

Anna Smela

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

1. Wstęp

Pojęcie organizacji w pewnym sensie jest podstawową kategorią nauki o zarządzaniu. Jest to jednak pojęcie wieloznaczne i może być postrzegane w różnych znaczeniach:

- czynnościowym, jako proces kształtowania struktur składników organizacji,
- atrybutowym, jako cecha oznaczająca stopień zorganizowania, w tym znaczeniu mówi się, że zasoby i procesy w danej instytucji są lepiej lub gorzej organizowane,
- rzeczowym, jako rzecz zorganizowana, powstała w wyniku procesów organizowania; taką rzeczą zorganizowaną jest instytucja czy też organizacja [6, s. 30].

Właśnie organizacja w znaczeniu rzeczowym będzie przedmiotem rozważań niniejszej pracy.

2. Definicja i cechy organizacji

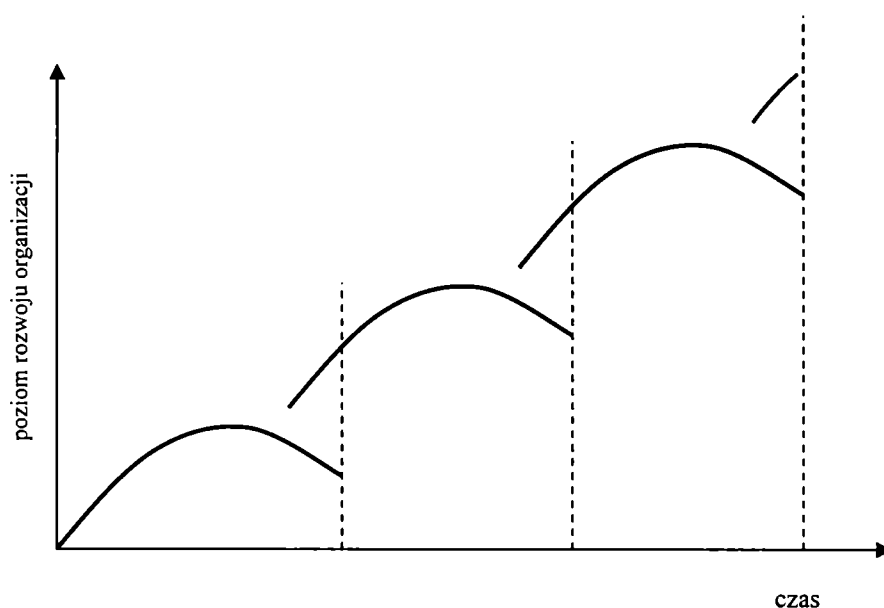
W literaturze przedmiotu przedstawia się różne znaczenia tego pojęcia. Jedno z nich definiuje organizację jako pewną całość, złożoną z części (elementów) składowych i z relacji między nimi, skonstruowaną i funkcjonującą tak, aby działania tych części przyczyniały się do sukcesu całej organizacji [1, s. 35].

Z definicji tej wynikają cechy organizacji. Po pierwsze jej istnienie jest celowe. Po drugie nie powstaje przypadkowo – rozpoczęcie jej istnienia jest wynikiem przemyślanego działania człowieka. Kolejną cechą organizacji jest złożoność z elementów i skomplikowanie, co oznacza, że każda organizacja składa się z tych samych, z podobnych i z różniących się elementów. Elementy te współdziałają i przyczyniają się do sukcesu całości. Każda organizacja ulega również wpływom otoczenia oraz kształtuje to otoczenie swoim działaniem [6, s. 31].

3. Fazy cyklu życia organizacji

Zgodnie z tą koncepcją, każda powołana do życia organizacja przechodzi kolejno przez pewne etapy rozwoju, zwane fazami. Najczęściej mówi się o założeniu organizacji, jej wzroście, konsolidacji i ewentualnym upadku [10, s. 311]. Niektórzy autorzy mówią o narodzinach organizacji, młodości, wieku średnim, dojrzałości i wreszcie schyłku [2, s. 386]. R.F. Coffey, A.G. Athosoraz i E.A. Reynolds wyróżniają formowanie się, rozwój, stabilizację i dynamiczną równowagę, zmianę lub schyłek i rozpad organizacji [7, s. 112-113].

Niezależnie od tego, jakiego nazewnictwa użyjemy do określenia poszczególnych faz cyklu życia organizacji, należy zwrócić uwagę na to, iż w każdej fazie organizacja dąży do różnych celów, inaczej przedstawia się jej struktura, pożądane są inne style kierowania i podejmowania decyzji, różnie też organizacja reaguje na otoczenie i wywiera na nie wpływ. Parametry te stanowią podstawę do wyodrębniania etapów życia organizacji. Przebieg cyklu życia organizacji prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Fazy cyklu życia organizacji

Źródło: [1, s. 94].

W pierwszej fazie życia organizacja jest bardzo małym i prostym systemem. Zarządza nią najczęściej jedna osoba, a najważniejszym jej celem jest utrzymanie się na rynku. Nawet taki gigant jak Hewlett-Packard zaczynał od dwuosobowej

firmy z siedzibą w garażu, której celem było wyprodukowanie oscylatora drgań dźwiękowych [11, s. 285]. Właściciel i pracownicy pracują, nie licząc czasu, mają poczucie misji i są bardzo zaangażowani w działanie organizacji. Struktura i komunikowanie się w organizacji ma jednak najczęściej charakter nieformalny.

Na tym etapie główną regułą działania jest wykorzystywanie możliwości pojawiających się przed organizacją. Jeżeli organizacja nie potrafi ich wykorzystać, to zatrzymuje się na tym etapie i po pewnym czasie upada. Natomiast gdy wykorzystywała swoją szansę, to zaczyna się dalej rozwijać i przechodzi do następnej fazy, zwanej dynamiczną młodością.

W tej fazie w pewnym momencie funkcjonowanie organizacji komplikuje się. Pojedynczy kierownik-właściciel nie jest już w stanie sam zapanować nad wszystkimi sprawami dziejącymi się w organizacji. Problemów do rozwiązania jest coraz więcej i są one coraz bardziej złożone. Zachodzi konieczność delegowania uprawnień i zarządzanie organizacją przechodzi w ręce osób z odpowiednimi do tego kwalifikacjami. Zatrudnia się również inżynierów, konstruktorów, technologów. Tworzy się zespoły księgowych, finansistów, planistów, logistyków, marketingowców. Powstają dokumenty organizacyjne mające na celu formalizację procesów zachodzących w organizacji. Tworzy się również formalną strukturę organizacji, w której wyodrębnia się szczeble zarządzania.

Dalej rozwijająca się organizacja stopniowo zaczyna różnicować produkcję i stara się zdobywać nowe rynki. Zwiększa się środki i wzmaga działania skierowane na nowe technologie, receptury, konstrukcje. Wprowadza się system zarządzania zasobami ludzkimi i korzysta się przy tym z dorobku psychologii i socjologii. Wprowadza się także matematyczne metody optymalizacji, których celem jest wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Na tym etapie często dochodzi do integracji pionowej. Oznacza to, że organizacja jako przedsiębiorstwo nadal produkuje swoje podstawowe wyroby (wyrób), ale rozszerza zakres działalności i dąży do uzyskania korzyści skali przez zakupienie firmy, która dostarcza jej surowce lub podzespoły albo zajmuje się dystrybucją wyrobów gotowych. Przykładem integracji pionowej jest zainteresowanie koncernów hutniczych górnictwem [11, s. 285].

W kolejnej fazie organizacja dywersyfikuje swoją produkcję i zaczyna prowadzić działalność w różnych sektorach. Prowadzenie działalności na tak szeroką skalę jest niemożliwe w ramach jednego przedsiębiorstwa oraz na tym samym obszarze. Naturalnym następstwem jest wówczas dywizjonalizacja organizacji, polegająca na wyodrębnieniu grupy przedsiębiorstw działających na różnych obszarach geograficznych, ale realizujących strategię ustaloną przez centralę.

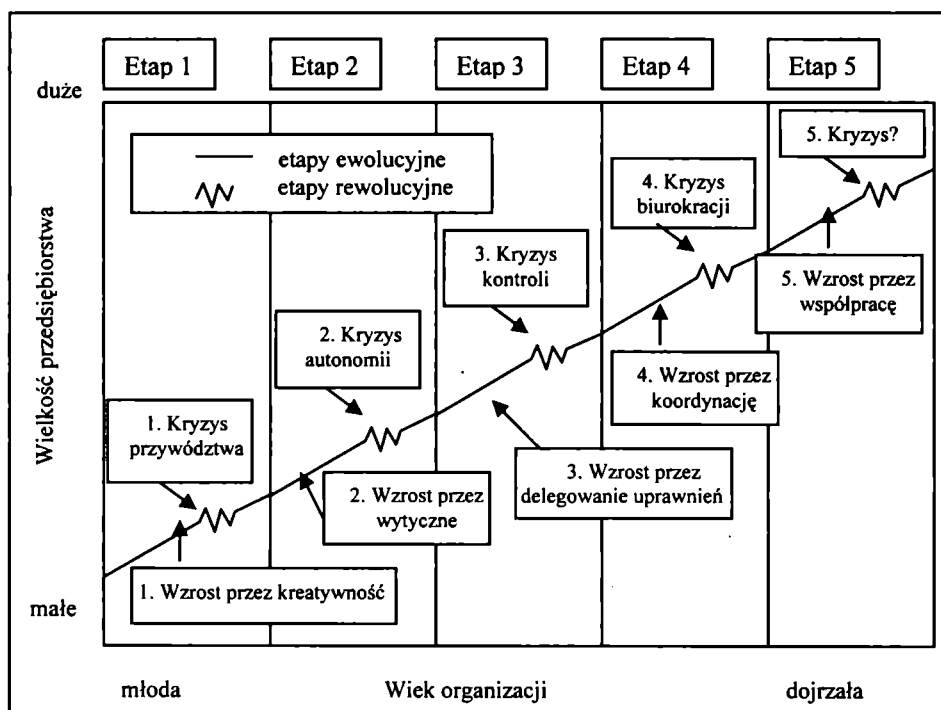
Na podstawie charakterystyki poszczególnych faz przedstawionych powyżej widać wyraźnie, że każda organizacja w swoim życiu kilkakrotnie napotyka problemy, których przezwyciężenie umożliwia dalszy rozwój, bądź następuje upadek,

gdy nie potrafi sobie z nimi poradzić. Dokładniej zagadnienie to zostanie omówione w dalszej części pracy.

4. Cykle zmian w organizacji

Cykle zmian w organizacji prezentuje model L.E. Greinera. Jego koncepcja (przedstawiona na rys. 2) zakłada, że przechodzenie przez kolejne stadia rozwoju wiąże się z zakłóceniem w funkcjonowaniu w organizacji, czyli z kryzysem. Pokonanie sytuacji kryzysowej umożliwi przejście organizacji na wyższy poziom rozwoju. L.E. Greiner wyróżnia pięć faz [7, s. 115]:

- 1) kreatywności – kryzys przywództwa,
- 2) ukierunkowania (formalizacji) – kryzys autonomii,
- 3) decentralizacji – kryzys sterowania,
- 4) koordynacji – kryzys złożoności (kryzys biurokratyzmu),
- 5) współpracy – kryzys?



Rys. 2. Cykle zmian w organizacji według modelu L.E. Greinera

Źródło: [6, s. 240].

Pierwsza faza odznacza się kreatywnością. W nowo powstałej organizacji kładzie się nacisk na wytwarzanie wyrobów, wejście z nimi na rynek oraz

utrzymanie się na tym rynku. Całą uwagę skupia się na produkcji i marketingu. Organizacja jest zatem niesformalizowana i niebiurokratyczna. Przyjmuje się do pracy nowych pracowników, co w pewnym momencie zaczyna stwarzać problemy. Kierownik (najczęściej także właściciel) jest zorientowany na wytwarzanie lub rozwijanie produkcji i na rynek, a nie na organizowanie pracy wewnątrz organizacji. Nie jest w stanie zająć się planowaniem, rozliczaniem, sprawozdawczością, określaniem kompetencji, zakresami odpowiedzialności. Kryzys pojawia się dlatego, że wzrost liczby i złożoności procesów zachodzących w organizacji i rozwiązywanie problemów z nimi związanych przekracza możliwości kierownika. Często kierownik ten nie ma również odpowiednich kompetencji i zdolności organizacyjnych. Jeśli zatrudnienie będzie rosnąć, nadszając za wzrostem obrotów firmy, sytuacja będzie się pogarszać. Jest to typowy kryzys przywództwa. Wybrnięcie z niego jest możliwe, gdy zaangażowany zostanie kompetentny menedżer, który poradzi sobie z kierowaniem i wprowadzi techniki i metody zarządzania.

Jeżeli organizacja pokona kryzys przywództwa, przechodzi do następnej fazy rozwoju, która powinna się cechować tym, iż stopniowo, lecz skutecznie określa się kierunki rozwoju i precyzyjnie formułuje cele organizacji. Ustala się również formalną strukturę, wyodrębnionym jednostkom przydziela się zadania oraz ustala hierarchię relacji: przełożeni – podwładni oraz wprowadza się podział pracy. Wprowadza się również system rachunkowości, planowania finansowego, logistyki itp. Proces komunikacji staje się bardziej sformalizowany, pojawia się specjalizacja oraz pierwsze oznaki biurokratyzacji organizacji. Jeśli zastosowanie nowych metod zarządzania zakończy się powodzeniem, pracownicy niższych szczebli będą coraz bardziej ograniczani przez naczelne kierownictwo oraz czynniki biurokratyczne. Kryzys autonomii pojawi się, gdy silne kierownictwo, odpowiedzialne za zarządzanie organizacją i przyczyniające się do wzrostu sprawności funkcjonowania, nie zechce przekazać części uprawnień i odpowiedzialności kierownikom niższych szczebli. Kryzys autonomii w tym wypadku oznacza więc brak autonomii komórek i jednostek, czyli centralizację uprawnień decyzyjnych na najwyższych szczeblach hierarchii organizacji. Pokonanie tego kryzysu jest możliwe poprzez decentralizację uprawnień i dopiero wtedy organizacja może dalej się rozwijać i przejść do następnej fazy.

Kolejną fazę można nazwać fazą delegowania uprawnień. Dzięki temu, że część uprawnień decyzyjnych przeszła na kierownictwo niższego szczebla, naczelne kierownictwo ma teraz możliwość skoncentrowania się na strategicznym aspekcie funkcjonowania organizacji. Kierownicy funkcjonalni natomiast są uprawnieni do podejmowania kierowania względnie niezależnymi obiektami, operacyjnie niezależnymi od naczelnego kierownictwa. Proces ten sprzyja dalszemu rozwojowi organizacji poprzez dywersyfikację i dywizjonalizację. Tworzy się ośrodki odpowiedzialności za koszty, przychody i wyniki. Wymaga to jednak większej kontroli działań i operacji. Implementuje się systemy wspomagan

podejmowania decyzji w zakresie organizacji, planowania i kontroli operacji. Prowadzi to do zwiększenia formalizacji komunikacji wewnątrz organizacji.

W miarę rozwoju przedstawionych rozwiązań coraz bardziej zyskuje na znaczeniu kierownictwo niższego szczebla. Natomiast naczelnie kierownictwo stopniowo dochodzi do przeświadczenia, że organizacja zmierza jednocześnie w kilku kierunkach, a ponieważ jest to stan niepożądany, zastanawia się nad ograniczeniem autonomii niższych szczebli. W tym momencie pożądane jest wprowadzenie metod koordynowania działań zwiększającej się liczby komórek organizacyjnych.

Dlatego też czwarta faza nazwana została fazą koordynacji, czyli synchronizacji działań jednostek i komórek organizacji. Tworzy się grupy ukierunkowane na produkt lub na przedsięwzięcia, ośrodki zysku i zorientowany na zysk system motywacyjny. Ma to jednak swoją cenę. Po pewnym czasie rozwój i rozrastanie się systemu przytłoczy kierownictwo niższego szczebla, co doprowadzi do konfliktów z naczelnym kierownictwem. Sprawne zarządzanie organizacją przestanie być możliwe i pojawi się ryzyko upadku. Można temu zapobiec przez współdziałanie, nadanie nowej treści pojęciom współpracy oraz kooperacji wewnątrz organizacji. Gdy się to uda, organizacja wkracza w kolejną fazę.

Piąta faza cyklu życia organizacji cechuje się wzrostem współodpowiedzialności za całą organizację. Podejmowane są próby rozwiązania konfliktów interpersonalnych. Sposobem na to może być ograniczanie formalizmu i biurokracji oraz położenie nacisku na wzrost samodyscypliny. Tworzy się zespoły zadaniowe, powoływane doraźnie do rozwiązywania bieżących problemów.

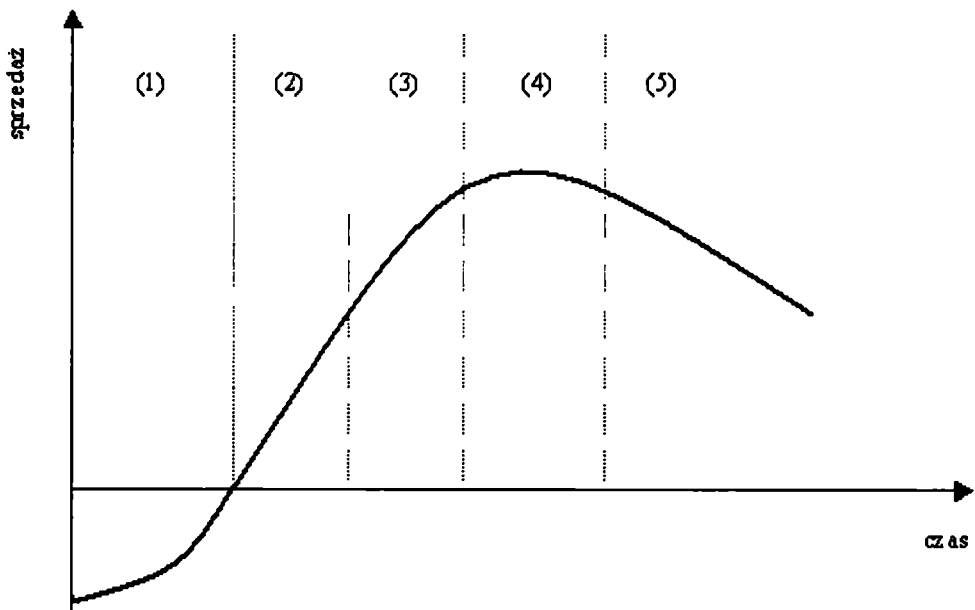
Pojawia się tu pytanie, kiedy organizacja będzie musiała zmierzyć się z kolejnym kryzysem i na czym on będzie polegać. Pytanie to pozostaje otwarte, gdyż dotychczasowy dorobek koncepcji cyklu życia organizacji nie podaje zadowalającej odpowiedzi. Można natomiast określić, kiedy mamy do czynienia z zakończeniem cyklu życia organizacji. Po pierwsze cykl ten kończy się, gdy organizacja nie przezwyciężyła któregoś z kryzysów i nastąpił jej upadek. Możemy również spotkać się z zakończeniem pełnego cyklu życia organizacji – wtedy gdy dana organizacja przestanie istnieć, np. z powodu przekształcenia się w nową w wyniku podzielenia, fuzji lub przejęcia bądź też w związku ze zmianą swojego profilu, potencjału, wymianą czynników materialnych i ludzi, nową misją, ale w takim stopniu, że w rzeczywistości ma się do czynienia z nową organizacją [1, s. 23-26].

5. Cykl życia organizacji a cykl życia produktu

5.1. Koncepcja cyklu życia produktu

Koncepcja cyklu życia produktu wywodzi się z dziedziny zarządzania i marketingu. Do jej spopularyzowania przyczynił się opublikowany w 1965 r. w „Harvard Business Review” artykuł T. Levitta [13, s. 144]. Zgodnie z tą koncepcją, każdy produkt przechodzi przez kolejne fazy życia: od opracowania i wdrożenia do sprzedaży, stopniowego wzrostu, dojrzałości, fazy schyłkowej i, w końcu, wycofania produktu z rynku.

Poszczególne fazy cyklu życia produktu różnią się, z jednej strony, rodzajem i wysokością ponoszonych w nich kosztów oraz, z drugiej strony, wielkością sprzedaży, a co za tym idzie także poziomem przychodów ze sprzedaży.



- 1) faza badań i rozwoju (faza przedprodukcyjna),
- 2) faza wprowadzenia produktu na rynek,
- 3) faza wzrostu,
- 4) faza dojrzałości produktu,
- 5) faza spadku i wycofania produktu z rynku.

Rys. 3. Cykl życia produktu

Źródło: [5, s. 222].

Rysunek 3 prezentuje klasyczny kształt krzywej cyklu życia produktu. W praktyce spotykamy również inne warianty przebiegu tego cyklu. Należy także zauważyć, że nie ma uniwersalnej długości cyklu życia produktu. Zależy ona od wielu czynników, m.in. charakteru samego produktu, postępu technologicznego, zmiany gustów i preferencji konsumentów, dochodów nabywców.

Cykl życia produktu zależy również od pojmowania samego produktu. Należy tutaj wyróżnić trzy podstawowe kategorie:

- klasę produktów (np. samochód osobowy),
- typ produktu (samochód rodzinny, sportowy, kombi, kabriolet, coupe),
- model danego produktu (Ford Escort) [3, s. 9-10].

Cykl życia klasy produktu odzwierciedla dobrze zmiany w ogólnych trendach na rynku i trwa znacznie dłużej niż cykl życia typu czy modelu produktu. Z drugiej strony, cykl życia typu czy modelu produktu lepiej obrazuje konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa (sprzedaż, zyski) i dlatego też ogólnie lepiej obrazuje koncepcje cyklu życia produktu.

W ostatnim czasie zauważalne jednak jest skracanie się przeciętnej długości cyklu życia produktu. Zdarza się czasem, że w cyklu życia produktu nie występuje faza dojrzałości, lecz produkt przechodzi bezpośrednio z fazy wzrostu do fazy schyłku.

W dużej mierze jest to związane z postępem technologicznym oraz zaostrzającą się konkurencją. Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku, prześcigają się w wyszukiwaniu nowych pomysłów na zaspokajanie coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb klientów [12, s. 117].

Jeszcze niedawno produkty były sprzedawane bardzo długi czas po ich wprowadzeniu na rynek. Obecnie szybko zastępuje się je nowymi odmianami. Zjawisko to występuje bardzo wyraźnie w wielu branżach, np. samochodowej, komputerowej, farmaceutycznej, sprzętu gospodarstwa domowego [9, s. 7].

Koncepcja cyklu życia produktu w praktyce jest wykorzystywana jako narzędzie pomocne w budowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa w odniesieniu do produktów z uwzględnieniem poszczególnych faz ich cyklu życia. Może też być wykorzystywana jako narzędzie kontroli, pozwala bowiem na pomiar efektów sprzedażowych danego produktu w relacji do wprowadzonych wcześniej produktów konkurencyjnych. Wskazując jej najważniejsze zastosowania, należy wyróżnić:

- ocenę rentowności poszczególnych produktów,
- sterowanie produkcją oraz kosztami,
- stosowanie odpowiedniej polityki cenowej,
- określenie ryzyka operacyjnego,
- ocenę programów inwestycyjnych.

5.2. Cykl życia produktu a cykl życia organizacji¹

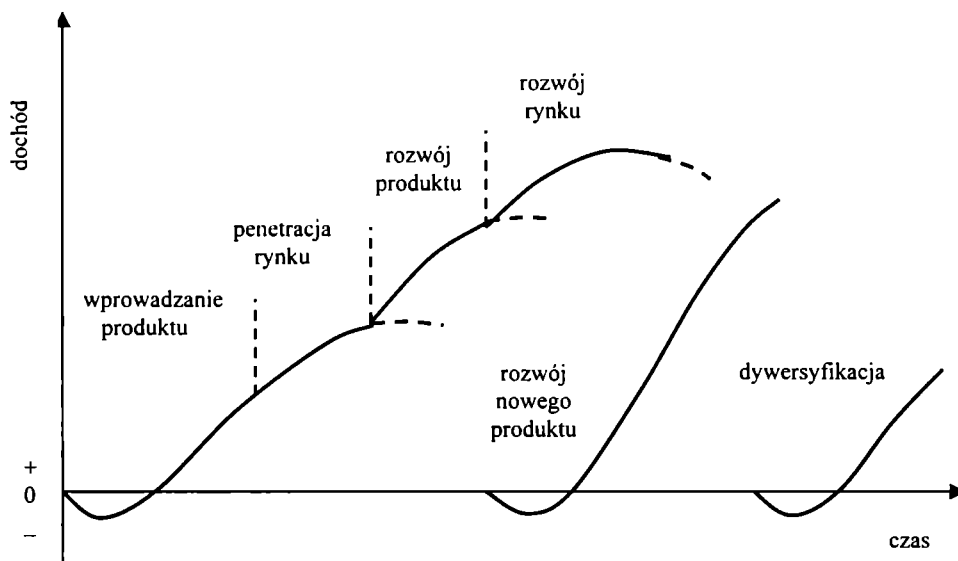
Ze szczegółowej analizy cyklu życia produktu wynika złożoność problemów związanych z procesami zarządzania i procesami decyzyjnymi w organizacji. Gdyby przedsiębiorstwo oparło swój rozwój wyłącznie na produkcji jednego wyrobu, wówczas przebieg tego rozwoju byłby zgodny z cyklem życia produktu. Wraz z końcem fazy dojrzałości i rozpoczęciem się fazy spadku sprzedaży następowałby upadek samej organizacji. Sterowanie rozwojem organizacji wymaga nie tylko rezeźnienia, w jakiej fazie znajdują się wytwarzane produkty, ale także planowania rozwoju produktu. Wprowadzanie kolejnych produktów na rynek umożliwia trwanie organizacji i jej rozwój.

Przedsiębiorstwo, poszukując możliwości dalszego rozwoju, może stosować strategię „produkt – rynek” opartą na macierzy Ansoffa. Uważa się ją za strategię „pełnych szans” przedsiębiorstwa na pokonywanie ograniczeń techniki z jednoczesnym uwzględnieniem potrzeb konsumenta. W strategii „produkt–rynek” przewiduje się dwukierunkowe oddziaływanie: zarówno produkcja oddziałuje na rynek, jak i rynek oddziałuje na produkcję, a zatem organizacja, realizując tę strategię, musi się uczyć, działając. Możliwe są tutaj cztery rozwiązania strategiczne [8, s. 160-164]:

1. Strategia penetracji rynku – organizacja dąży do zwiększenia rozmiarów sprzedaży na dotychczasowym rynku, z uwzględnieniem tych klientów, którzy zgłaszają popyt na produkty spełniające dotychczasową funkcję. Wzrost produkcji osiąga się poprzez wykorzystanie istniejącego aparatu wytwórczego, natomiast zwiększenie rozmiarów sprzedaży – poprzez intensyfikację działań marketingowych.
2. Strategia rozwoju rynku – wyrób zostaje przystosowany do nowej funkcji (nowych zapotrzebowań, nowych zastosowań) poprzez zwiększenie liczby jego cech użytkowych. Wprowadza się istotne zmiany cech handlowych wyrobów produkowanych nadal na dotychczasowych liniach wytwórczych.
3. Strategia rozwoju produktu – przedsiębiorstwo dąży do rozwoju produktu o nowych właściwościach użytkowych, przeznaczonego na dotychczasowy rynek. Taka strategia oznacza wprowadzenie nowych rozwiązań w dziedzinie organizacji procesu produkcyjnego, instalację bardziej nowoczesnych i wydajnych urządzeń, które zapewniają wprowadzenie zasadniczych zmian w produkcji.
4. Dywersyfikacja rynku – strategia najbardziej złożona i w największym stopniu stymulująca rozwój organizacji; przedsiębiorstwo wprowadza nowy produkt na zupełnie nowy rynek. Wymaga to jednak od załogi i kadry kierowniczej zdobycia nowych umiejętności i kwalifikacji.

¹ Na podstawie [4, s. 131-147].

Strategie te są ściśle związane z cyklem życia produktu. Z punktu widzenia możliwości efektywnego i szerokiego stosowania należy najdokładniej rozważyć strategię rozwoju produktu. Rozwój firmy, wzrost sprzedaży i wzrost rynków w dużym stopniu zależą od kolejności wprowadzania produktów na rynek. Ilustracją filozofii myślenia organizacji w tym względzie jest rys. 4, obrazujący kolejność i czas wprowadzania nowego produktu na rynek.



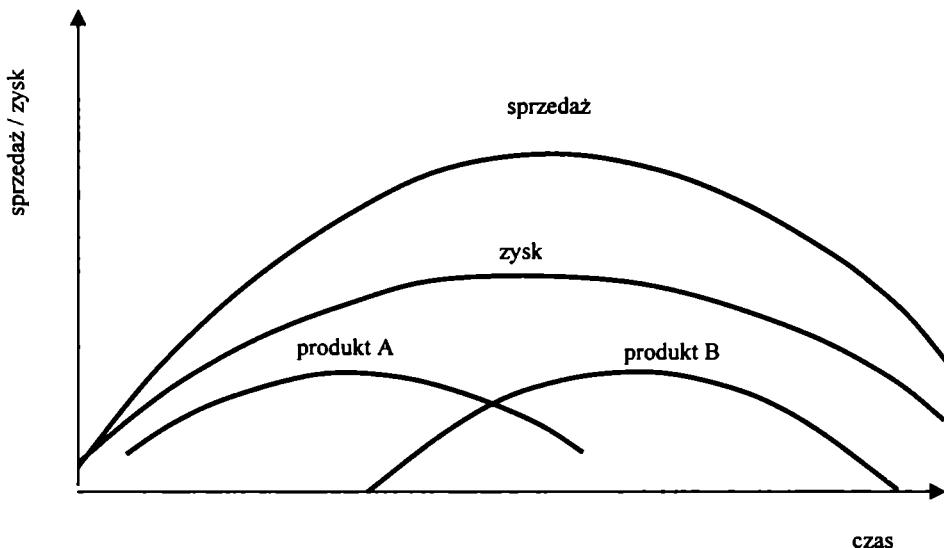
Rys. 4. Cykl życia produktu a strategie wynikające z macierzy Ansoffa

Źródło: [4, s. 132].

Rozeznanie faz cyklu życia poszczególnych produktów pozwala na przewidywanie wielkości sprzedaży w przyszłości. Jest to istotny czynnik ułatwiający prognozowanie oraz zmniejszający ryzyko działań gospodarczych. Znajomość cyklu życia ułatwia umiejscowienie sytuacji firmy w otoczeniu. Można wówczas lepiej i trafniej dostosować poszczególne strategie marketingowe.

W zależności od rozkładu produktów inaczej należy sterować cenami, kanałami dystrybucji oraz doбором instrumentów promocji. Zapewnienie rozwoju organizacji wymaga uważnego śledzenia oraz planowania cyklu życia produktów składających się na ofertę danej organizacji. Rysunek 5 ilustruje zarówno pozytywne, jak i negatywne zjawiska z tym związane.

Wprowadzając pierwszy produkt na rynek (produkt A) organizacja osiąga coraz wyższy poziom sprzedaży oraz zysków w miarę przechodzenia produktu z fazy wprowadzenia do fazy wzrostu.



Rys. 5. Cykle życia produktów a wielkość sprzedaży i zysków

Źródło: [4, s.133].

Pod koniec fazy wzrostu (w tej fazie organizacja ma dużą rentowność wynikającą ze skali sprzedaży i malejących kosztów) celowe jest wprowadzenie na rynek nowego produktu (produkt B). Faza wprowadzania produktu B, wymagająca dużych nakładów, jest zasilana przychodami ze sprzedaży produktu A, przechodzącego z fazy wzrostu do fazy dojrzałości. Kiedy produkt A wchodzi w fazę dojrzałości i wymaga wyższych kosztów promocji, produkt B znajduje się już w fazie wzrostu, zapewniając firmie wysoką sprzedaż i zyski. Aby utrzymać dynamikę rozwoju firmy, konieczne byłoby wprowadzenie na rynek trzeciego produktu, wówczas gdy produkt B jest w fazie wzrostu. Dzięki temu przedsiębiorstwo zapewni sobie dalszą działalność i osiągnięcie zysków, a cykl życia produktu nie pokryje się z cyklem życia organizacji, który powinien być znacznie dłuższy.

6. Podsumowanie

Koncepcja cyklu życia organizacji dzieli okres jej istnienia na kilka faz. Najczęściej wyróżniamy powstanie, wzrost, dojrzałość oraz schyłek. W każdej fazie rozwoju organizacja dąży do osiągnięcia różnych celów, jej struktura w miarę upływu czasu staje się coraz bardziej złożona, inaczej zarządza się organizacją i występuje odmienny rozkład kompetencji decyzyjnych. Prawidłowe rozpoznanie, w której fazie cyklu życia organizacja obecnie znajduje się pozwala usprawnić proces kierowania nią oraz przewidzieć pewne zagrożenia i problemy, jakie najczęściej

dotykają organizacje na danym poziomie rozwoju. Przewyciężenie kolejnych kryzysów umacnia organizację i pozwala dalej rozwijać się.

Koncepcję cyklu życia organizacji warto połączyć z ideą cyklu życia produktu, którego sprawne funkcjonowanie jest celem niemal każdej organizacji. Dzięki połączeniu obu koncepcji kadra zarządzająca dysponuje większymi możliwościami prawidłowego doboru rodzaju i czasu wprowadzania poszczególnych projektów na rynek, których cykl życia w pewien sposób determinuje cykl życia organizacji.

Literatura

- [1] Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
- [2] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [3] Komninos I., *Product Life Cycle Managment*, Urban and Regional Innovation Research Unit, Faculty of Engineering, Aristotle University of Thessaloniki, Thessaloniki 2002.
- [4] Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [5] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] *Organizacja i zarządzanie*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2002.
- [7] *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. B. Dobrodziej, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- [8] Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2003.
- [9] *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2003.
- [10] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [11] Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [12] Wierzbński M., *Rola instrumentów rachunkowości zarządczej w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2003.
- [13] *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.

ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE

Summary

Organizational life cycle is a concept that divides time of organization's duration into particular stages: rise, growth, maturity and declining time. During each stage an organization pursues different goals, has different structure, managing style and different system of taking decision. There are also a few types of crisis that a growing organization should overcome and chances that should be used.

Organizational life cycle is also connected with product life cycle and combination of these two ideas helps to manage a company.