



Peripheral Vision



01 Dove guardare

Il manager deve porsi le domande per comprendere tutti gli elementi essenziali dell'ambiente, guardando: **al passato, al presente e al futuro.**

04 Indagine. Cosa esplorare più da vicino

E' fondamentale apprendere qualcosa in più sulla periferia e sviluppare una visione migliore. un metodo potrebbe essere quello di delineare dei potenziali scenari nelle tendenze dei consumatori e nel considerare le relative ripercussioni per le aziende.

- A tal fine occorre formulare ipotesi valide e sapere anche **come sperimentarle per confermarle o confutarle.**

02 Come guardare

Si può guardare in modo **passivo** (generalmente si guardano i KPI per individuare le responsabilità) oppure **si può decidere di scansionare il mondo in modo attivo**, facendosi delle domande sulle conseguenze che potrebbero portare alcuni fenomeni apparentemente periferici. Si dovrebbe guardare: all'interno dell'azienda, al mercato, ai concorrenti, alle nuove tecnologie, a coloro che possono influenzare le tendenze come i Media, gli esperti, i lobbisti...

05 Azione. Cosa fare con le informazioni

A questo punto l'azienda deve decidere se e come agire in base ai segnali in arrivo dalla periferia.

STRATEGIE PER AGIRE IN CASO DI INCERTEZZA.

- **Quando le aziende riconoscono un'opportunità, spesso devono muoversi velocemente per trarne vantaggio.** Talvolta, però, quando non hanno tempo di approfondire l'indagine e l'approfondimento dei segnali periferici, **le aziende possono sfruttare piccoli lanci.**

03 Interpretazione. Il significato dei dati

Una volta che l'azienda ha effettuato una scansione all'interno di un'area promettente, deve attribuire poi un significato a ciò che ha scoperto.

C'è però un rischio: le persone riescono a vedere solo ciò che sono preparate a vedere.

- **Per questo è importante avere più fonti di informazione e punti di vista diversi per avere un quadro più generale della situazione.**

06 Organizzazione: come sviluppare la vigilanza

Vediamo le cinque abilità più importanti che le organizzazioni devono avere per costruire la propria visione periferica.

1. **Una dirigenza vigile che incoraggi** l'ampiezza di vedute nei confronti della periferia.
2. **L'adozione di un approccio indagatore nei confronti dello sviluppo delle strategie:** adottare orizzonti temporali più lunghi e un pensiero orientato al monitoraggio dinamico.
3. **Una cultura flessibile e indagatrice:** è importante incoraggiare la curiosità e una migliore circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.
4. **Sistemi di conoscenza adatti a rilevare e condividere i segnali deboli:** occorre avere un sistema che permetta una raccolta sistematica di informazioni da chi sta in periferia, ben coordinato con il sistema centrale che decide le priorità strategiche.
5. **Una configurazione aziendale e processi che incoraggino l'esplorazione della periferia:** è fondamentale anche formare e ricompensare le persone per la loro curiosità e capacità di porsi le domande giuste e guardare nella giusta direzione.