

Potrzeba wprowadzania zmian w organizacji może wynikać również z konieczności reagowania na zachodzące i przewidywane zmiany w otoczeniu. W związku z tym należy analizować otoczenie, aby ujawniać w nim szanse i zagrożenia. Przykładowy wynik takiej analizy zawiera tabela 5

Tabela 5

Szanse i zagrożenia organizacji.

Otoczenie i jego elementy	Ocena				
	2	1	0	-1	-2
MAKROOTOCZENIE					
- kurs wymiany walut					
- stopa inflacji					
- stopa wzrostu PNB (produktu narodowego brutto)					
- stopa lokalnego bezrobocia					
- lokalny poziom zarobków- koszt podstawowych surowców					
- przepisy w zakresie ochrony środowiska					
- przepisy w zakresie zatrudnienia i zwalniania pracowników					
- tendencje demograficzne					
- sytuacja międzynarodowa i rynki					
- normy i poziom społeczno-kulturalny					
- system społecznych wartości					
- pomoc zagraniczna					
MIKROOTOCZENIE					
- poziom technologii, badania i rozwój					
- dostawcy (rynek surowcowy)					
- odbiorcy (rynek towarów produkowanych)					
- siła klientów i ich organizacje					
- poziom konkurencji innych producentów					
- porozumienia					
- ewentualność pojawienia się nowych konkurentów					
- produkty zastępcze, patenty					
- ewolucje postaw klientów					
- nowe rynki, w tym zagraniczne					
- trudności transportowe					
- poziom życia ludności i hierarchie potrzeb					

Ocena:

+ 2 — b. duża szansa +1 — szansa 0 — centralne ukształtowanie
- 1 — zagrożenie - 2 — zdecydowane zagrożenie

Analiza i diagnoza otoczenia jak i jej sytuacji wewnętrznej oraz posiadanych zasobów, umożliwia opracowanie wizji zmian, wyznaczenia strategii ich realizacji oraz określenia wstępnych wariantów zmian oraz dokonanie wyboru najkorzystniejszego rozwiązania. Wybór ten umożliwia opracowanie szczegółowego projektu zmiany