



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.