**ENVIRONMENTAL INFLUENCES**

It is important that an organisation considers the impact of external factors on its performance.

**PESTEL analysis**

This model looks at the macro­environment and its influence on organisational performance.

**Porter’s 5 forces model**

The level of competition in the industry can also affect an organisation’s performance.  All businesses in a particular industry are likely to be subject to similar pressures that determine how  attractive the sector is.  Industry attractiveness depends on five factors or forces

Porter's 5 forces model can be used for strategic analysis and can also be used to identify key  performance management issues.  If they are able to, businesses should:

• Avoid business sectors which are unattractive because of the five forces

• Try to mitigate the effects of the five forces. For example, supplier power is lessened if a long­term

contract is negotiated or competition is reduced by taking over a rival.

**The impact of stakeholders**

A **stakeholder** of an organisation is anyone affected by the organisation. The mission and objectives

of an organisation need to be developed with the needs of the stakeholders in mind.

**Stakeholders' influence on business performance**

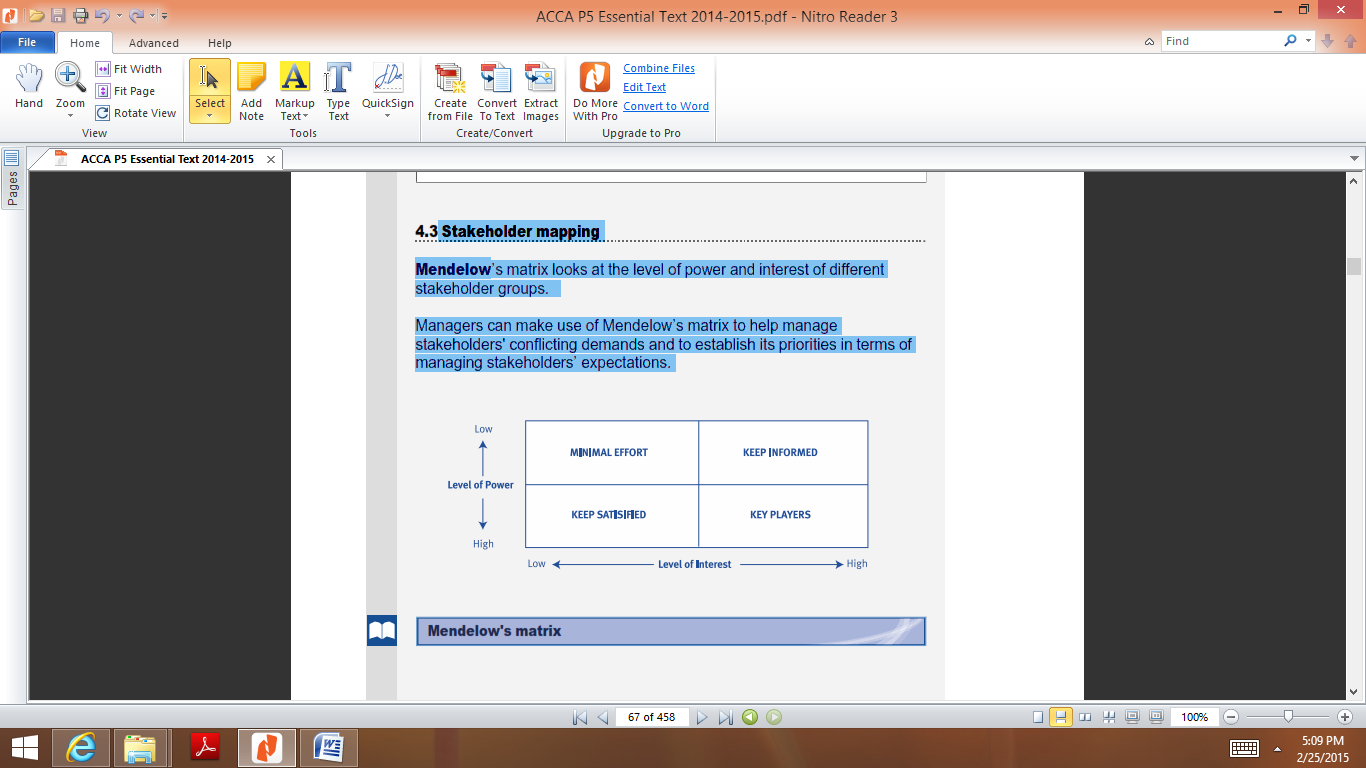
• The interest and power of different stakeholder groups can affect an organisation’s performance.  A stakeholder isn’t simply any party that is affected by the organisation but **they can also have a huge influence on organisational performance**.

• In addition, the **interests of different stakeholder groups might affect the areas of performance that are measured**.

**Stakeholder mapping**

**Mendelow**’s matrix looks at the level of power and interest of different stakeholder groups.

Managers can make use of Mendelow’s matrix to help manage stakeholders' conflicting demands and to establish its priorities in terms of managing stakeholders’ expectations.



**Stakeholder conflict -** Stakeholders’ requirements and aspirations often conflict:

**Resolving conflicting objectives (Cyert and March)** Management can seek to manage conflicting  objectives through the following.

• Prioritisation • Negotiation and ‘satisficing’ • Sequential attention • Side payments • Exercise of power

**Ethics**

• Ethics is a set of moral principles that guide behaviour, based on what is ‘felt’ to be right.

• Comprises principles and standards that govern business behaviour.

• Actions can be judged to be right or wrong, ethical or unethical by individuals inside or outside the org

Apart from any moral duty to be ethical, the prime purpose of a business is to maximise shareholder

wealth and the chance of this happening is increased by the adoption of ethical behaviour.

**Corporate social responsibility**

**(CSR)** refers to the idea that a company should be sensitive to the needs of all stakeholders in its

business operations and not just shareholders.  As such, ethics is just one dimension of corporate

social responsibility.

By aligning the company's core values with the values of society, the company can improve its reputation and ensure it has a long term future.

**Benefits of a CSR strategy**

• Differentiation – the firm's CSR strategy can act as a method of differentiation.

• High calibre staff will be attracted and retained due to the firm's CSR policies.

• Brand strengthening – due to the firm's honest approach.

• Lower costs – can be achieved in a number of ways, e.g. due to the use of less packaging or energy.

• The identification of new market opportunities and of changing social expectations.

• An overall increase in profitability as a result of the above

**The impact of government policy**

Government policies will influence the performance levels achieved by an organisation and the performance measurement techniques chosen.

**The impact of fiscal policy and monetary policy**

Fiscal and monetary policies are the tools used by governments to control their economies.

**Fiscal policy** • Looks at the balance between government income (taxation + borrowing) and expenditure.

* Taxation
* Public Borrowing
* Public Spending

**Monetary policy** • Is the process by which the government and central bank controls the supply,

 availability and cost of money.

* Money Supply
* Exchange Rate
* Interest Rate
* Availability of Credit

**Risk and uncertainty**

Strategic planning deals with future events but these future events cannot always be accurately predicted.  Planning must therefore take risk and uncertainty into account.

**Risk** is the variability of possible returns.  There are a number of possible outcomes and the probability  of each outcome is known.

**Uncertainty** also means that there are a number of possible outcomes. However, the probability of each

outcome is not known.

**The impact of exogenous variables**

**Exogenous ariables**

Are variables that do not originate from within the organisation itself and are not  controllable by  management, e.g. government policy, weather conditions, state of the economy, competitors’ actions etc.

Their existence means that strategic planning will always be subject to some risk and uncertainty.

All business face risk/uncertainty.  Risk management is the process of understanding and managing the risks that an organisation is inevitably subject to.

A number of tools can be used to incorporate the impact of risk/uncertainty.

* Expected Values
* Maximax Maximin Minimax (Regret)

**MAXIMAX, MAXIMIN AND MINIMAX REGRET**

The **maximax** rule looks at the best possible outcome for each course of action and selects the alternative that maximises the maximum payoff achievable.

The **maximin** rule looks at the worst possible outcome for each course of action and selects the alternative that maximises the minimum payoff achievable.

The **minimax** regret looks at the maximum regret (opportunity cost) for each course of action and aims to choose the strategy that minimises the maximum regret.