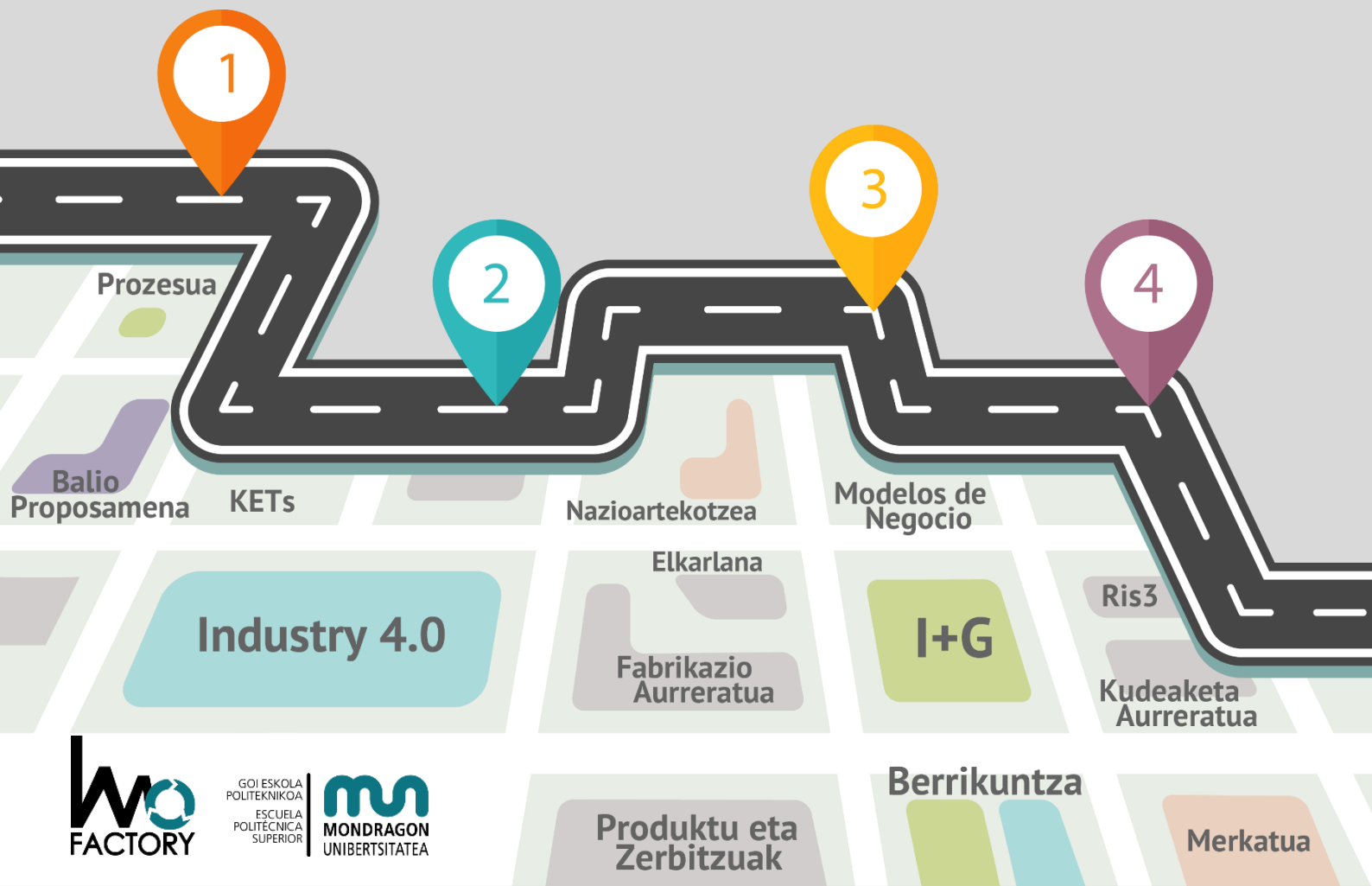


HELDUTASUN EREDUAK

IBILTARI, IBILBIDEA BADAGO,
BAINA IBILBIDEA IBILTZERAKOAN EGITEN DA,
IBILTZEN IBILBIDEA EGIN EGITEN DA,
ETA ATZERA BEGIRADA ITZULTZERAKOAN
ZURE AZTARNAREN BIDEXKA IKUSTEN DA.





GOI ESKOLA
POLITEKNIKOA
ESCUELA
POLITÉCNICA
SUPERIOR



IMO Factory

Antolakuntza Industrialia
Mekanika eta Ekoizpen Industrialeko departamentua
Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoa
Loramendi, 4.
20500 Arrasate - Mondragón (Gipuzkoa)
Tel. : +(34) 943794700
info.mgep@mondragon.edu

Donosti-Beterriko Tokiko Garapen Udal Elkartearekin elkarlanean:

BETERRI-BURUNTZA

UDALAK



Gipuzkoako Foru Aldundiak finantziatutako proiektua:



**Gipuzkoako
Foru Aldundia**
Berrikuntzako, Landa Garapeneko
eta Turismoko Departamentua
Departamento de Innovación,
Desarrollo Rural y Turismo

ERRONKA

Enpresa txiki eta ertainen eraldaketa bermatzea (estrategia, teknologia, berrikuntza eta pertsonak); berrikuntza, bezeroen garapena eta balio proposamenari buruzko elementu estrategikoen inguruko diagnostikoa eginez eta jarduera desberdinak garatuz. Honen guztiaren helburua, enpresen lehiakortasuna sustatzea, eskualdeko garapena, enpresen trebakuntza eta ezagutza triangelua indartzea izanik.

FORMULA

Erakundearen egungo egoera ebaluatzen, konparazio-ebaluazioa errazten eta hobekuntzarako ildoak eskaintzen laguntzen duen heldutasun eredu arina.

ZER DA IMO FACTORY?

EGITEN DUGUNA

Enpresetako prozesu eta proiektuak kudeatzen ditugu, bizi ziklo osoa kontutan izanik. Ikerketa, azterketa, diseinu, simulazio, ekoizpen eta inplementazio lanak egiten ditugu.

NOLA EGITEN DUGUN

- Esparru, eredu eta erraminta berriak garatuz.
- Praktika eta ezagutza onenetan oinarrituz.
- Enpresa eta eragile desberdinekin elkarlanean.
- Irizpide zientifikoek bitartez funtsezko prozesuen, hala nola prozesu berritzaileen, eraginkortasuna handituz.
- Erakundeek, haien kudeaketa ereduak eta pertsonen kultura egokituz.

EMAITZAK

- Gure inguruko enpresak (PYME eta mikroPYME-ak batik bat) lehiakorragoak izaten laguntzen dituen ebidentzietan oinarritutako kudeaketa.
- Enpresetan estrategia aurreratuen eta transformazio estrategien ezarpena.
- Ezagutza trianguluan (hezkuntza, ikerketa eta berrikuntza) oinarritutako proiektu aktiboek garapena.
- Gure enpresa-ehuna eraldatzeko eskualdeko agente desberdinen arteko sinergiak (Garapen Agentziak-Enpresa-Unibertsitate-Erakundeak).

XEDEA

Kudeaketa erraminta eta tekniken bitartez, enpresen eta erakundeek ekintzailetasun eta berrikuntza prozesuen, kudeaketa aurreratuaren eta erakunde-eredu eraldatzaileen ezarpena hobetzeko ezagutza berriak sortzea.

IKUSPEGIA

Unibertsitateak, eskualdeko lehiakortasunaren eragile gisa, bere ezagutza, gaitasuna eta esperientzia gizarte, enpresa eta eragile bitartekariak transferitu behar diela sinisten dugu, hauen trebakuntza endogenoaren bitartez, enpresa-ehunaren gain efektu biderkatzailea eman dadin.



AGILE INNOVATION FACTORY
PROCESSES ORGANIZATION
VALUE PROPOSITION COMPETITIVENESS
TECHNIQUES AND TOOLS EFFICIENCY
BUSINESS MODELS INNOVATION
MANAGEMENT SIMULATION PEOPLE

HELDUTASUN EREDUA

Enpresa txiki eta ertainek, merkatuaren eskari eta balio-katearen egungo eta etorkizuneko beharren arabera eraldatzeko erronka eta aukerak dituzte. Horren gakoak enpresaren eraldaketa eta berrikuntza dira, hauen bitartez, diferentziazioa, balio gehitua eta abantaila lehiakor iraunkorrak sortuko baitira. Eta horretarako, enpresen arteko elkarlana, erakunde eta pertsonen trebakuntza eta balio proposamen eta negozio ereduaren eraldaketa bultzatu behar da.

Enpresen balio jasangarria sustatzean datza, aukera lurraldeak sortzea beren eskumenak modu adimentsuan aplikatuz, desberdintzearen eta dibertsifikatzearen bidez, eta produktu, zerbitzu, merkatu edo negozio eredu bihurtuz. Honek guztiak, gida logiko baten beharra du, enpresek haien egoera ezagutu eta ekintza zehatzak definitu ahal izateko eta hauetan oinarriturik, enpresa-eraldaketa lehiakortasunaren bidean zehaztuko duten maila eta eremuak etapa desberdinetako prozesuaren bitartez esplizitatuz.

Oraina ziurtatu, negozioa egokitu, emaitzak hobetu eta etorkizuneko iraunkortasuna lortzeko konpromezua eta ibilbidea da. Beraz, heldutasun eredu honen bitartez, enpresa txiki eta ertainek euren balio proposamena, erakundea eta negozio ereduaren eraldatzeko eta egokitzeko gida eskuratzen dute, zeinek merkatu eta sektoreen eskari zein bezero eskakizun berriei aurre egiteko eta diferentziazio lehiakorra lortzeko aukera izango duten.



HELDUTASUN EREDUA

Zer da Heldutasun Eredua?

Heldutasun Eredua Enpresa kudeaketa mailan, enpresa mailako elementu gakoen errepresentazio sinplifikatu bat da. Hau erakundearen jardunbide egokiak ezartzeko mapa bat da.

Enpresa baten arlo desberdinak neurtzeko erabiltzen den erreminta bat da; pertsonak, kultura, prozesuak, egitura eta teknologia neurtzeko konkretuki.

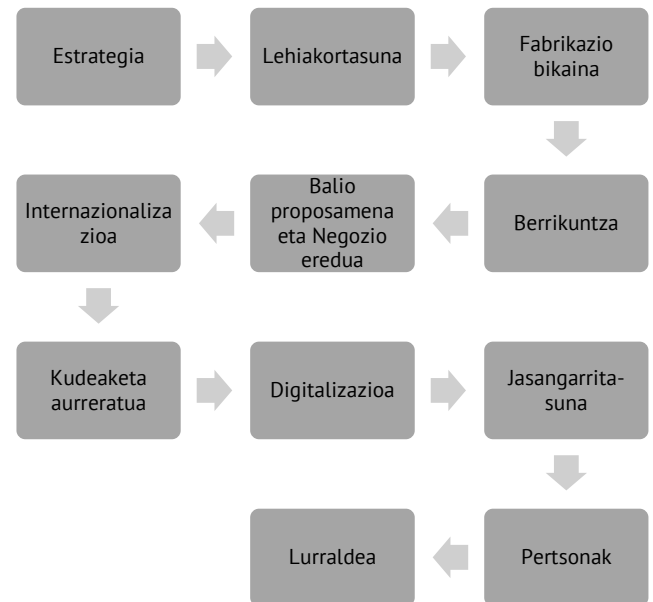
Baita ere heldutasun ereduak akzio planak definitzeko erabiltzen dira, eta helburu desberdinak lortzeko ere garapen maila desberdineko fasetatik hobetzen joanez.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila	5. Mailaren deskribapena	
4. maila	4. Mailaren deskribapena	
3. maila	3. Mailaren deskribapena	
2. maila	2. Mailaren deskribapena	
1. maila	1. Mailaren deskribapena	

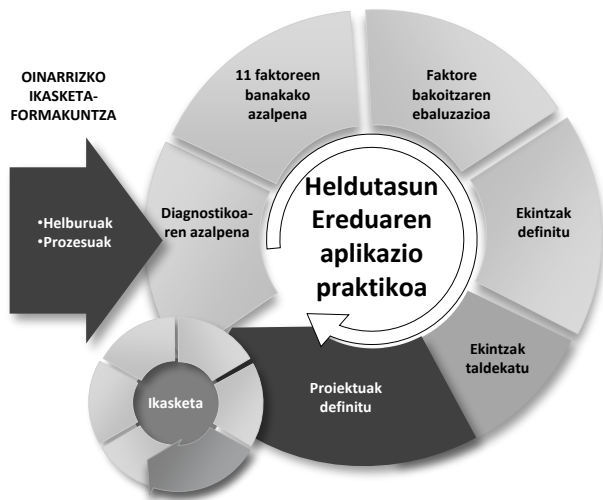
Zer elementuk osatzen dute?

Dokumentu honetan aipatzen diren Heldutasun Ereduen elementuak, kudeaketa eredu desberdinen arabera gako bezala izendatutakoak dira (Euskalit, FQM), baita negozio erreferente desberdinak aipatzen dituztenak ere. Gainera, kontutan hartzen dira Europear enpresa bikaintasun programa erreferenteak ere.

Bestetik, elementu hauek enpresaren ikuspegi orokor eta sistemiko bat hartzen dute. Hala izanik, sistema fisiko produktiboa, antolakuntza eredu, erabaki hartze prozesua eta sistema erlazionalarekin lotuta egongo dira aukeratutako elementuak. Honetaz gain berrikuntza, digitalizazioa, balio proposamena eta enpresaren negozio ereduak pisu handi bat hartzen dute.



HELDUTASUN EREDUA



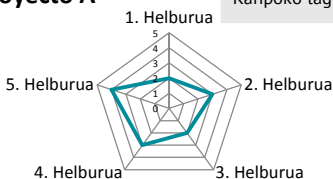
Nola aplikatzen da?

Erremintaren aplikazio prozedura, talde lanean datza, ebaluaketa prozesu baten ondorioz abiatuz eta proiektu plan batekin bukatuko litzateke. Plan honen barne izango litzateke hobekuntza akzioak bere lehentasun maila batekin, eta planifikazio honetatik abiatuz akzioak martxan jarriko lirateke jarraian zorrotz batekin.

Honela, formakuntza informazio fase batetik abiatuz, ereduaren faktoreen ebaluaketa egingo litzateke, hala proiektuak identifikatzeko eta definitzeko.

PROIEKTUAK	I HELBURUA	II HELBURUA	III HELBURUA	IV HELBURUA	V HELBURUA	VI HELBURUA
A PROIEKTUA						
B PROIEKTUA						
D PROIEKTUA						
E PROIEKTUA						
F PROIEKTUA						
G PROIEKTUA						
H PROIEKTUA						
A PROIEKTUAREN IZENBURUA						
Proiektuaren helburuak:						
Pertsona arduraduna:				Ekintza esanguratsuak:		
Proiektuaren erronkak:				•		
Proiektuaren kostuak:				•		
Egikaritze-epea:				Esperotako irabaziak:		
Kanpoko laguntza:				•		

Projecto A



Zer emaitza lortzen da?

Heldutasun Ereduren aplikazioaren emaitzen artean aipatzekoa da, proiektu-zorro bat garatuko duela enpresako helburu estrategikoarekin bat datorrena eta bestalde, heldutasun ereduaren faktoreak kontutan hartuko dituen.

Aukeratutako proiektuak duten eragina enpresaren estrategian analizatu ondoren proiektu zorroa identifikatzen da.

Beste alderdi garrantzitsu bat proiektuen identifikazio egoki bat izatea da. Hala, proiektuen helburuak identifikatzea, proiektuaren onurak, proiektuaren pertsona arduraduna, proiektuaren kosteak eta egikaritze-epeak argi azaltzea hasiera batetik.

HELDUTASUN EREDUA

ESTRATEGIA

Eremu hau, enpresaren ikuspegi estrategikoaren azterketan oinarritzen da, non "Modu egokian jarduten ari gara?" galderari erantzuna ematea bilatzen den. Erakunde batek, trebakuntza eta lehiakortasuna handitu ahal izateko, epe ertaineko ekintza planen eta jardueren definizioan lagunduko dien gutxi gora beherako etorkizuneko ikuspegia izan behar du. Horretarako, enpresek aitzindaritzza, kultura eta baloreak, pentsamendu estrategikoa eta planifikazioa, estrategiarekiko lerrokatzea, ebaluazioa eta strategiaren azterketa sustatzea oinarritzkoa da.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak ekintza planak agente desberdinei hedatzea ahalbidetzen duen plan estrategikoa du, zein agente eta interes-talde desberdinen partaidetzarekin garatu den eta sistematikoki aztertzen dena. Estrategia etengabe berrikusten da eta hau aldizka moldatzea ahalbidetzen duten informazio sistema desberdinak ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Plangintza Estrategiko irekia• Adimen lehiakorrerako sistema• Estrategiaren etengabeko azterketa
4. maila:	Enpresak, ekintza planak eta hauen hedapena lerrokatzea ahalbidetzen duen denbora-horizontea proposatzen duen plan estrategikoa du. Plana, erakundeak gidatutako Plangintza Estrategikorako prozesu partehartzaileren bitartez garatu da. Horretaz gain, gutxienez prozesuaren berrikuspen ziklo bat dago.	<ul style="list-style-type: none">• Enpresaren plan multzoa bideratzen duen Plan estrategikoaren garapena• Partekatutako plangintza estrategikoaren eredia• Egitasmoen berrikuspena
3. maila:	Enpresak, ekintza planak eta hauen hedapena lerrokatzea ahalbidetzen duen denbora-horizontea proposatzen duen plan estrategikoa du. Estrategia prestatzeko informazio egokia eskuragarri dago. Plangintza estrategikorako prozesua garatu da.	<ul style="list-style-type: none">• Informazio garrantzitsuan oinarritutako plangintza eta hausnarketa estrategikoaren garapena
2. maila:	Enpresak bi urte baino gehiagorako plan estrategikoa du, elementu giltzarriak jaso eta enpresan hedatu eta partekatzeko erabiltzen dena. Modu honetan, ikuspegi estrategikoarekin bat datozen balore eta kultura indartuz.	<ul style="list-style-type: none">• Plan Estrategiko gidatua garatu• Epe ertainerako partekatutako balore eta kultura sustatzea
1. maila:	Enpresak maila eta zeregin guztiak barne hartzen dituen kudeaketa eraginkorra ahalbidetzen duen urteko plana du.	

HELDUTASUN EREDUA

LEHIAKORTASUNA

Eremu honek, enpresaren abantaila lehiakorren eta jasagarritasunaren ebaluazioari ematen dio erantzuna. Erakundeek euren giltzarri lehiakorrak zehazki ezagutu eta garatu behar dituzte lan egiten duten ingurunean (produktu eta zerbitzuak, balio-katean duten posizioa, lehia-posizioa,...). Heldutasun eredu honen lehiakortasunaren eremuan aztertu beharreko faktoreak erakundearen estruktura, zerbitzu eta produktuak, enpresaren presentzia globala, merkatu-irudia, gako lehiakorra, hazkunde estrategia, negoziazio boterea eta lehia eta mehatxuak hartzen dituzte kontutan.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak bere faktore lehiakorrak proaktiboki ezagutu eta kudeatzen ditu, produktu eta zerbitzuak lehiakideengandik desberdintzea bilatuz maila globalean jarduten duen merkatuetan. Erakundearen egiturak merkatu globalenganako orientazioa du eta balio katean duen posizioa zein mehatxu eta lehiak direla eta, lehiakideen aurrean enpresaren lehia-posizioa nagusia da. Enpresak balio katean duen posizioa, mehatxuak eta lehiak kudeatzeaz arduratzen da.	<ul style="list-style-type: none">Lehia eta mehatxuen kudeaketa aktiboa.
4. maila:	Enpresak bere faktore lehiakorrak proaktiboki ezagutu eta kudeatzen ditu, produktu eta zerbitzuak lehiakideengandik desberdintzea bilatuz maila globalean jarduten duen merkatuetan. Erakundearen egiturak merkatu globalenganako orientazioa du eta balio katean duen posizioa zein mehatxu eta lehiak direla eta, enpresak abantaila lehiakor aipagarria du lehiakideekiko. Enpresak balio katean duen posizioa kudeatzeaz arduratzen da.	<ul style="list-style-type: none">Balio katearen kudeaketa aktiboa.
3. maila:	Enpresak bere faktore lehiakorrak proaktiboki ezagutu eta kudeatzen ditu, produktu eta zerbitzuak lehiakideengandik desberdintzea bilatuz maila globalean jarduten duen merkatuetan. Erakundearen egiturak merkatu globalenganako orientazioa du eta balio katean duen posizioa zein mehatxu eta lehiak direla eta, enpresak abantaila lehiakorra du lehiakideekiko.	<ul style="list-style-type: none">Proaktibitatea bultzatu lehiakortasunerantz.Merkatu globalak.Lehiakortasunaren giltzarriak aktiboki kudeatu.
2. maila:	Enpresak bere faktore lehiakorrak ezagutu eta kudeatzen ditu, produktu eta zerbitzuak lehiakideengandik desberdintzen, jarduten duen merkatuan. Erakundearen egiturak merkatuenganako orientazioa du eta balio-katean duen posizioa zein mehatxu eta lehiak direla eta, enpresa lehia-posizio lehiakorra du.	<ul style="list-style-type: none">Lehiakortasunaren giltzarriak garatu.Merkatuarenganako orientazioa.Diferentziazioa.
1. maila:	Enpresak ez daki bere faktore lehiakorrak zeintzuk diren edota baldin eta baditu, ahulak dira. Produktu eta zerbitzuak merkatuaren araberakoak dira, tokiko presentzia izanik eta estrategia zehatzik jarraitu gabe. Erakundearen egitura ez du merkatuarenganako orientaziorik eta balio katean duen posizioaren zein lehia eta mehatxuen ondorioz, lehia-posizio ahula du.	

HELDUTASUN EREDUA

FABRIKAZIO BIKAINA

Eremu honek, erakundearen eragiketekin erlazionaturiko faktore desberdinen ebaluazioari ematen dio erantzuna. Enpresak, bere jarduera nagusiekin erlazionaturiko guztia ondo egiten duela ziurtatu behar du, horretarako kalitatezko produktu eta zerbitzuak, behar diren kopuruan eta eskatutako momentuan eskaintzeko bitarteko eta prozesu egokiak dituela bermatuz. Aztertu beharreko faktoreak fabrikazio bikainarekin erlazionatuta daude: ekoizpen prozesuen kudeaketa eta “Lean” ikuspegia, instalazio eta aktiboen kudeaketa, lan baldintzak, kalitatearen kudeaketa eta “Just-in-time” ikuspegia.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak prozesuen kudeaketa bikaina egiten du, gutxienezko diru-xahuketa eta gehiengo balioarekin. Horretarako, Kalitate-, produktibitate- eta "World Class" zerbitzu-estandarrik jarraitzen dituzten eskuzko prozesu zein prozesu automatiko oso eraginkorrak erabiliz.	<ul style="list-style-type: none">• “World Class Manufacturing”.
4. maila:	Enpresak prozesuak proaktiboki kudeatzen ditu Kalitate eta “Lean” printzipioen bitartez. Ekoizpen prozesu estandarizatuak ditu, non hainbat Kalitate, “Lean” eta “Just-in –Time” ikuspegi eta erraminta aplikatzen diren.	<ul style="list-style-type: none">• Prozesuen estandarizazioa.• “Just-in time”.
3. maila:	Enpresak prozesuak proaktiboki kudeatzen ditu Kalitate eta “Lean” printzipioen bitartez. Kalitatea proaktiboki kudeatzen da, kalitate arazoaren prebentzioa bilatuz. Bestetik, prozesuen kudeaketan, diru-xahuketak bilatu eta murriztu egiten dira.	<ul style="list-style-type: none">• Kalitatearen prebentzioa.• “Lean Manufacturing” printzipioak.• Diru-xahuketen identifikazioa.
2. maila:	Enpresak prozesuak proaktiboki kudeatzen ditu Etengabeko Hobekuntza printzipioen bitartez. Talde eta dinamiketan oinarritzen den prozesuen etengabeko hobekuntzarako sistematika ezarrita dago.	<ul style="list-style-type: none">• Etengabeko hobekuntza.
1. maila:	Enpresak prozesuak eraginkortasun eskasarekin kudeatzen ditu, kalitatearen hobekuntza, “Lean” printzipioak edo “Just-in-time” ikuspegiak erabili gabe. Instalazio eta baliabideen kudeaketa zuzentzailea da. Prozesuen hobekuntza ekintza zehatzetan oinarritzen da, sistematika zehatzik gabe.	

HELDUTASUN EREDUA

BERRIKUNTZA

Produktu-zerbitzu, prozesu, negozio eredu, merkatu eta erakunde berrikuntzak ikuspegi inkremental zein erradikaletatik bideratzea ezinbestekoa da erakundeen testuinguru zein merkatuetan ematen diren erronka eta aldaketei aurre egiteko. Enpresa batek, berrikuntza egiteko estrategia eta helburuak definitu beharko lituzke, hauen bitartez, berrikuntza barne mailan sustatzen duen testuingurua sortuz zein erakundetik kanpo dauden beste pertsona eta inguruko erakundeen berrikuntzarako potentzialtasuna aprobetxatuz. Berrikuntzaren esparruan ebaluatu beharreko faktoreak berrikuntza-estrategia, erakunde berritzailea, ideia eta proiektu berrien kudeaketa eta berrikuntza irekia dira.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak berrikuntzak egiten ditu, erakundetik at dauden beste pertsona eta inguruko erakundeen berrikuntzarako potentzialtasuna aprobetxatuz. Berrikuntza irekia bermatzen duen ingurunean jarduten du, non enpresak bere berrikuntza estrategia partekatzen duen eta kooperazio proiektu eta sinergien bilaketan laguntzen duen.	<ul style="list-style-type: none">• Berrikuntza irekia.
4. maila:	Enpresak berrikuntzak egiten ditu berrikuntza estrategia bat jarraituz, modu egituratu eta parte hartzailean. Enpresak, dibertsifikazioa, diferentziazioa eta balioaren ekarpena bilatzen ditu. Erakundea osatzen duten pertsonen berrikuntza prozesu eta proiektuetan parte hartzen dute, pertsonen potentziala aprobetxatuz.	<ul style="list-style-type: none">• Pertsonen partaidetza berrikuntzan.• Dibertsifikazioa, diferentziazioa eta balio ekarpena.• Pertsonen potentzialtasunaren aprobetxamendua berrikuntzarako.
3. maila:	Enpresak berrikuntzak egiten ditu egitura bat jarraituz eta berrikuntza estrategia ezarrita du, helburuak zentratu eta estrategia erakundearekin partekatzeko. Berrikuntza prozesua (bilaketa, aukeraketa eta inplementazioa), adimen lehiakorra eta ideia zein berrikuntza proiektuen kudeaketa gauzatzeko prozesuak ezarrita daude.	<ul style="list-style-type: none">• Berrikuntza estrategia.• Bilaketa, aukeraketa eta inplementaziora bideratutako berrikuntza prozesuak.• Adimen lehiakorra.
2. maila:	Enpresak berrikuntzak egiten ditu egitura bat jarraituz. Ideien zein berrikuntza proiektuen kudeaketara bideratutako prozesuak ezarri dira.	<ul style="list-style-type: none">• Berrikuntza prozesuen ezarpena.• Ideien kudeaketa.• Berrikuntza proiektuen kudeaketa.
1. maila:	Enpresak berrikuntzak egiten ditu, baina ez ditu berrikuntza helburuak eratu. Askotan berrikuntzak bezeroen eskaeren edota beste egituratu gabeko iturrien eskutik etortzen dira.	

HELDUTASUN EREDUA

BALIO PROPOSAMENA ETA NEGOZIO EREDUA

Enpresa modu jasangarrin hazteko, negozio eredu solido batean ezarri behar da. Hau da, bezero talde zehatz bati zuzendutako balioa sortzea, bezero hauek balio horregatik ordaintzeko prest egotea eta lortutako irabaziak balio sorreraren kostuak gainditzea oinarritzkoa da. Bestalde, Balio Proposamena enpresaren jasangarritasunerako gakoa da, bezero talde zehatz bati produktu eta zerbitzuen bitartez eskaintzen zaien abantailak definitzeko eta lehiakideengandik desberdintzeko balio bait du. Hortaz, balio proposamen eta negozio ereduaren eremua ebaluatzerakoan kontutan hartu beharreko faktoreak hurrengoak dira: egungo bezero zein bezero potentzialen inguruko ezagutza maila, eskaintzaren ezagutza konparatiboa, balio proposamena, negozio ereduaren eta hau guztiaren aurkikuntza eta ikasketa prozesua.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak, negozio eredu berri edo hobetuen bitartez egiten du berrikuntza, ikuspegi berriak edo negozio ereduarekin erlazionatutako elementuetan hobekuntzak eskainiz. Negozio ereduak beste eragile batzuekin elkarlana bilatzen dute, negozio eredu jasangarri eta bereizgarriak sortzeko helburuarekin.	<ul style="list-style-type: none">• Berrikuntza irekiko ingurunean eraturako negozio eredu berrien bitarteko berrikuntza.
4. maila:	Enpresak bere negozio ereduaz aztertzen du, hobekuntza eremuak eta berrikuntzak identifikatuz. Horretarako, bezeroen sailkapena, balio proposamenak, kanalak, bezeroekiko harremanak, diru-sarrera iturriak, baliabide garrantzitsuak, jarduera garrantzitsuak, bazkide garrantzitsuak eta kostuen egitura identifikatuz.	<ul style="list-style-type: none">• Negozio ereduaren hobekuntza eta berrikuntza merkatuan egiaztatzeko prozesuaren bitartez.
3. maila:	Enpresak balio proposamen desberdinak sortuz, bideragarriak diren produktu minimoak eraikiz eta hauek merkatuan probatuz egiten du berrikuntza, etengabeko ikasketa prozesu batean murgilduta dagoelarik.	<ul style="list-style-type: none">• Balio proposamenaren garapen eta egiaztatzea.• Balio proposamenaren bitarteko berrikuntza.
2. maila:	Enpresak bezeroei produktu eta zerbitzuen bitartez eskaintzen dien balioak jakitun da. Bezeroak eta merkatuak identifikatuta daude eta haien behar eta itxaropenak ezagutzen dira. Balio proposamenak sendoak dira eta behar bezala probatu dira, lehiakideengandik bereizten dituen faktoreak argi izanik.	<ul style="list-style-type: none">• Bezeroen segmentazioa.• Produktu eta zerbitzuen azterketa bezeroen ikuspuntutik.• Lehiakideen azterketa.
1. maila:	Negozioaren sostengua produktu eta zerbitzuak dira, baina enpresak ez ditu bezeroei egiten dizkien ekarpenak ezagutzen, ezta balio proposamen eta negozio ereduaren berrikuntza potentzialtasuna ere.	

HELDUTASUN EREDUA

INTERNAZIONALIZAZIOA

Nazioarteko promozioa lehiakortasunerako gakoa da, hori dela eta, enpresek lehiakideen maila berdinean merkatu nagusietan lehiatu eta hauek egokitu behar dira. Honen harira, enpresak merkatu desberdinetan identifikatutako aukerak txertatzea, ezagutzak bereganatu eta trebatzea, laguntzak, finantzazio aukerak, datuak eta baliabideak aprobetxatzea etab. nahitaezkoa dira erakundearen internazionalizazio prozesua garatu ahal izateko. Eremu honetan kontutan izan beharreko faktoreak hurrengoak dira: esportazioa, merkatuaren ezagutza, hornitzaile-katea, garapen teknologikoa, berrikuntza, ekimen eta laguntzen aprobetxamendua eta internazionalizaziora bideratutako baliabide eta jarduerak.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak esportazio jardueretan esperientzia du eta horri esker, esportazioak aldaketei (tarifak, etab.) egokitu ditzake. Enpresak herrialde urrunagotara esportatzeko gaitasuna du. Beste erakunde eta instituzioekin elkarlanean aritzen da nazioarteko proiektuak garatzeko.	<ul style="list-style-type: none">Nazioarteko proiektu eta ekimenen garapena beste enpresa batzuekin elkarlanean.
4. maila:	Enpresak esportatzeko egingarritasuna aktiboki aztertzen du. Enpresak esplorazio eta esportazioarentzat baliabide kopuru handia gordetzen du. Merkatu potentzialen inguruko ezagutzak ditu eta internazionalizatzeko banakako ekintzak abiatu eta laguntza ekimenetan parte hartzen du, esportazio, ezarpen internazional, hornitzaile-kate, garapen teknologiko eta berrikuntzaren eremuetan baliabide eta jarduera planifikatuak zuzenduz.	<ul style="list-style-type: none">Internazionalizazio Plana. Enpresak, esportatzaileen egingarritasuna aktiboki aztertzen du.Internazionalizazioa bermatzeko ekimenetan parte hartu.Esportazio, ezarpen internazional, hornitzaile-kate, garapen teknologiko eta berrikuntza eremuetan jarduera planifikatuak garatu.
3. maila:	Enpresak psikologikoki gertukoa den (hizkuntza, kultura, etab.) herrialde batean esportazio jardueri ekin die. Nazioarteko merkatu potentzialetan ezagutzak izatea bilatzen du eta baliabide eta jarduerak internazionalizazioari bideratzen ditu, horretarako dauden laguntza ekimenak banakako ekintzak abiatzeko erabiliz. Enpresak, gertuko eta hornitzaile-katea, teknologia garapena eta berrikuntzarekin erlaziozaturako hainbat aukera aztertzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">Gertuko herrialdeetara esportatzea.Gertuko merkatu potentzialen ezagutza.Hornitzaile-katearekin, garapen teknologikoarekin eta berrikuntzarekin erlaziozaturiko gertuko hainbat aukeren azterketa.
2. maila:	Enpresak esportazio edo hornitzaile-kate (hornitzaileak, garapen teknologikoak...) eskaera isolatuei erantzuna ematen dio. Enpresak esportazioan pentsatzen du, baina ez du egingarritasuna aztertzeko inguruko inongo esfortzurik egiten. Ez ditu nazioarteko merkatu potentzialetan ezagutzak bilatzen, ezta hornitzaile-katearekin, garapen teknologikoarekin eta berrikuntzarekin erlaziozaturiko aukerak ere. Enpresak ez ditu baliabideak ezta jarduerak ere internazionalizazioari bideratzen ez banaka ez dauden laguntza ekimenen bitartez.	<ul style="list-style-type: none">Esportazio eskaerei erantzun komertziala eman.
1. maila:	Enpresak ez du esportazioan interesik; izan ere, ez du esportazio jardueretan pentsatzen. Ez ditu nazioarteko merkatu potentzialetan ezagutzak bilatzen, ezta baliabideak bideratu ere, ez banaka ez dauden laguntza ekimenen bitartez.	

HELDUTASUN EREDUA

KUDEAKETA AURRERATUA

Enpresen lehiakortasuna ziurtatzeko, kalitate, kostu edo berrikuntzan lehiakorrek izateaz gain, antolakuntza eta kudeaketaren ikuspuntutik erakunde sendoa bermatzen duen praktika onetan oinarritutako eta kudeaketa aurreratua aplikatzeko metodologiak ezinbestekoak dira. Kudeaketa, erakundearen prozesuak bezero, pertsona eta baliabideetan oinarritutako ikuspegitik garatzea eta interes talde guztiak asetzen dituzten emaitzak lortzea ahalbidetzen duen enpresaren aktiboa da. Eremu honetan aztertu beharreko faktoreak hurrengo aspektuekin erlazionatuta daude: etengabeko hobekuntzarako dinamika, prozesuetan oinarritutako kudeaketa, adierazleen sistemak, kudeaketa estandarizatuen sistemen txertaketa eta kudeaketa sistema aurreratuen inplementazioa.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak oinarritzko kudeaketa estandarrak ditu eta kudeaketa prozesu formalizatu eta dokumentatuetan oinarritzen da, non erakunde osoak parte hartzen duen. Enpresak prozesuekin erlazionatutako adierazle formalen sistema bat du eta hau komunikatu eta kudeaketa sistemaren berrikusketan elementu giltzarria da. Enpresak kudeaketa-bikaintasuna bilatzen du kudeaketa sistema aurreratuen bitartez.	<ul style="list-style-type: none">• Kudeaketa sistema aurreratuak.
4. maila:	Enpresak oinarritzko kudeaketa estandarrak ditu eta kudeaketa prozesu formalizatu eta dokumentatuetan oinarritzen da, zuzendaritza aitzindaria delarik. Enpresak prozesuekin erlazionatutako adierazle formalen sistema bat du eta noiz behin kudeaketa sistema estandarizatuak ezarri dira.	<ul style="list-style-type: none">• Prozesuetan oinarritutako kudeaketa.• Adierazleen sistema• Kudeaketa sistema estandarizatuak
3. maila:	Enpresak oinarritzko kudeaketa estandarrak ditu eta prozesu, kudeaketa plan eta estandarren dokumentazio esplizitua dago. Etengabeko hobekuntzarako dinamika ezarria du. Enpresak ez du prozesuetan oinarritutako kudeaketarik, ezta adierazle formalen sistemarik ere. Ez ditu ez kudeaketa sistema estandarizatuak ez kudeaketa sistema aurreratuak hartu.	<ul style="list-style-type: none">• Prozesu, ekintzen, etab. dokumentazioa• Etengabeko hobekuntza dinamikak
2. maila:	Enpresak oinarritzko kudeaketa estandarrak ditu baina prozesu, kudeaketa plan eta estandarren dokumentazio esplizituaren falta dago. Ez da etengabeko hobekuntzarako dinamikarik ezarri, ezta prozesuetan oinarritutako kudeaketarik ere. Enpresak ez dauka adierazle formalen sistemarik eta ez du ez kudeaketa sistema estandarizatuak ez kudeaketa sistema aurreratuak hartu.	<ul style="list-style-type: none">• Oinarritzko estandarrak
1. maila:	Enpresak ez ditu oinarritzko kudeaketa estandarrak. Prozesuak, kudeaketa planak eta estandarrak ez dira agerikoak.	

HELDUTASUN EREDUA

DIGITALIZAZIOA

Ingurune digitalaren garrantzia geroz eta handiagoa da negozioetarako. Digitalizazioa enpresen lehiakortasunaren gakoa bilakatu da, produktu, prozesu eta negozioetan duten garrantzia, teknologia berrien etengabeko sarrera eta ekonomiako sektore guztietara duten hedapena dela eta. Eremu honetan aztertu beharreko faktore gisa hurrengoak aipatu daitezke: produktu-zerbitzuen digitalizazioa, bezeroenganako interakzioaren digitalizazioa, prozesu eta balio-katearen digitalizazioa eta Industry 4.0 teknologiak txertatzera bideratutako digitalizazioa.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak digitalizazio elementuak eta Industry 4.0 estrategiak ezarri ditu eta ondorioz, egungo negozio eredua hobetu edo berri edota negozio eredu berria sortzeko aukera izan du produktu-zerbitzu, prozesu, balio-kate eta bezeroekiko interakzioaren digitalizazio aurreratuaren bitartez, negozioaren digitalizazio estrategiari jarraituz. Enpresak digitalizazio proiektu hedatueta parte hartzen du (enpresa hedatua).	<ul style="list-style-type: none">• Negozio ereduaren digitalizazioaren bitarteko berrikuntza.• Negozio ereduaren digitalizazioa.• Enpresa hedatua.
4. maila:	Enpresak produktu-zerbitzu, prozesu, balio-kate eta bezeroekiko interakzioarekin erlazionatutako digitalizazio elementuak eta Industry 4.0 estrategiak txertatuak ditu. Horretarako, planifikatuta eta ezarrita dagoen estrategia jarraitzen duelarik.	<ul style="list-style-type: none">• Produktu-zerbitzuen digitalizazioa.• Produktu-zerbitzuen bizi zikloaren digitalizazioa.• Industry 4.0 teknologien integrazioa.
3. maila:	Enpresak produktu-zerbitzu, prozesu, balio-kate eta bezeroekiko interakzioarekin erlazionatutako digitalizazio elementuak txertatuak ditu, eta hauen bitartez, eraginkorragoa izatea lortzen du, zenbait abantaila lehiakor eskuratuz lehakideengandik bereizten laguntzen diotenak. Enpresak Industry 4.0 fenomenoak barne hartzen dituen hainbat teknologia aztertzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Balio katearen digitalizazioa.• Salmenta kanalen digitalizazioa.• Prozesu komertzialaren digitalizazioa.• Industry 4.0 teknologien azterketa.
2. maila:	Enpresak prozesu, balio-kate edo bezeroen integrazioarekin erlazionatutako digitalizazio elementuak txertatuak ditu, eta hauen bitartez, eraginkorragoa izatea lortzen du, zenbait abantaila lehiakor eskuratuz.	<ul style="list-style-type: none">• Ekoizpenaren monitorizazioa eta eskarien kudeaketa dinamikoen digitalizazioa.• Ekoizpen ekipamendu eta eragiketen kudeaketaren digitalizazioa.• Bezeroenganako komunikazioaren digitalizazioa.
1. maila:	Enpresak ez da digitalizazioaren inguruko planteamenduen jakitun edo erakundearen strategiari erantzuten ez dioten jarduera zehatzak garatu ditu.	

HELDUTASUN EREDUA

JASANGARRITASUNA

Jasangarritasuna, ekoizpen aurreratuaren ikuspegitik, material aurreratuak balio handiagoa eskaintzen duten soluzioetan txertatzea eta hobetutako prozesuak garatzea bilatzen du, baita eraginkortasun eta erabilitako baliabideen jasangarritasun handiagoa ere. Honen guztiaren helburua, lehengai eta baliabideen erabilera eraginkorragoa lortzea da, ondorioz, ekoizpen jasangarria eta lehiakorra bermatzen delarik. Eremu honetan aztertutako faktoreak hurrengo elementuekin erlazionatzen dira: materialen kudeaketa, baliabideen erabilera, bitartekoaren kudeaketa egokia, energiaren kudeaketa eraginkorra, prozesuen berrikuntza eta hobekuntza, ekoizpenaren eraginkortasuna eta ingurumen inpaktua (hondakinak).

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak ingurumen teknologia aurreratuak txertatzen ditu eta ingurumen sektore erreferenteei (energia sortu eta biltegitratzea, efizientzia energetikoa, materialak, mugikortasun jasangarria, birziklapena eta hondakinen kudeaketa, uraren kudeaketa, etab.) zuzendutako balio proposamen jasangarriak sortzeko ekimenak garatzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Ingurumen teknologia aurreratuak• Ekonomia berdera zuzendutako balio proposamen jasangarriak
4. maila:	Enpresak material, baliabide, prozesu eta bitartekoetan erreparatzen du jasangarritasuna hobetzerakoan. Enpresak berrikuntzak edo hobekuntzak txertatzen ditu alor haueetan, balio gehitu handiagoa duten irtenbideak bilatzen dituelarik.	<ul style="list-style-type: none">• Material berri edo hobeak.• Baliabide berri edo hobeak.• Prozesu berri edo hobeak.• Bitarteko berri edo hobeak.
3. maila:	Enpresak energiaren kudeaketa eraginkorri eta ekoizpen efizientziari ekiten die. Enpresak efizientzia energetikorako proiektuak garatzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Energiaren kudeaketa.
2. maila:	Enpresak bere ingurumen-inpaktua kudeatzen du, ekoizpen eraginkorra hobetzeko proiektu eta ekimenak abiatzearekin batera, ekoefizientzia eta lehiakortasuna hobetzeko helburuarekin.	<ul style="list-style-type: none">• Ingurumen-kudeaketa.• Ekoizpen eraginkorra.
1. maila:	Enpresak modu egokian kudeatzen ditu bere hondakinak. Enpresak ez du ekoizpen jasangarri eta lehiakorra izaten laguntzen dion jasangarritasun planik.	

HELDUTASUN EREDUA

PERTSONAK

Erakundearen barne ikuspegitik, pertsonengan proiektu partekatu batekiko pertenezia-sentimendua sortzen duen lehenengo mailako kudeaketa sistema garatzeak, erakundeari indarra handia ematen dio. Bestalde, metatutako ezagutzen gainean erronka desberdinei erantzun egokia garatzen joatea ahalbidetzen du, denboran zehar arrakasta bermatuz. Erakunde aurreratuak, lehenengo eta behin, pertsonak modu egokian aukeratu, ordaindu eta aintzat hartu beharko lituzke, euren ezagutzak eta gaitasunak garatuz eta enpresaren estrategiarekin lerrokatuz, ondoren, erakundearen proiektuarekin konpromezua hartu eta aitzindari gaitasunak garatu ditzaten.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak, parte hartzeko kudeaketa sistemak ezartzen ditu bai hausnarketa estrategiko mailan (enpresa proiektuaren ikuspegia) zein pertsonen jardueraren jarraipen mailan. Ondorioz aitzindaritza, talde lana eta erabakiak hartze prozesuak sustatzen ditu. Horretaz gain, pertsonak kudeaketan, emaitzetan, jabetzan, eta abarretan parte hartzeko planteamenduetan aurrera egiten du.	<ul style="list-style-type: none">• Parte hartzeko kudeaketa sistemak.• Aitzindaritza eta erabakiak hartze prozesua sustatu.• Prozesu eta lan taldeak.• Kudeaketan, emaitzetan, jabetzan, etabarretan parte hartzea bermatu.• Pertsonen kudeaketa prozesu gardenak.
4. maila:	Enpresak, pertsonak prozesu gardenen bitartez aukeratzen ditu, hauen profila eta karrera kudeatuz helburu estrategikoekin bat egin dezaten. Helburu estrategiko hauek, emaitzekin batera komunikatu egiten dira denboran zehar bai maila orokorrean zein taldeka edo maila pertsonalean. Modu honetan, pertsona bakoitzaren lanak bukaerako emaitzetan duen eragina nabarmentzen da. Enpresak pertsonen espiritu kritikoa, behatzailea, sortzailea, berritzailea eta ekintzailea sustatzen du.	<ul style="list-style-type: none">• Karrera-kurbaren kudeatu.• Helburu estrategikoak eta emaitzak komunikatu.• Pertsonen espiritu kritikoa, behatzailea, sortzailea, berritzailea eta ekintzailea sustatu.
3. maila:	Enpresak pertsonen beharrak erakundearen beharrekin lerrokatu eta orekatzen ditu, aniztasuna aintzat hartzeko bitarteko desberdinak abiatuz (planteamendu malguekin, pertsonen autonomia, balio-aniztasuna eta malgutasuna bultzatuz eta hauen jarduera ebaluatu eta aitortuz). Bestetik, komunikazio eta elkarlan eraginkorra eta arina maila guztietan bermatzeko mekanismoak ezartzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Planteamendu malguak.• Pertsonen autonomia, balio-aniztasuna eta malgutasuna.• Jarduna ebaluatze eta aitortpena.• Komunikazio eta elkarlan eraginkorra eta arina maila guztietan.
2. maila:	Enpresak parekidetasun eta genero berdintasuna bermatzen dituzten kudeaketa sistemak garatzen ditu. Horretaz gain, planak, baliabideak, ikasketa prozesuak etab. ezartzen ditu, pertsonen trebakuntza sustatuz eta beharrezkoa duten informazioa (teknikoa, ekonomikoa, proiektuena, etab.) helaraziz. Modu honetan, pertsonak ikuspegi orokorra bereganatzen dute, euren lanari zentzua emanaz eta jarduera erraztuz. Enpresak inkesta, elkarrizketa edo foku-taldean bitartez, pertsonak erakundearekiko duten asebetetze maila gutxi gora beherako modu sistematikoan ebaluatzen du.	<ul style="list-style-type: none">• Parekidetasun eta genero berdintasun sistemak.• Pertsonen trebakuntzarenganako planak.• Informazioa.• Pertsonen asebetetzearen ebaluazio sistemikoa.
1. maila:	Enpresak laneko arriskuen prebentzioa eta osasunaren hobekuntza sistemak ezarritu ditu eta pertsonak erakundearekiko duten asebetetze maila modu informalean egiaztatzen du.	

HELDUTASUN EREDUA

LURRALDEA

Enpresak lurralde baten funtsezko eragileak dira, lurraldearen garapen ekonomikoa eta sozialaren oinarria izanik. Enpresak denboran irautera behartuta daude, ondorioz ezin da euren jarduera garatzen duten lurraldeetatik bereizi. Lurralde batean errotuta egotearen ondorioz, lurraldearekiko erantzukizuna sortzen da. Enpresa lurralde dinamiketan ezinbesteko bazkide legitimoa bilakatzen da, hauek bultzatuz eta lagunduz, bere denboran zeharreko jasangarritasunean integratzen direlarik. Eremu honetan aztertu beharreko faktoreak hurrengo elementuekin erlazionatuta daude: lurraldearen kultura eta baloreen bultzatze eta sostengua, aberastasuna eta lanpostuen sorrera, lurralde ekintzaitetasuna, lurraldearen formakuntza eta trebakuntza, eragile publiko eta pribatuekin elkarlana eta lurralde proiektuak.

MAILA	DESKRIBAPENA	BITARTEKOAK
5. maila:	Enpresak lurralde proiektuak sustatu eta sostengatzen ditu, lurralde estrategiaren sorreran parte hartuz, ikuspegi partekatu hori lortzeko, sinergien gehieneko aprobetxamendua bilatzen duelarik.	<ul style="list-style-type: none">• Lurralde proiektuak sustatu eta sostengatu.• Lurralde proiektuetan aitzindaritza.
4. maila:	Enpresak lurralde trebakuntza eta formakuntza sustatu eta sostengatzen ditu eragile hezitzaile eta beste erakunde publiko eta pribatuekin elkarlanean arituz.	<ul style="list-style-type: none">• Lurralde trebakuntza eta formakuntza sustatu eta sostengatu• Lurraldeko eragile publiko eta pribatuekin lankidetzatza
3. maila:	Enpresak lurralde ekintzaitetasuna eta tokiko ekonomiaren garapena sustatu eta sostengatzen ditu.	<ul style="list-style-type: none">• Ekintzaitetasun proiektuak lurraldean
2. maila:	Enpresak lurralde balore eta kultura sustatu eta sostengatzen ditu aktiboki. Enplegua eta aberastasunaren sorrera bultzatzen ditu foro eta ekimen desberdinetan parte hartuz.	<ul style="list-style-type: none">• Lurralde proiektuetan parte hartu.
1. maila:	Enpresak ekintza kultural, sozial eta lurralde proiektu gutxitan parte hartzen du.	

ERALDAKETARAKO TRESNA ETA MEKANISMOAK

ERALDAKETARAKO IKUSPEGIAK

Enpresaren Eraldaketarako planteamendu honek printzipio, filosofia eta estrategia desberdinak kontutan hartzen ditu.

Honela, planteamendu honek gako lehiakorrak aipatzen ditu eta baita ere negozio ereduak eraldatzeko printzipio berritzaile eta eraldatzaileak, teknologia berrien aplikazioak edo negozio eredu berrien ezarpenak. Honek denak, enpresei lagunduko die emaitzak hobetzen eta negozio eredu jasangarriak eta berritzaileak identifikatzen.

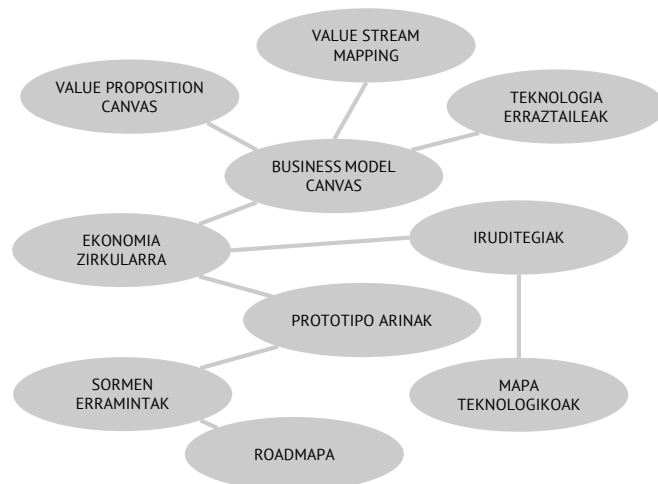
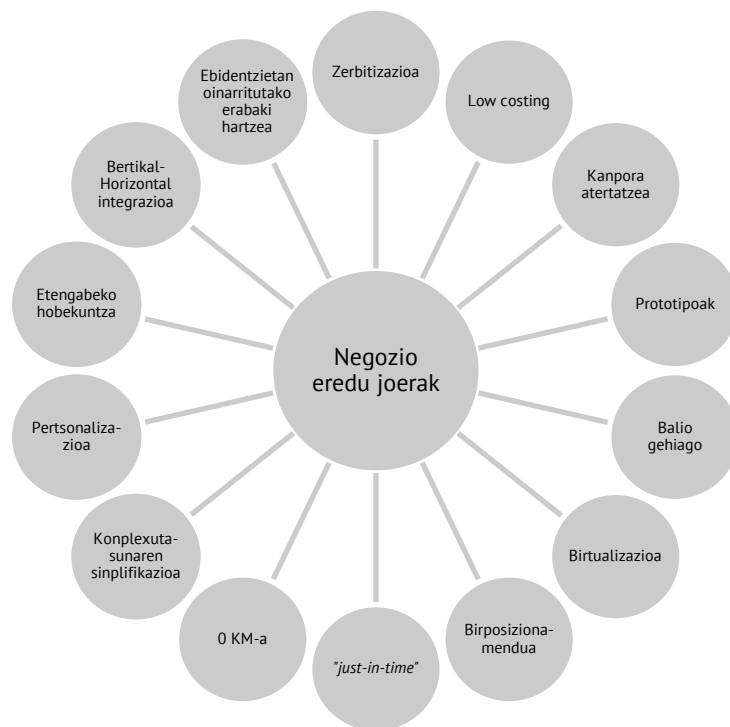
Honela, enpresak beraien gaitasun estrategiko eta gakoak identifikatuko ditu, eta beraietatik abiatuz eta bazkide desberdinen bitartez, funtsezko balio proposamen desberdinak landuko dituzte.

ERALDAKETARAKO ERREMINTAK

Eraldaketa lantzeko erabiltzen ditugun erremintak hobekuntza eta berrikuntza lantzerantz zuzendutako tresna desberdinen erabilerara egiten dute erreferentzia.

Honela izanik, tresna hauek erronka desberdinei aurre egiteko erabiliko dira, hau da, enpresaren eraldaketarantz zuzenduak. Eta konkretuki prozesu desberdinak landuko dira: diagnostia, idea sormena, praktika onen analisia, prozesuen analisia, prozesuen birdiseinua, balio proposamenen sorrera, soberan diren aktibitateen ezabatzea, pertsonen partehartzea, eta berrikuntza irekia, etab.

Hobekuntza eta berrikuntza prozesuak lagunduko dituen mekanismoak dira azken finean. Prozesuen estandarizazio mailarantz bideratuak eta baita ere ikaskuntza berrien sorrera bultzatzera zuzendua.



BIBLIOGRAFIA

1. FRASER, P., MOULTRIE, J. & GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference*, 2002. 244-249.
2. GARCÍA-MIRELES, G. A., MORAGA, M. Á. & GARCÍA, F. Development of maturity models: A systematic literature review. *IET Seminar Digest*, 2012. 279-283.
3. GILLIES, A. & HOWARD, J. 2003. Managing change in process and people: Combining a maturity model with a competency-based approach. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14, 779-787.
4. HELGESSON, Y. Y. L., HÖST, M. & WEYNS, K. 2012. A review of methods for evaluation of maturity models for process improvement. *Journal of software: Evolution and Process*, 24, 436-454.
5. HOLLAND, C. P. & LIGHT, B. 2001. A stage maturity model for Enterprise Resource Planning systems use. *Data Base for Advances in Information Systems*, 32, 34-45.
6. KENNY, J. 2006. Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization*, 13, 353-368.
7. KENT CRAWFORD, J. 2006. The project management maturity model. *Information Systems Management*, 23, 50-58.
8. KHOSHGOFTAR, M. & OSMAN, O. Comparison of maturity models. *Proceedings - 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, ICCSIT 2009*, 2009. 297-301.
9. LEE, J., LEE, D. & KANG, S. 2007. An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM). *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*.
10. LOCKAMY, A. 2004. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, 272-278.
11. METTLER, T. & ROHNER, P. Situational maturity models as instrumental artifacts for organizational design. *Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, DESRIST '09*, 2009.
12. NEFF, A. A., HAMEL, F., HERZ, T. P., UEBERNICKEL, F., BRENNER, W. & VOM BROCKE, J. 2014. Developing a maturity model for service systems in heavy equipment manufacturing enterprises. *Information and Management*, 51, 895-911.
13. PAULK, M. C., CURTIS, B. & CHRISSIS, M. B. 1993. Capability Maturity Model, Version 1.1. *IEEE Software*, 10, 18-27.
14. PÖPPELBUß, J. & RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011*, 2011.
15. RÖGLINGER, M., PÖPPELBUß, J. & BECKER, J. 2012. Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18, 328-346.
16. ROSEMANN, M. & DE BRUIN, T. Towards a business process management maturity model. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005*, 2005.
17. STRUTT, J. E., SHARP, J. V., TERRY, E. & MILES, R. 2006. Capability maturity models for offshore organisational management. *Environment International*, 32, 1094-1105.
18. WENDLER, R. 2012. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 54, 1317-1339.