Da, mislim, da imam večjo moč soodločanja, ker tako lahko najdem najbolj optimalen izdelek za sebe.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Rajši bi videla, da za dizajn in ostale parametre, nastavitve, poskrbijo profesionalci na tem področju, zato, ker rada vidim izdelek v živo predno se odločim za njegov nakup, profesionalci pa naj določijo dizajn. Ubistvu, ne morem se js odločt za dizajn, ker nevem če je to ergonomskega značaja, a je podprt z medicinskega stališča ane, zato mi ni, da bi se js odločala, js bom na podlagi tega, kar določijo medicinci, se pol js odločla.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ne, mislim, da morajo o dizajnu stola odločati strokovnjaki s področja ortopedije, mene zanima predvsem funkcionalnost stola in ne toliko njegov dizajn.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Hm, stol, ki ga lahko sama dizajniram, je res bolj unikaten, vendar me pri stolu ne zanima njegova unikatnost, ampak predvsem funkcionalnost.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Am, samo neki me zanima, kaj točno je tuki mišljeno kot dizaniranje?

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** To se nanaša na celotno oblikovanje stola, torej, da lahko sami, ali v sodelovanju s strokovnjakom, vplivate na dizajn stola, torej določite kakšne oblike želite, da je stol, da bo popolnoma prilagojen vam. Prav tako pa lahko posegate tudi v

vse njegove funkcionalnosti in ostale zmogljivosti stola. To pomeni, da bo takšen stol popolnoma prilagojen vam, vašim telesnim značilnostim in vašim osebnim potrebam.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Aha, no zdej pa lahko odgovorim. Rada bi posegala v funkcionalnosti stola, pri tem želim imeti glavno besedo, kar se tiče oblike, pa bi rada imela na razpolago večje število modelov, sama pa se ne bi lotila oblikovanja stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Pripravljena bi bila plačati nekoliko več za dodatne funkcionalnosti, ki bi bile posebej prilagojene meni in mojim zdravstvenim težavam, vendar ta pribitek ne bi smel biti previsok.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ne, ne bi si želela oblikovati stola preko spleta, am, ker bi se o izboru ustreznih opcij zame, rada prej posvetovala s strokovnjakom.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Kot sem že povedala, se spletnega oblikovanja ne bi posluževala, če pa bi že morala, bi bilo pa koristno, če bi imela na razpolago tak izbor.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, to bi bilo zelo zaželeno, ker slikovna predstava omogoča boljše predstavo o končnem izdelku.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali bi se v primeru, da bi imeli slikovni prikaz vašega oblikovanega stola, odločili za spletno oblikovanje in naročanje stola?

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ne, nikoli ne bi kupovala stola preko spleta, ker se mi zdi preveč kompleksen nakup in za odločitev potrebujem mnenje strokovnjaka.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Da, rajši bi se odločila za brezplačno testiranje, saj bi tako lahko videla ali mi stol sploh ustreza.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Am, rajši bi se odločila za nakup stola, ki mi omogoča brezplačno predstavitev stola v trgovini, na njihovi lokaciji, ne maram predstavitev na domu. Bi bilo pa zelo zaželeno, da mi po nakupu pomagajo pri nastavitvah in montaži stola na mojem domu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** To je odvisno od tega kdaj bi stol potrebovala, v kolikor se mi ne bi mudilo z nakupom, dobavni rok ne bi imel večjega vpliva.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Ja, rajši bi se odločila za stol, ki omogoča brezplačno dostavo in montažo, predvsem mi je pomembno, da mi strokovnjaki ustrezno montirajo stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Rajši bi se odločila za stol z daljšo garancijsko dobo, ker smatram, da je lahko daljšo garancijsko dobo lažje korelacijsko povezati z večjo kakovostjo stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Zaključili sva z vsemi vprašanji. Hvala za sodelovanje in vaše odgovore.

**K.Š.\_M.E.\_4.12.2012:** Prosim.



## **PRILOGA G: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A7**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 4. 12. 2012

Čas izvedbe: 13.30–14.00

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A7	Robert F.	m	40 let	K.Š._R.F._4.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 14. ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Greva kar k prvemu vprašanju. Kot prvo me zanima kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Glede na informacije, kokr sm jih pridobil, naj bi bli koristni, ne morm pa res rečt če so, to bi mogu pr seb vidt.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Odgovor je enak prejšnjemu, ne vem, res nisem siguren.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** So koristne, zaradi udobnosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, zdi se mi koristna, da ima potrošnik več možnosti, da si prilagodi stol po svojih potrebah, glede na udobnost in počutje v tem stolu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitvev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitvev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Am, ja, zaradi specifične oblike sedenja posameznika in zaradi večje možnosti prilagajanja stola uporabniku.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Bolj je unikaten tisti, ki ponuja več možnosti izbire, iz istga razloga, kot sem rekel že prej, da lahko posameznik stol prilagodi sebi in svojim potrebam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, sej to si že enkrat vprašala, podobno, ja, da si potrošnik prilagodi stol svojemu sedenju, če pa imaš pač manj teh možnosti, je sicer lažje za uporabo, vendar je efekt te udobnosti lahko manjši.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Da, ampak samo v primeru, da bi lahko poskusil oba stola in bi lahko na podlagi teh svojih izkušenj ugotovil, ali mi ta stol, z več možnostmi, res bolj ustreza, kokr tist z manj nastavitvami, in bi šele tako vidu če sem res pripravljen zanj plačat več.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Mislim da ne, js bi reku, da bi moglo bit kakšnih pet možnosti, to se mi zdi še obvladljivo, da ne bi preveč trajalo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja. Zakaj? Zato, ker si stol lahko oblikujem po svojih potrebah, tako videz, kot tudi udobnost.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Najbolj optimalno je, da bi tako kot pri smučarskih čevljih, da se glede na obliko telesa, da bi bila neka pena, neka stvar v katero bi se ti usedu, kot en kalup, in on bi zračunal katera je najprimernejša, kater stol je najprimernejši glede na tvoj odtis telesa.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, zato ker si sam lahko nastaviš tako kot tebi najbolj ustreza.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, ker itak sam dizajniram, s tem nekim odtisom, kjer bi pač bil odtis mojega telesa. Tko bi stol bolj prilagodili mojim potrebam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, spet isto, ker lahko sam ugotovim, kok mi individualni stol ustreza in tut več možnosti mam, da si ga prilagodim svojim potrebam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, bi bil pripravljen, ker bi bil tak stol bolj udoben in bi upošteval karakteristike mojega telesa.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Jah, ta moja ideja ne bi bila ustvarljiva preko interneta, zato mi to ni všeč.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Lahko bi si samo preko spleta ogledal možnosti posameznih oblik, da bi naročil preko interneta, pa ne bi, ker se ne ujemajo z mojo filozofijo po lastnem ergonomskem stolu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja lahko bi edino preveru vizualni efekt, kakšen bi bil moj stol, da bi lepš zgledu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, jaz bi se raj za to možnost, da mi da možnost brezplačne uporabe, da vidim, a mi stol ustreza.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, zato, ker bi lahko iz prve roke vedel, ali mi stol ustreza.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi

se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja za krajši čas, ker bi ga prej mel.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, bi, če bi bila ta dostava vključena v ceno, če bi mogu pa plačat storitev dostave, bi pa razmislil, ali bi ga šel sam iskat, al ne.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Ja, odločil bi se seveda za daljšo garancijsko dobo. Zakaj pa? Zato, ker mi zagotavlja daljše obdobje rezervnih delov in pa, da nimam dodatnih stroškov s stolom.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_4.12.2012:** Evo, zaključila sva. Hvala za sodelovanje.

**K.Š.\_R.F.\_4.12.2012:** Aja, ok.

## **PRILOGA H: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A8**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 5. 12. 2012

Čas izvedbe: 16.30–17.20

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A8	Oskar G.	m	60 let	K.Š._O.G._5.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 17. ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Pa greva kar k prvemu vprašanju. Zanima me kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Moje je stališče do ergonomsko oblikovanih stolov je zelo pozitivno, am, mislim, da bi jih morali redno predpisati v vseh delovnih okoljih, kjer se veliko sedi, ker pravilna drža deluje preventivno, torej proti deformacijam, ki nastanejo pri neustrezno oblikovanih stoli. Poleg tega pa so ergonomsko oblikovani stoli zelo priporočljivi in zelo

koristni tudi za tiste, ki že imajo določeno okvaro oziroma deformacijo hrbtenice, ker olajšajo bolečine in na daljši rok tudi izboljšajo, ta, am, aparat, torej mišično-hrbtencični aparat, ker pravilno oblikujejo držo, s tem pa tudi mišice, ki podpirajo hrbtenico v pravilni drži. Tudi sam redno uporabljam, v službi in doma, ergonomsko oblikovan stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Vem, da zmanjšujejo bolečine, kar sem opazil tudi pri sebi, odkar uporabljam ergonomsko oblikovane stole v službi in doma. Poleg tega pa opažam, da je tudi prekrvavitev spodnjih okončin boljša pri sedenju, posebno če imam še nastavek, da lahko dvignem noge.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Am, mislim, ubistvu vem, da so koristne, ker smo ljudje različnih višin in dolžin hrbtenice in okončin, zato je prilagajanje nujno potrebno, posebno glede funkcionalnosti, to pomeni višina, nastavitve glede na ledvice, višina vzglavja, roke in tko naprej. Aja, pa tudi sama višina mize je pomembna.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže



preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Absolutno mislim, da je taka možnost izbire zelo potrebna in koristna, glede na osebne potrebe, delovni prostor. Cenil bi pa, da predno stol nabavim, da imam možnost tudi v živo videt različne možnosti in jih tudi preizkusiti. Na primer neka takšna demonstracija.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, ker se lahko prilagodi mojim potrebam, am, s tem da ne bi bila ta izbira predraga, da te dodatne možnosti niso predrage, da ubistvu ne podražijo sam stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, seveda, mislim, da to ni potrebno razlagati. Unikaten, v smislu izbirnosti, v vsakem slučaju pa bolj ustrezen in bolj sprejemljiv. Spet je pa vprašanje cene.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, seveda, mislim, nevem kaj je treba kle razlagat. To je tko kot pr avtu, odločiš se za dodatno opremo, ki ima neko dodatno vrednost, vse dokler zmoreš te stroške, ko jih pa ne, se pa za to ne odločiš. Te možnosti izbire pri stolu bi mogle bit v sklopu nekega generalnega izdelka, torej vsak stol bi moral met te možnosti, da se upoštevajo želje vsakega potrošnika.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, sigurno, ker je to veliko bolj sprejemljivo in zame ugodno, vendar le, če stroški niso previsoki. V vsakem slučaju, tak stol ima prednost, vsak proizvajalec, ki to

nudi ima zame prednost, ker definitivno neke stvari želim izbrat in sem zanje tudi pripravljen več doplačat.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Am, to se mi ne zdi kompleksno, v kolikor se ponudba prezentira na ustrezen način, na primer v obliki tabele, kjer samo označim svoje izbire in na koncu dobim vn ceno za ta svoj paket, na drugi strani pa lahko tako usklajujem svoje želje in preračunavam kaj je zame najboljša izbira. Torej, maš izbire, potem daš kljukca, kljukca, kljukca in na koncu pogledaš kok to stane in kok to pride. Avtomatično ti prikaže skupno ceno in tudi želel bi imeti možnost ogledati si, kako dizajn teh zadev zgleda.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** No js mislim, da ne odločam, ker je to že ponujeno, kvečjemu lahko vplivam. Soodločal bi, v kolikor bi lahko zahteval neke specifike, ki jih ni v standardnem programu, proizvajalec pa bi poiskal možnosti, kako mi to zagotoviti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, js mislm, da to ne pride v upoštevanje, ker oblikovanje stola zahteva visoko usposobljenost in jaz kot laik tega ne bi mogel opredeliti. Moja opredelitev je lahko le znotraj teh možnosti, torej, da določim barvo, kolesa, ergonomija sama pa ne, to delajo strokovnjaki. Oni točno vejo kakšni morjo bit materiali in obremenitve za tak stol, mislim, da laik pri tem ne more sodelovat.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** To sem že odgovoril, ne, ne zdi se mi, ker je to znanost, oziroma so take zadeve, ki jih sam ne obvladam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ne, ker mislim da sam tega nisem sposoben dizajnirati. To je posebno znanje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj pa, če bi vam pri tem pomagal strokovnjak? Da bi skupaj z njim ustvarili oziroma dizajnirali vam prilagojen ergonomski stol?

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Lahko bi sodeloval le tako, da njegove rešitve iščem pri sebi, da mu povem kaj se mi zdi koristno, pa še to ne vem če bi bilo zaleglo, ker se učinkovitost stola pokaže šele čez dalj časa, ne takoj.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ne, ker nisem sposoben dizajnirati boljšega stola, kot strokovnjaki, ki se samo s tem ukvarjajo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ne, ker z lastnim dizajniranjem ne bi nič boljšega pogruntal.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ne, ker se ne spoznam na dizajniranje, kvečjemu uporabo in zasledovanje učinkov stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** To ja, zaradi samega izgleda, pa tudi zaradi večje možnosti izbire, oblikovno in tudi cenovno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, to bi blo dobro, ker vizualni izgled sigurno ima svojo vrednost, še bolj bi pa cenu, če bi pri stolu imel certifikat, kjer bi vidu, ali ima stol res neko vrednost. To bi res cenu, na primer certifikat od kakšne zdravstvene ustanove, urada ali kaj takega.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, raje bi se odločil za tako možnost, vendar nevem kako je to možno v smislu izbire posebnih opcij prilagoditve, ker potemtakem je to unikaten stol in nevem kako bi bilo možno to vrniti, če s tem ne bi bil zadovoljen. V vsakem primeru bi bilo pa dobro, če bi lahko v nekem demo centru preizkusil različne možnosti, predno bi se dokončno odločil, ker gre za eno veliko investicijo, to niso pocen zadeve. Meni osebno bi bila pomembna tudi garancija za trajno popravljanje okvar in pa čas dobave eventuelno rezervnih delov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, v kolikor imajo demo center, kjer bi preizkusil stol, predstavitev na domu ne bi bila potrebna. V kolikor pa tega ne bi imeli, bi pa tudi predstavitev na domu prišla v poštev.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, v kolikor bi jaz imel možnost izbire določenih zadev, razumem, da je dobavni čas nekoliko daljši in me to ne bi motilo, lahko dalj časa počakam, če le ne bi bil res predolg dobavni čas. Mislim, da do enega meseca bi bil še sprejemljiv.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, sigurno bi se raje odločil za takšno možnost dobave in montaž, če le-to ne bi bilo bistveno dražje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Zakaj pa?

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ker se mi zdi bolj enostavno, pa tudi če sam sestavljaš stol se lahko napake naknadno pokažejo, to je kompleksna sestava, ne morš tega sam sestavt, je preveč kompleksno. To bi blo kar sprejemljivo, ja, da bi mi oni dostavli in montirali.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, nevem kaj je to krajša.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** Ja recimo, da imajo ergonomski stoli nekje od enega leta pa do deset let garancije.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja men se zdi, da bi bila tri leta vreda garancijska doba, s tem, da bi bili rezervni deli dobavljivi tudi za daljše obdobje, od pet do deset let.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_5.12.2012:** To je bilo zadnje vprašanje. Najlepša hvala za odgovore.

**K.Š.\_O.G.\_5.12.2012:** Ja, ni problema.

## **PRILOGA I: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A9**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 6. 12. 2012

Čas izvedbe: 16.50–17.30

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A9	Goran H.	m	27 let	K.Š._G.H._6.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 17.30 ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Pa začniva. Najprej mi povejte kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Am, kaj sploh so to ergonomski stoli?

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ergonomija je veda, ki se ukvarja z zdravim sedenjem na delovnem mestu, prilagojenostjo delovnega mesta posamezniku, torej, da posameznik

pravilno sedi, da ima mizo pod pravim kotom ipd. Cilj ergonomskih stolov je torej doseči pravilno sedenje posameznika v delovnem okolju. Je zdaj bolj jasno?

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ja. Seveda se mi zdijo koristni, saj lahko prihranijo zdravstvene nevarnosti v kasnejših letih. Zdi se mi primerno, da bi bili v vseh firmah, kjer je delo po večini v sedečem položaju.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Vsekakor mislim, da lahko prihranijo nevarnosti, predvsem kar se tiče težav s hrbtenico.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda se mi zdijo koristne, saj lahko stol prilagodiš trenutnemu počutju in bolezni, če imaš kakšno, pa tudi poškodb. Hkrati pa je možno, da tak stol uporablja več kot ena oseba, saj si ga lahko prilagodi po svojih lastnih potrebah.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblažjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblažjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblažjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.



**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Barva se mi zdi čisto nepomembna, morda zgolj v primeru, ko je ta stol na mestu, kjer je viden strankam. Bolj se mi zdi primerno, da je stol prilagojen glede na težo, saj teža varira od enega do drugega uporabnika, vseč pa mi je tudi, da ima možnost sestavljanja vzglavnika, pa tistega za noge, pa tko. Material in barva se mi zdita nepomembna za delo v pisarni, kjer je stol za interno rabo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Vsekakor je stol, ki ponuja več možnosti, bolj privlačen, vendar je vse odvisno od finančnega aspekta, ki ga ponujata en in drug stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikaten kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ne, ker je bolj pomembno, da je prilagojen osebi, ki ga uporablja, več možnosti nastavitev je kvečjemu luksuzna dobrina.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Večjo vrednost ima zgolj kot luksuzna dobrina, nima pa neke uporabne vrednosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Odvisno kakšne so te dodatne funkcije, ki jih ponuja stol, vendar vse v razumnih cenovnih mejah.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Am, zdi se mi, da več možnosti kot jih ponudiš kupcu, bolj si zmišljuje in komplicira po nepotrebem, jaz bi omejil možnosti na maksimalno tri te dodatne možnosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ne, ker se mi te stvari ne zdijo pomembne pri stolu, ki naj bi ponujal zdravo sedenje, saj na primer barva ne vpliva na kvaliteto udobnega sedenja.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Zanimivo bi mi bilo zgolj, ko bi se odločal za enega ali dva stola, pri nakupu večih stolov pa bi naletel na oviro pri izbiranju.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Zdi se mi bolj prilagojen posameznikovim potrebam, vendar kot sem že rekel, se mi zdi to nepotrebno kompliciranje, ki stolu zgolj zvišuje ceno, ne pa tudi udobja.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda se mi zdi bolj unikaten, saj ga prilagodiš lastnim potrebam, vendar če kupuješ stole v večjih količinah, je to nepotrebno.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Zgolj minimalno večjo vrednost, če je za lastno uporabo, potem ja, če je za množično, pa nikakršne.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ne, ne bi bil pripravljen plačati več, saj se mi zdi nepotreben luksuz.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda bi bilo koristno, pri prejšnjem vprašanju sem že pomislil, da bi s pomočjo tridimenzionalnega oblikovanja sam ustvaril lasten ergonomsko prilagojen stol.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Všeč bi mi bilo, če bi bilo nekaj osnovnih modelov, katerim bi dodajal lastne dodatke, ki bi zadostovali potrebam zdravja, zdravega sedenja.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Kakor sem že prej omenil, bi mi bilo všeč, da bi imel vpogled v tridimenzionalno maketo oblikovanega stola, saj bi imel tako vpogled v produkt, ki ga kupujem.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda bi se raje odločil za ponudnika, ki bi mi omogočal preizkus nekaj stolov, saj bi s tem dobil vpogled v ponudbo produktov, ki jih ponuja.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih

stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ne, ne bi se, saj bi sam prišel v salon, kjer prodajajo te stole in pričakoval od prodajnega osebja, da poskrbijo za kvalitetno predstavitev stolov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ne dam nikakršne prednosti na čas dobave, saj mi je bolj pomembna kvaliteta.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Torej bi bili za vam prilagojeni ergonomski stol pripravljeni počakati nekaj časa?

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda, če bi bil kvaliteten in takšen kakor smo se dogovorili ob nakupu.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda bi se raje odločil za tistega, ki mi omogoča brezplačno dobavo in montažo, saj bi mi s tem prihranili čas, logistične zagate in tehnično neznanje, ki ga sam ne posedujem za sestavo takšnih stolov.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Seveda bi se raje odločil za nakup stola z daljšo garancijsko dobo, saj je stol stvar, ki se uporablja vsakodnevno in ga uporabljajo ljudje različnih tež in odnosa do materiala. Eni se na primer vržejo na stol, drugi pa pazijo kako se usedejo. Zato je dobro da maš daljšo garancijo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_6.12.2012:** To je bilo zadnje vprašanje. Še enkrat hvala za sodelovanje.

**K.Š.\_G.H.\_6.12.2012:** Ja, ni problema, sej je blo kr zanimiv.

## **PRILOGA J: Prepis poglobljenega intervjuja z izpraševancem A10**

Izpraševalec: Kaja Šindič

Datum izvedbe: 9. 12. 2012

Čas izvedbe: 18.25–19.05

Št. izpraševanca	Ime	Spol	Starost	Koda udeleženca
A10	Tilen I.	m	58 let	K.Š._T.I._9.12.2012

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Pozdravljeni! Moje ime je Kaja Šindič in sem študentka Fakultete za družbene vede, kjer v okviru magistrske naloge raziskujem prilagojenost ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov. Z dano razpravo želim pridobiti podrobnejši vpogled v stališča uporabnikov ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov in vaši odgovori mi bodo pri tem zelo pomagali. V času pogovora vam bom zastavljala vprašanja in vas usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Morda se vam bodo zdela nekatera vprašanja zahtevnejša od drugih, vendar naj vas to nikar ne ovira pri izražanju vašega mnenja. Vesela bom, če si boste pri vsakem zastavljenem vprašanju vzeli čas za premislek in nanj odgovorili čim bolj podrobno, pri čimer poudarjam, da ne obstajajo pravilni in napačni odgovori. Obenem vas prosim tudi za dovoljenje za snemanje najinega pogovora. Posnetki mi bodo namreč služili le kot pomoč pri oblikovanju končnega zapisa vaše razprave in jih pod nobenim pogojem ne nameravam posredovati drugim osebam oziroma jih javno predvajati. Zagotavljam vam, da so vaše izjave zaupne in bodo uporabljene le za potrebe raziskave, vaši osebni podatki (ime) pa bodo v končnem poročilu pogovora ustrezno spremenjeni. Predvidevam, da bo pogovor končan do približno 19. ure.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Pa greva kar k prvemu vprašanju. Zanima me kakšno je vaše stališče do ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov? Razložite, ali se vam zdijo tovrstni stoli koristni ali ne.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Vsekakor se mi zdijo koristni, mislim da bi bilo dobro, da bi jih povsod kjer ljudje delajo 7, 8 ur za mizo, imeli, za v pisarno, vsaka pisarna mora met to, take stole.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali menite, da tovrstni stoli preprečujejo oziroma zmanjšujejo zdravstvene težave, kot so na primer bolečine v hrbtenici, prekomerna teža in srčno-žilne bolezni? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Mislim da ja, zato ker so pač tko posebno oblikvani, da pozitivno vplivajo na samo držo, torej za hrbtenico recimo, pa tudi za lažje miselno delo, ker je tvoje počutje boljše, torej ne samo čisto fizično, ampak vpliva tudi na misli.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne nastavitve stola, kot so na primer: nastavljenost sedišča (po višini in globini), nastavljenost ledvene opore pri naslonu (po višini), nastavljenost naslona (po višini, trdoti in možnost blokiranja naslona), nastavljenost naslonov za roke (po višini in širini), nastavljenost vzglavnika (po višini in naklonu) ipd.? Povejte, ali se vam zdijo tovrstne nastavitve za vas koristne ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Seveda se mi zdijo koristne, vsaka na svoj način ane, recimo višina tega naslona za vrat je dobra predvsem za vratna vretenca ali kaj takega, pri višini naslonjala je vsekakor pomembno da si ga lahko na svoj način prilagodiš, da si lahko sam uravnavaš kakšen položaj ti najbolj paše, da ti ustreza pri delu. Včasih si mogoče bol zaželiš kaj drugega, niso vsi posamezniki enaki, včasih paše tudi kakšen drugačen položaj, zato je fajn, da lahko uravnavaš po svoji volji.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj porečete na to, da vam ergonomsko oblikovani pisarniški stol omogoča različne možnosti izbire, kot so na primer: izbor materiala oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi materiali), izbor barve oblazinjenega dela stola (izmed vnaprej določenimi barvami), izbor barve oziroma materiala podnožja (izmed vnaprej določenimi možnostmi), izbor koles (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer kolesa za mehka oziroma trda tla), izbor višine dvižnika (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer za višje/nizje osebe oziroma za lažje/težje osebe), izbor naslona za glavo (izmed vnaprej določenimi možnostmi, na primer delno ali polno oblazinjen) ter ponujena možnost nastavitve obroča za noge, naslona za glavo in opcija montaže preklopljivih naslonov za roke? Povejte, ali se vam zdi takšna izbira različnih možnosti za vas koristna ali ne in razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Kle se mi pa ne zdi tolik za mene samega pomembno oziroma koristno, ker name ne vplivajo barve, sam material. Nekateri deli pa pač vplivajo, na primer kolesčka

za trdo ali mehko podlogo, pa izbira višine naslona, naslona samega, to ja, barva, oblika, pa zame ne pomenjo dosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Povejte, ali se vam zdi stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj fleksibilen kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Am, ja, mi se tisti z več izbire zdi, da je bolj koristen zame ravno zato, ker mislim, da je potrebno položaj večkrat menjati in tut zato mi pridejo v poštev različne možnosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali je ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas bolj unikatni kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Mislim da ne, zato ker, am, je seveda več možnosti, pač mislim, da obstajajo tudi drugi podobni stoli, ki ponujajo več možnosti, tko da niso unikatni.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali ima ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, za vas večjo vrednost kot stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, hm, seveda pomeni več ravno zato, kar sem prej rekel, ti omogoča uporabo več različnih možnosti za boljše počutje, kar vpliva tudi na samo zdravje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali bi bili za ergonomski stol, ki vam ponuja več nastavitev in več možnosti izbire, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam ponuja manj nastavitev in manj možnosti izbire? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, ne pa pretirano več. Bi pa dal več ravno zato, ker mislim, da ponuja več možnosti.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali menite, da bi se vam v primeru ponudbe prevelikega števila možnosti izbire (npr. ko izbirate barvo, material, podnožje ipd.) zdel nakup ergonomsko oblikovanega stola kompleksen? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Am, morda, ravno zato, kar sem tudi prej rekel, da barva in podobne stvari, zame ne pomenijo nobene posebnosti.



**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali menite, da imate z izbiranjem in določanjem različnih možnosti ergonomskega stola (kot so na primer barva, material, podnožje ipd.) večjo moč soodločanja oziroma bolj sodelujete v procesu njegovega izdelovanja, kot pri ergonomskem stolu, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ne, zato ker mislim, da ne vplivam na samo oblikovanje stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost sami oblikovati ergonomski stol, torej, da bi lahko določili dizajn stola, izbrali število njegovih nastavitev in določili še številne druge možnosti stola, ki vam najbolj ustrezajo?

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Jaz nisem praktičen človek in se v to ne bi podal.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj pa, če bi vam pri takšni izbiri pomagal strokovnjak, torej, da bi pri dizajniranju lastnega stola sodelovali z njim?

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, to pa ja, ker dam na strokovno mnenje.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, bolj prilagojen vam in vašim potrebam v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, če bi sodeloval s strokovnjakom, kar sem prej rekel, če bi moral pa sam dizajnirati, pol pa ne, ker nimam teh sposobnosti, da bi sam dizajniral in vplival na to.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Se vam zdi ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas bolj unikaten v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, ampak spet v sodelovanju s strokovnjakom, am, ki bi določil način oblikovanja stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Se vam zdi, da ima ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, za vas večjo vrednost v primerjavi s stolom, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Jah, je večja vrednost, ni pa odločilna za mojo izbiro.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Povejte, ali bi bili za ergonomski stol, ki ga lahko sami dizajnirate, pripravljeni plačati več kot za stol, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Mogoče minimalno več, sicer pa ne, ravno zato, ker mislim, da večjih posebnosti ne bi rabil.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi imeli možnost oblikovanja lastnega ergonomskega stola kar preko spleta? Se vam zdi, da bi bilo to za vas koristno ali ne? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ne, ne bi blo koristno, ker takega načina nisem sposoben uporabljat.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Ali bi pri spletnem oblikovanju lastnega ergonomskega stola želeli imeti na razpolago nekaj osnovnih dizajnov stola in nekaj slik že oblikovanih stolov drugih uporabnikov? Razložite zakaj.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Če bi se odločal za to, potem ja, bi želel imet, zato da bi videl in se lahko lažje odločil.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Kaj menite o tem, da bi pri spletnem oblikovanju in naročanju ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov imeli možnost slikovnega prikaza končnega izgleda vašega oblikovanega stola?

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** To bi bilo vsekakor dobrodošlo.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost preizkusa stola (t.i. nekajdnevno brezplačno testiranje na domu ali delovnem mestu). Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno testiranje, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne omogoča? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Seveda bi se raje odločil za tistega, ki ponuja to možnost, ravno zato, da ga preizkusiš in se potem raje odločiš zanj.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam ponujajo možnost brezplačne individualne predstavitve ergonomskih stolov na vašem domu. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola,

ki vam zagotavlja brezplačno predstavitev stolov na domu, ali za nakup stola, ki vam te možnosti ne ponuja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Odgovor je enak prejšnjemu, vsekakor sem za to, da pridejo k men domov in da to preizkusim.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo krajši, nekateri pa daljši čas dobave stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja krajši čas dobave ali za nakup stola, ki vam zagotavlja daljši čas dobave? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Za tistega, ki ima krajši čas dobave, zato ker, takrat, ko bi se odločil za nakup takega stola, bi ga rad imel čimprej. Je pa opomba, da če bi daljši čas pomenil kakšno dodatno kvaliteto, bi razmislil tudi o morebitni prednosti daljšega roka.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo brezplačno dobavo in montažo vam prilagojenega ergonomskega stola. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja brezplačno dobavo in montažo na vaš dom, ali za nakup stola, ki vam te opcije ne zagotavlja? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Vsekakor za tistega, ki to zagotavlja, ker menim, da je dobro, da mi ga tisti, pri katerem ga kupim, tudi sestavi, in da se s tem ne ukvarjam sam.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** Nekateri ponudniki ergonomsko oblikovanih pisarniških stolov vam zagotavljajo daljšo, nekateri pa krajšo garancijsko dobo. Povejte, ali bi se vi osebno raje odločili za nakup ergonomskega stola, ki vam zagotavlja daljšo garancijsko dobo, ali za nakup stola, ki vam zagotavlja krajšo garancijsko dobo? Razložite svojo odločitev.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Daljšo, zato, ker tako tudi bolj verjameš v kakovost ponujenega stola.

**K.Š.\_IZPRAŠEVALEC\_9.12.2012:** No, to je bilo zadnje vprašanje. Še enkrat hvala za sodelovanje.

**K.Š.\_T.I.\_9.12.2012:** Ja, ni za kej.