

كيف يحول الرؤساء التنفيذيون بناء المشاريع المؤسسية إلى نمو كبير¹

Belkis Vasquez-McCall

Daniel Aminetzah

Markus Berger-de León

Paul Jenkins

Shaun Collins

وسط التوترات الجيوسياسية، وتخفيف التضخم في الاقتصادات المتقدمة، والتخفيضات المتوقعة في أسعار الفائدة في بعض أكبر اقتصادات العالم¹، ينظر نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع في استطلاع ماكينزي العالمي السنوي الخامس حول بناء المشاريع الجديدة إلى تطوير مشاريع تجارية جديدة باعتبارها واحدة من أهم ثلاث أولويات استراتيجية.

في تتبع مشاعر وأولوية بناء المشاريع الجديدة في نصف العقد الماضي في المسح الطولي الوحيد من نوعه، وجد هذا البحث مرونة مفاجئة في تحديد أولويات بناء المشاريع الجديدة، على الرغم من الاضطراب غير المسبوق لوباء كوفيد-19 وتشديد ظروف رأس المال بسرعة. للمضي قدما، نتوقع أن تسعى المزيد والمزيد من الشركات إلى النمو والتنوع من خلال بناء المشاريع، سواء كانت قطاعات أو أعمالا جديدة تم تمكينها بواسطة الذكاء الاصطناعي التوليدي (Gen AI)، لا سيما بمجرد تخفيف الظروف النقدية.

وجدت أحدث دراسة استقصائية لأكثر من 1100 من قادة الأعمال أن الشركات التي تعطي الأولوية لبناء المشاريع تفعل ذلك من أجل النمو. في حين أن إنشاء مشاريع جديدة كان دائما وسيلة فعالة لتسريع نمو الإيرادات، فقد زادت الابتكارات التكنولوجية اليوم من الفرصة - والضغط - للقيام بذلك. تختلف أنواع المشاريع الجديدة التي تحصل على أكبر قدر من الاهتمام حسب الصناعة، و 60٪ من المحييين حريصون على متابعة المشاريع التي تدعم الذكاء الاصطناعي في السنوات الخمس المقبلة. تشير

¹ How CEOs are turning corporate venture building into outsize growth, October 22, 2024, www.mckinsey.com, [Link](#).

هذه المقالة إلى مثل هذه النتائج وتتكشف أنواع المشاريع الجديدة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي والتي يتوقع قادة الأعمال بنائها.

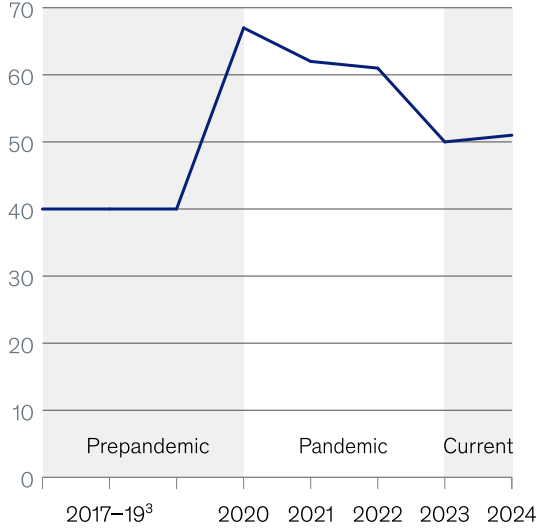
القيود الأساسي على الشركات التي لم تتمكن من إعطاء الأولوية لبناء المشاريع هو توافر رأس المال، على الرغم من أن العديد من الشركات وجدت حلولاً لهذا التحدي. أولئك الذين لديهم ينجون الفوائد: تشير نتائج الاستطلاع إلى أن الشركات التي تستثمر ٢٠٪ من رأس مال نموها في بناء مشاريع جديدة تماماً تحقق نمواً في الإيرادات يزيد بنقطتين مئويتين عن الشركات التي لا تستثمر في بناء مشاريع جديدة. يشهد قادة الأعمال ظهور فئة من الخبراء من بناء المشاريع، مع هياكل وقدرات دعم واضحة تساعدهم في بناء المشاريع المتسلسلة. لديهم مناهج مختلفة عن الشركات الأخرى للتمويل والإعداد والقيادة والمواهب وبناء القدرات. ويرون نمواً عضوياً أعلى بنسبة ٢.٨ نقطة مئوية، وكذلك ضعف معدل النجاح (معدل تلبية أو تجاوز التوقعات للحجم والنمو)، مقارنة بالشركات التي يعتبرها المحبون مبتدئة (الشركات التي يقول المحبون إن لديها قدرات أو هياكل محدودة لدعم بناء المشاريع). قد يفسر تطور هؤلاء الخبراء جزئياً النتيجة القائلة بأن أكبر المشاريع الجديدة التي بناها الشركات الحالية في العقد الماضي قد حققت ١.٥ ضعف إيرادات أكبر الشركات الناشئة.

لا يزال بناء المشاريع المؤسسية يظهر المرنة في مواجهة قيود رأس المال

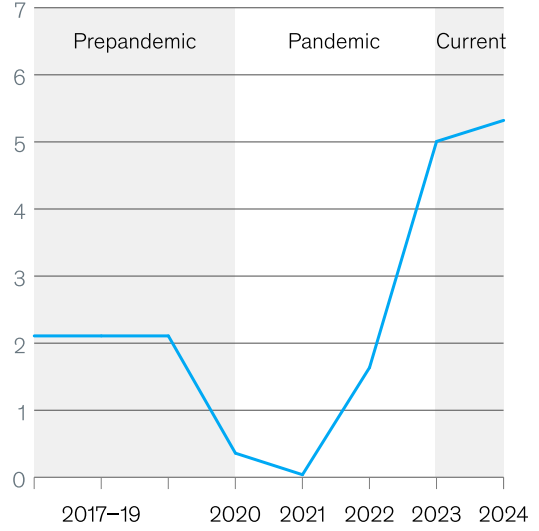
يعتبر ما يزيد قليلاً عن نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع بناء المشاريع واحدة من أهم أولوياتهم الاستراتيجية الثلاث، بما يتماشى مع نتائج عام ٢٠٢٣. بينما سنوات من ارتفاع أسعار الفائدة² أدت إلى إعطاء حصة أقل من الرؤساء التنفيذيين الأولوية لبناء المشاريع مما شوهد خلال السنوات الأولى من وباء كوفيد-١٩، ولا يزال تحديد أولوياته أكثر شيوعاً مما كان عليه قبل الوباء (الشكل ١).

CEOs' prioritization of new-venture building remains in line with the period before the COVID-19 pandemic, despite the rising cost of capital.

Share of CEOs who say new-venture building is a top 3 strategic priority, %¹



Secured Overnight Financing Rate (SOFR), %²



¹Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

²SOFR was taken as an average for each period, with 2017-2019 starting in April 2018 (when SOFR was first published).

³Data are from 2020 survey, which asked, "From 2017 to 2019, how important was building new businesses compared with other strategic priorities at your organization?"

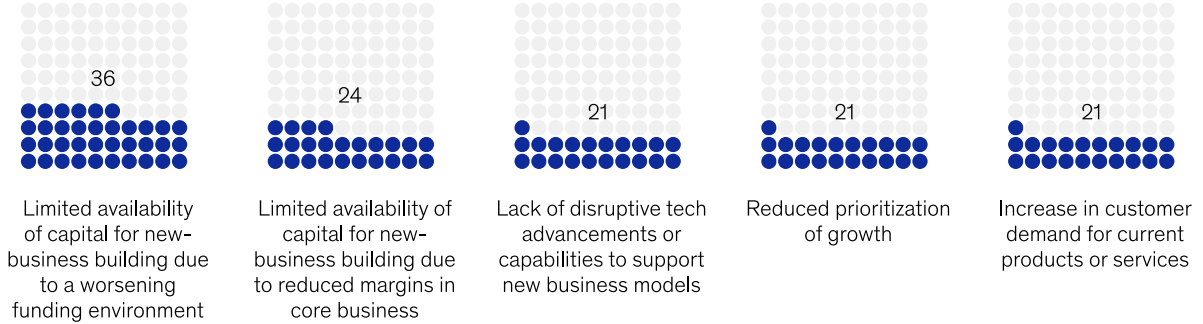
Source: FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, accessed Sept 2024; McKinsey Global Surveys on new-venture building, 2020, 2021, 2022, 2023, and 2024

McKinsey & Company

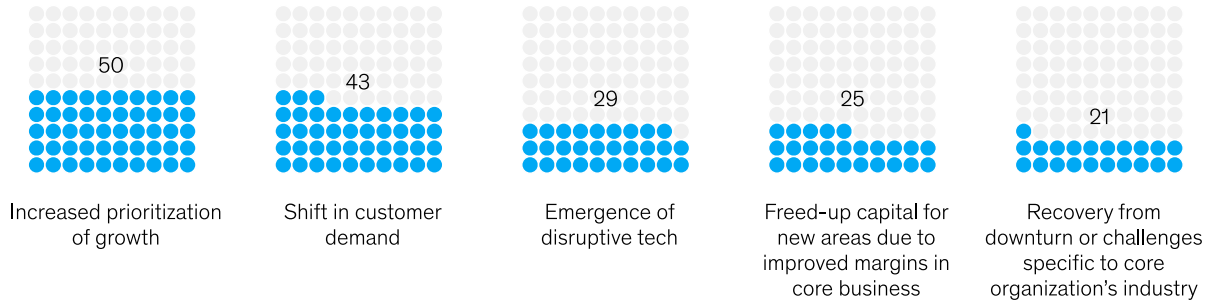
غالبًا ما يشير المخبون الذين يقولون إن شركاتهم شهدت انخفاضًا في إعطاء الأولوية لبناء المشاريع إلى قيود رأس المال باعتبارها السبب الرئيسي، في حين أن أولئك الذين يعطون الأولوية لبناء المشاريع مدفوعون إلى حد كبير بالرغبة في النمو (الشكل ٢). بالنظر إلى التوقعات بأن أسعار الفائدة ستتناقص – وبالنظر إلى مرونة الاهتمام ببناء المشاريع – من السهل تخيل ارتفاع محتمل في إنشاء مشاريع جديدة على المدى القريب.

Limited capital is the predominant reason why some companies are decreasing venture building; others are prioritizing it to pursue growth.

Factors that motivated respondents' organizations to decrease prioritization of new-venture building in past 12 months, % of respondents reporting a decrease in prioritization (n = 128)¹



Factors that motivated respondents' organizations to increase prioritization of new-venture building in past 12 months, % of respondents reporting an increase in prioritization (n = 616)¹



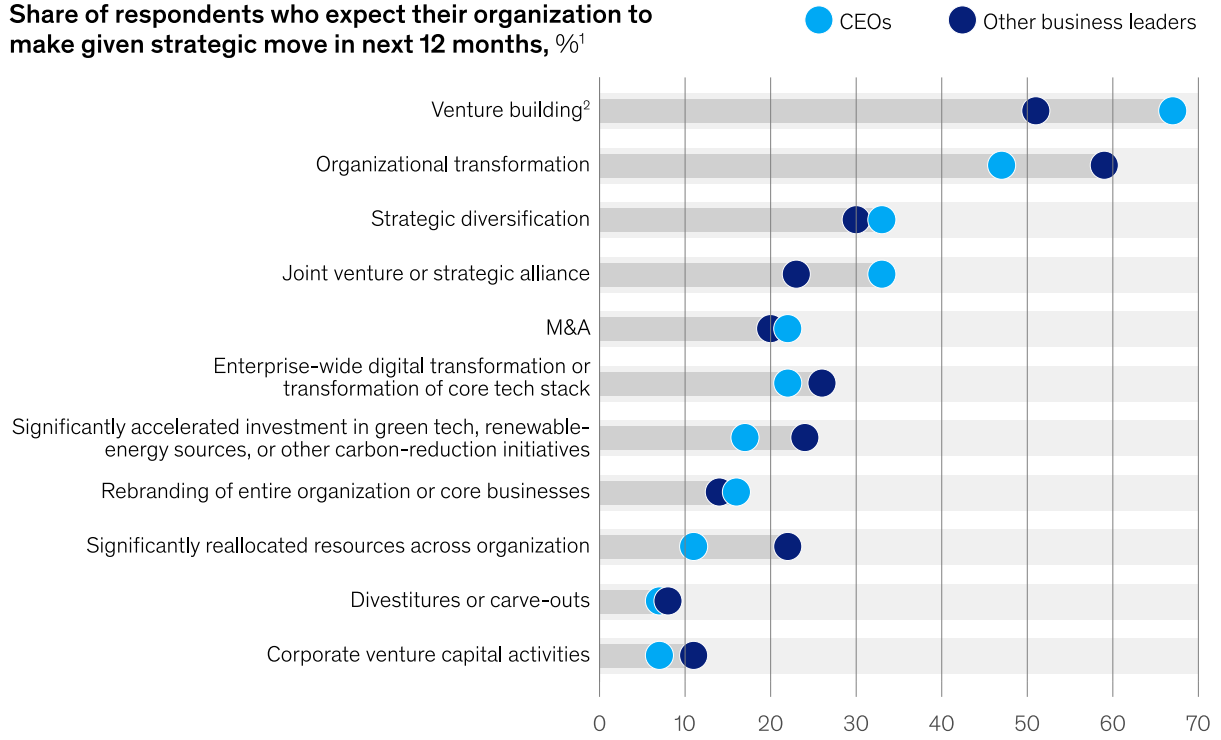
¹Figures were calculated after removing respondents who said "don't know." Respondents who said "other" or "none of the above" are not shown. Respondents were asked to select all answers that applied.
Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

بالنظر إلى المستقبل، يتوقع معظم الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع تطوير مشاريع جديدة في العام المقبل: يتوقع حوالي الثلثين بناء مشاريع جديدة – أكثر من الحصة التي تتوقع تحركات استراتيجية مثل المشاريع المشتركة والدمج والاستحواذ والتحويلات التنظيمية (الشكل ٣). من المرجح أن يتوقع الرؤساء التنفيذيون ١.٣ مرة من قادة الأعمال الآخرين أن تبني مؤسساتهم مشاريع جديدة في العام المقبل. في حين أن أكثر من نصف قادة الأعمال الآخرين يرون بناء المشاريع على أنهم محتمل، إلا أنهم غالباً ما يتوقعون رؤية تحولات تنظيمية.

New-venture building is the strategic move expected most often by CEOs, though there's variance among CEOs and other business leaders.

Share of respondents who expect their organization to make given strategic move in next 12 months, %¹



¹Respondents who answered "none of the above" are not shown. For CEOs, n = 177. For other business leaders, n = 991.

²Survey asked about "business building (ie, creation of new revenues through new products, services, or businesses that require new capabilities)."

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

يشير هذا الاختلاف إلى أن الرؤساء التنفيذيين قد يحتاجون إلى القيام بمزيد من العمل لمواءمة القادة الآخرين حول أولوياتهم. يميل قادة الأعمال الآخرون، بما في ذلك المديرين الماليين، إلى التركيز أكثر على إعادة الهيكلة التنظيمية، مما قد يعكس الضغوط الاقتصادية اليوم. سيكون من المهم إنشاء مساحة على جداول أعمال القادة لبناء المشاريع والتواصل بأنها أولوية للنمو بالنسبة للرؤساء التنفيذيين.

القليل من الاستثمار يمكن أن يؤدي إلى أعمال تجارية كبيرة

في الشركات التي تعطي الأولوية بشكل متزايد لبناء المشاريع الجديدة، غالباً ما يقول المجهود مدفوعة بالرغبة في النمو – ولسبب وجيه. تشير أحدث النتائج التي توصلنا إليها إلى أن الشركات التي تستثمر ٢٠٪ أو أكثر من رأس مال نموها في بناء مشاريع جديدة تماماً لديها نمو في الإيرادات أعلى بنقطتين معويتين من تلك التي لا تستثمر أي شيء³. يصبح هذا أكثر وضوحاً مع المنظمات الكبيرة: شركات بناء المشاريع التي تبلغ قيمتها مليار دولار أو أكثر في الإيرادات السنوية التي تستثمر على هذا

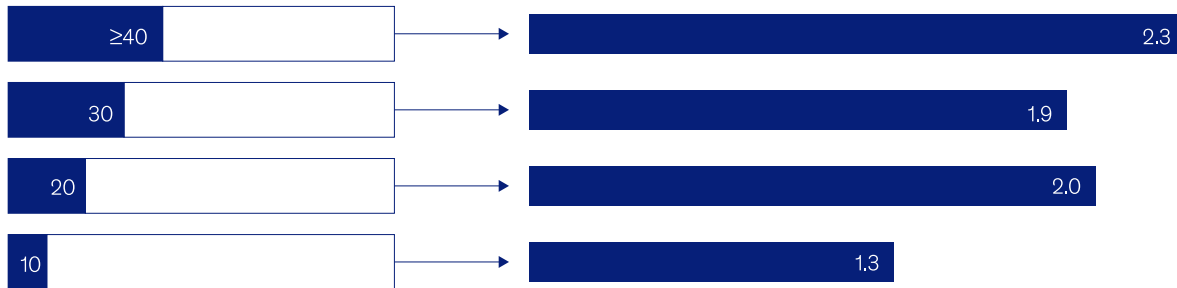
المستوى تحصل على نمو الإيرادات بنسبة ٢.٥ نقطة مئوية أعلى من أولئك الذين لا يستثمرون شيئاً. يمكن أن يشكل هذا الارتفاع ما يقرب من ٥٠٪ من النمو الإضافي للمؤسسات التي تبلغ إيراداتها السنوية مليار دولار أو أكثر، والتي يبلغ متوسط معدلات نموها على مستوى العالم ٥.٢٪ - وارتفاعاً تدريجياً أكبر إذا نظرنا إلى متوسط معدل النمو، وهو ٣.٧٪⁴.

تشير نتائج الاستطلاع إلى أن استثمار ٢٠٪ من رأس مال النمو قد يكون المكان الجاهز للتقاط القيمة. يرى المجهيون الذين يبلغون عن استثمارات أصغر عوائد أصغر، في حين أن أولئك الذين يكرسون مبالغ أكبر لبناء المشاريع لا يبلغون عن المزيد من النمو بشكل هادف (الشكل ٤). ومع ذلك، فإن ٣٨٪ فقط من المجهيين يستثمرون الكثير من رأس مال نموهم، مما يشير إلى أن ما يقرب من اثنين من كل ثلاثة يتركون قيمة محتملة على الطاولة.

Survey findings suggest that investing at least 20 percent of growth capital in new-venture building yields meaningful rewards.

Share of growth capital invested in new-venture building,¹%

Organic revenue growth in companies investing in new-venture building over those not investing, percentage-point difference



¹For respondents reporting 10% of growth capital invested in new-business building, n = 183; for 20%, n = 160; for 30%, n = 63; and for ≥40%, n = 60. Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

استكشفت الدراسة الاستقصائية أيضاً حصة الاستثمار التي ستكون مطلوبة للمشاريع الجديدة لتقديم حصة إجمالي الإيرادات التي يرغب فيها قادة المنظمات الأم. يتوقع المجهيون في المتوسط تحقيق ٢٤٪ من إيرادات مؤسساتهم من المشاريع الجديدة في غضون خمس سنوات. لتحقيق هذه الحصة، ستحتاج العديد من الشركات إلى زيادة مستوى استثمارها بشكل هادف. في الواقع، تشير النتائج إلى أن أولئك الذين يحققون هذه الحصة قد استثمروا ٢.٤ ضعف متوسط أولئك الذين يستهدفون تلك الحصة ولكنهم لم يحققوها⁵.

في الواقع، أثبت شاغلو الوظائف قدرتهم المثيرة للإعجاب على بناء مشاريع ذات إيرادات عالية. وجدت الأبحاث الإضافية أن أكبر عشرة مشاريع جديدة بنتها الشركات الراسخة في العقد الماضي بلغ متوسط إيراداتها ١.٥ مرة أكثر من إيرادات أكبر الشركات الناشئة التي تم إطلاقها في نفس الفترة⁶. يمكن لهذه المشاريع الجديدة أن تستفيد من وصول مؤسساتها الأساسية إلى العملاء والعلامة التجارية والخبرة، مما يمكنها في كثير من الأحيان من زيادة الإيرادات بسرعة.

بلغ متوسط إيرادات أكبر عشر مشاريع جديدة بنتها الشركات الراسخة في العقد الماضي ١.٥ مرة أكثر من أكبر الشركات الناشئة التي تم إطلاقها في نفس الفترة.

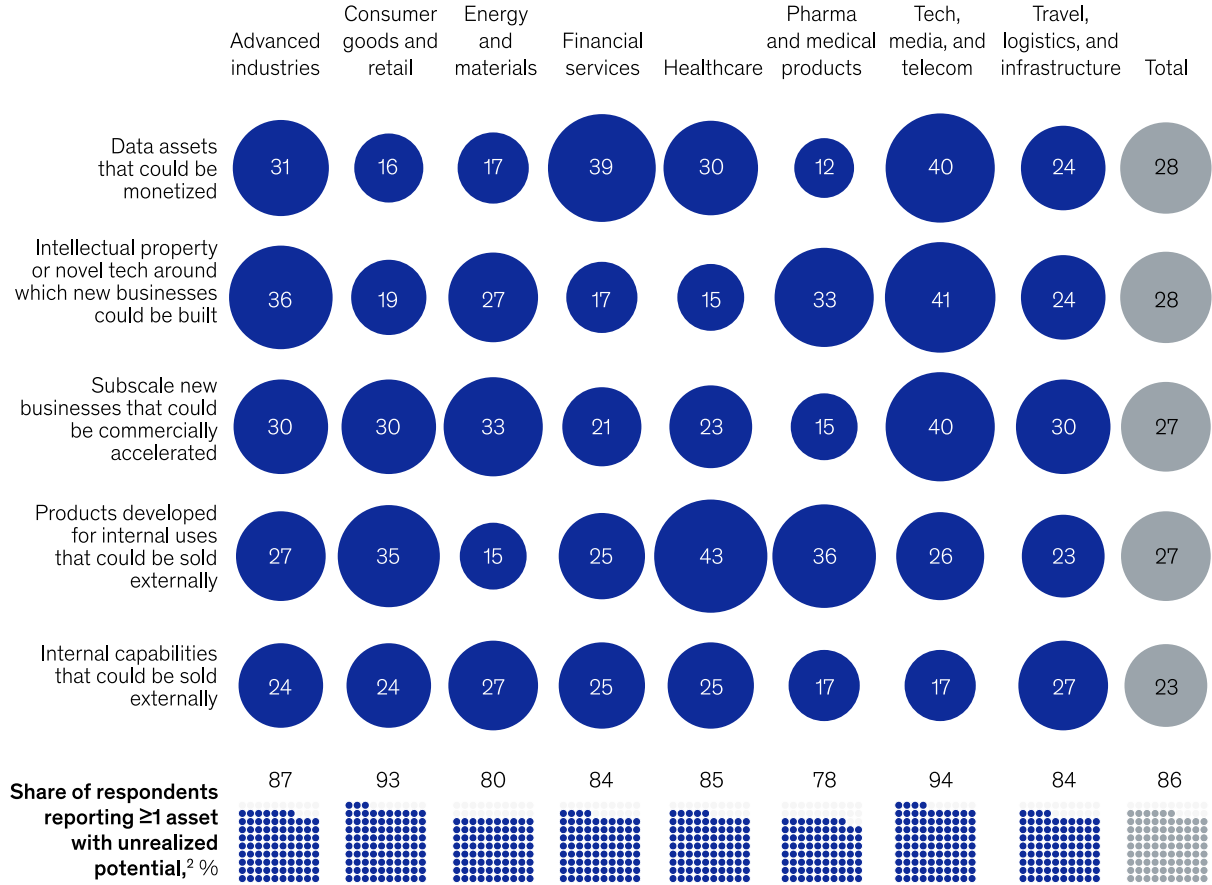
ما هو أكثر من ذلك، يمكن أن يؤثر بناء المشاريع على أكثر من مجرد إيرادات المؤسسة. أفاد المخبون على الاستطلاع أن المشاريع الجديدة التي أطلقتها شركاتهم في السنوات الخمس الماضية قد ولدت ١٦٪ من قيمة مؤسساتها، في حين بلغت الإيرادات الناتجة عن بناء المشاريع الجديدة ١٣٪⁷.

يبدأ بناء المشروع بالكشف عن الكنوز المخفية داخل المنظمة

تظهر أحدث نتائج الاستطلاع أنه بالنسبة لمعظم الشركات، فإن الفرصة مآجة لبناء مشاريع جديدة من الأصول الحالية. يقول ما يقرب من تسعة من كل عشرة من قادة الأعمال الذين شملهم الاستطلاع إن مؤسساتهم لديها أصل واحد على الأقل مع إمكانات تجارية غير محققة. في معظم الأحيان، يرون فرصاً مع البيانات والملكية الفكرية أو التقنيات الجديدة، على الرغم من أن الإمكانيات تختلف حسب الصناعة (الشكل ٥).

Across industries, most respondents indicate that their organizations have at least one asset with unrealized potential.

Share of respondents who say their organization possesses given asset with unrealized commercial potential, %¹



Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

¹For respondents in advanced electronics (advanced electronics, aerospace and defense, automotive and assembly, and semiconductors), n = 108; consumer goods and retail, n = 90; energy and materials, n = 129; financial services, n = 150; healthcare, n = 113; pharma and medical products, n = 102; tech, media, and telecom, n = 175; and travel, logistics, and infrastructure, n = 145.

²Calculated based on inverse of respondents who selected "none of the above."

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

على سبيل المثال، غالباً ما يقول المصنعون في مجال الرعاية الصحية والسلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة إن شركاتهم لديها منتجات تم تطويرها للاستخدامات الداخلية التي يمكن بيعها خارجياً، في حين يشير المصنعون الذين يعملون في الخدمات المالية إلى أصول البيانات التي يمكن تحقيق الدخل منها. في الصناعات المتقدمة⁸ والتكنولوجيا والإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية، غالباً ما يقول المصنعون إن شركاتهم لديها ملكية فكرية أو تقنيات جديدة يمكن بناء مشاريع جديدة حولها. توفر هذه النتيجة نقطة انطلاق لمكان البحث عن تسريع القيمة من الإمكانيات غير المحققة.

عند بناء مشاريع جديدة، استفد من المزايا المميزة

تستفيد المنظمات عندما تستفيد من مزاياها المميزة وتوسع نطاقها كفرص نمو جديدة. يتطلب بناء المشاريع الاعتراف بهذه المزايا والبقاء وفيها لها.

بشكل عام، يتوقع ما يقرب من نصف المحييين الذين يتوقعون بناء مشاريع جديدة أنهم سينشعون مثل هذا العمل في السنوات الخمس المقبلة، بزيادة ١١ نقطة مئوية عن نتائج عام ٢٠٢٣. أمثلة على المشاريع الجديدة التي يمكن بناؤها في هذا الفضاء هي شركة الأجهزة الطبية التي تبني برامج تستخدم بياناتها لتوفير رؤى متعلقة بالعلاج للأطباء ومزود استضافة سحابية ينشئ تطبيقا يستخدم الذكاء الاصطناعي للجين لمساعدة شركات التأمين على تحديد المطالبات المشبوهة.

يزيد الاهتمام بالمشاريع التي تدعمها الذكاء الاصطناعي - على الرغم من أن الشركات في المراحل المبكرة من التقاط القيمة

يرى معظم القادة الذين شملهم الاستطلاع الذين يتوقعون من شركاتهم بناء مشاريع جديدة في نصف العقد المقبل قيمة محتملة في تطوير مشروع يدعم الذكاء الاصطناعي للجين. في الواقع، يقول ستة من كل عشرة إن منظماتهم تسعى بالفعل إلى متابعتهم.

لا تزال هذه الأيام الأولى للشركات التي تسعى للحصول على قيمة من الذكاء الاصطناعي. من بين تلك الشركات التي تبني حول قدرات الذكاء الاصطناعي من الجيل، يقول ٧٣٪ إن مؤسساتهم لا تزال في مراحل التفكير والتطوير المبكر. ومع ذلك، يقول ١٣٪ من المحييين إن شركاتهم في مرحلة تحقيق القيمة في مشروعهم المتعلق بالذكاء الاصطناعي، ويصل العدد إلى ٢٢٪ في مجال المستحضرات الصيدلانية والمنتجات الطبية.

بناء المشاريع الجديد هو مهارة متعلمة يمكن أن تحقق عوائد كبيرة

تظهر نتائج استطلاع هذا العام ما أظهرته الشركات ضمنيا لسنوات: المنظمات التي طورت القدرات لبناء مشاريع جديدة برمجيا ترى أكبر قدر من النجاح لكل عمل تجاري. لدى هؤلاء بناء المشاريع الخبراء ضعف معدل نجاح المنظمات ذات القدرات الأقل نضجا لبناء المشاريع ويولدون إيرادات أكبر من

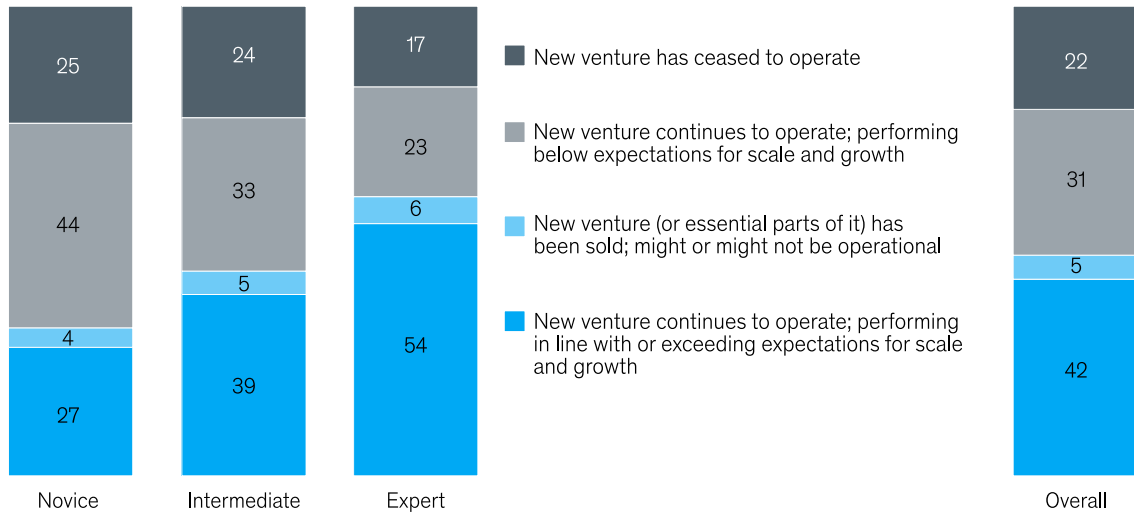
مشاريعهم التجارية الجديدة. توضح أحدث النتائج كيف يمكن للشركات الجديدة في بناء المشاريع تسريع نضجها والبدء في البناء بفعالية منذ البداية.

الممارسة تجعل من الكمال

وفقا لنتائج المسح، مع نضوج الشركات في ممارساتها الجديدة لبناء المشاريع، يتحسن احتمال نجاح أعمالها الجديدة بشكل كبير (الشكل ٨). من المرجح أن يرى البنائون الخبراء النجاح مرتين تقريبا – أي أن المشروع الجديد يلبي أو يتجاوز توقعات الحجم والنمو. تشير الردود أيضا إلى أن هذه الشركات تشهد معدلات نمو تزيد في المتوسط ٢.٨ نقطة مئوية عن معدل البنائين المبتدئين.

Expert builders see more new ventures meeting or exceeding expectations for scale and growth than others do.

Outcome and maturity of new ventures built between 2 and 5 years ago,¹% of respondents

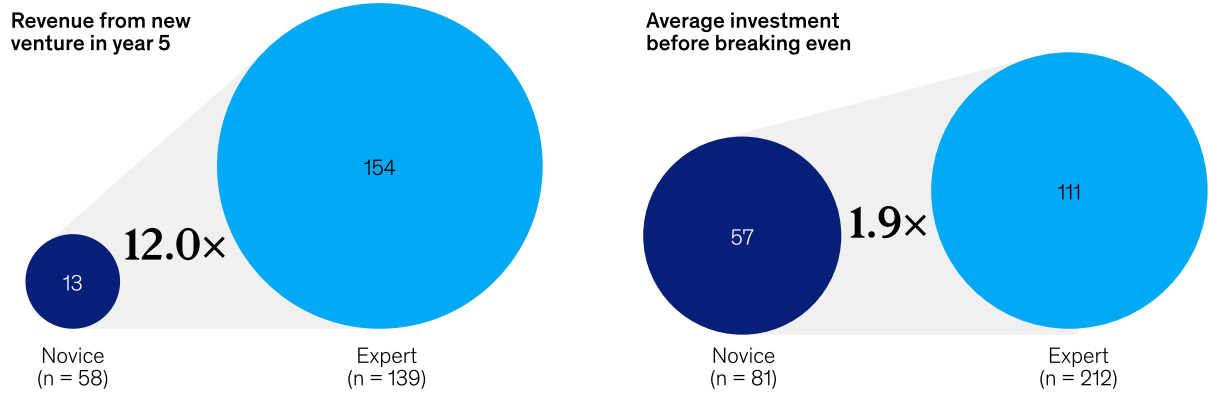


Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know" or "other." Figures may not sum to 100%, because of rounding.
¹ Respondents were asked about new businesses built by their organization in past 2–5 years and to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.
 Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

كما تزداد العوائد المبلغ عنها مع نضج قدرات بناء المشاريع الجديدة. في المتوسط، يرى بناءة الخبراء إيرادات أكثر ب ١٢ مرة في السنة الخامسة للمشروع من المبتدئين⁹، على الرغم من استثمار ضعف مبلغ رأس المال فقط قبل التعادل (الشكل ٩).

Expert builders see outsize ROI from their new ventures.

Revenue of and investment in new ventures,¹ by new-venture-building maturity,² \$ million

Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

¹Respondents were asked about new businesses launched in past 5 years that they were most familiar with and about revenues and investment, using ranges. Revenues and investments were calculated using midpoints of those ranges. For top range, ">\$2 billion," \$2.5 billion was used. For each maturity category, weighted average was used to calculate revenue values.

²Respondents were asked to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

سنة إجراءات رئيسية للبناء مثل الخبير

يمكن تعلم النجاح في بناء المشاريع الجديدة من أولئك الذين هم الأفضل في ذلك. قمنا بتجميع العوامل التي تميز الخبراء عن المبتدئين، بناء على خبرتنا والبحث، في سنة إجراءات للنجاح. نجد أيضا أن هذه العوامل يمكن أن تؤثر على توقعات الإيرادات. عند النظر على وجه التحديد إلى العوامل المعمول بها للمشاريع الجديدة الفردية، تشير البيانات إلى أن المشاريع الجديدة التي يقول المجيبون إن لديها غالبية العوامل المعمول بها تشهد إيرادات أكثر بـ 3.4 مرة من المشاريع الجديدة في عامها الخامس مقارنة بالأعمال التجارية الجديدة التي لم يكن لديها أي منها.

١. اتبع نهج محافظة منضبط. إدراكا منهم أن المخاطر عالية، ينشر البنائون الخبراء رهاناتهم. لقد قاموا ببناء ما متوسطه حوالي ستة مشاريع جديدة في السنوات الخمس الماضية، في حين بنى المبتدئين أقل من اثنين خلال ذلك الوقت.

متوسط عدد المشاريع الجديدة التي بناها الخبراء في السنوات الخمس الماضية هو ٦، في حين أن المبتدئين بنوا أقل من ٢، ٣ ضعف

الخبراء أكثر من ثلاث مرات أكثر من المبتدئين للحصول على إطار وعملية ثابتة لتحديد وتقييم وبناء وإطلاق مشاريع جديدة

طور الخبراء أيضا عمليات فعالة لمساعدتهم على إنشاء العديد من المشاريع الجديدة. إنهم أكثر من ثلاث مرات أكثر من المبتدئين للحصول على إطار وعملية ثابتة لتحديد المشاريع الجديدة وتقييمها وبناءها وإطلاقها. لذلك، يمكن للمبتدئين أن يقعوا في العقبة الأولى، وبناء مشروع ليس لديه سوق واضحة أو احتياجات محددة. إنهم أكثر عرضة بثلاث مرات من الخبراء لبناء مشروع خاطئ – أي واحد بدون منتج جيد أو سوق مناسب. من ناحية أخرى، يزيل الخبراء هذه العقبة ويركزون على التحدي الكبير التالي: خلق النمو¹⁰.

عند اتباع نهج المحفظة لبناء مشاريع جديدة، يتطور الخبراء أيضا في أبعاد أخرى تدعم بناء المشاريع التسلسلية، مثل وجود الحوافز والبنية التحتية المناسبة. على سبيل المثال، الخبراء أكثر عرضة بثلاث مرات تقريبا من المبتدئين للحصول على آليات لتحفيز نجاح الشركات الجديدة، مثل المكافآت والتعليقات من راعي المستوى C. يميلون أيضا إلى الحصول على التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لبناء مشروع جديد. يمكن أن يشمل ذلك وجود استراتيجية واضحة لمكان وكيفية تخزين البيانات، والبيانات القابلة للتطوير ومنصات التحليلات، والوصول إلى بائعي التكنولوجيا بأي قدرات مطلوبة.

٢. تكريس التمويل. تدرك المنظمات الخبيرة في بناء مشاريع الشركات أن تمويل المشاريع الجديدة يجب أن يكون مقدما وحمايته، وتستثمر بشكل هادف لمساعدة تلك المشاريع على التوسع.¹¹ من المرجح أن يكون لدى بناء الخبراء ٦.٢ مرة أكثر من المبتدئين موارد مالية مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة.

نجد أيضا أن استثمارات الخبراء تعكس اتجاهها أوسع في بناء مشاريع جديدة: فهم على استعداد لاستثمار المزيد من رأس المال في المشاريع الفردية، ونتيجة لذلك، إنشاء مشاريع جديدة أكبر. هذا النمو لا يأتي مجانا هو حقيقة لا مفر منها. تشير نتائج الاستطلاع إلى أن الشركات التي تستثمر ٣ ملايين دولار يمكن أن تتوقع ٨ ملايين دولار بعد خمس سنوات، ويمكن لأولئك الذين يستثمرون ٣٠ مليون دولار أن يتوقعوا ٩٠ مليون دولار.

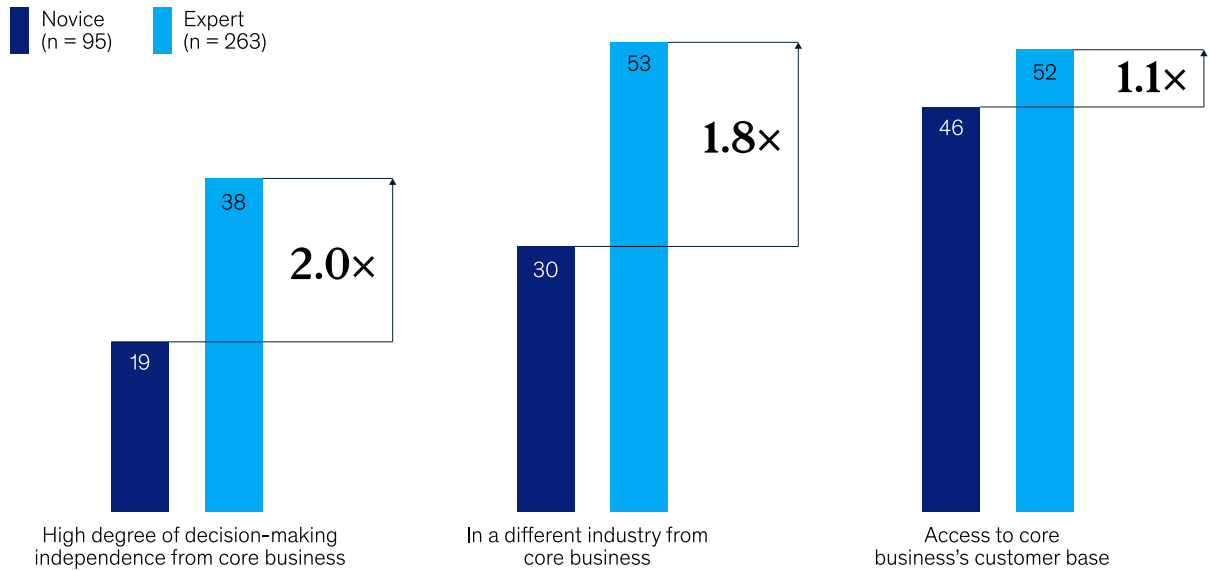
يستثمر الخبراء ٩, ١ مرة من رأس المال الذي يفعله المبتدئين في مشروع جديد قبل كسر التعادل

الخبراء أكثر عرضة ٢,٦ مرة من المبتدئين للحصول على موارد مالية مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة

٣. موازنة الاستقلال مع الاتصال بالجوهر. تستفيد معظم الشركات التي تبني مشاريع جديدة، من الخبراء والمبتدئين على حد سواء، من الوصول إلى قدرات المنظمة الأساسية أو الأصول الأخرى. على سبيل المثال، يقول حوالي نصف المشاركين في الاستطلاع من كل من الخبراء والمبتدئين إن مشاريعهم الجديدة يمكنها الاستفادة من قاعدة عملاء المنظمة الأساسية (الشكل ١٠). ومع ذلك، فإن البنائين الخبراء أكثر شجاعة ويمنحون مشاريعهم الجديدة استقلالية أكبر لتحقيق مزايا استثنائية.

Novices stay near their core businesses while building new ventures; expert builders look beyond the core.

Aspects present in new ventures,¹ by new-venture-building maturity,² % of respondents



Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

¹Respondents were asked which statements were true about new businesses launched that they were most familiar with, from launch through early scaling (ie, point at which market traction was achieved and business model proved).

²Respondents were asked to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

من المرجح أن يمنح البنائة الخبراء مرتين من المبتدئين المشاريع الجديدة درجة عالية من استقلال صنع القرار عن الأعمال الأساسية، ومن المرجح أن يبلغوا مرتين تقريبا عن بناء مشروع في صناعة مختلفة عن المنظمة الأساسية. في تجربتنا، يعد هذا الاستقلال أحد أصعب العناصر – وأحد أكثر العوامل المحتملة لتعثر

مشروع في مراحل المبكرة أو خنقه لاحقا. لقد اكتشف الخبراء هذا، ويبدأون بإعطاء مشروع جديد استقلالية أكبر مما يشعر بالراحة بشكل طبيعي ودعمه عندما تبدأ السياسة التنظيمية في عرقلة الطريق.

الخبراء أكثر عرضة بمقدار ٤, ١ مرة من المبتدئين للحصول على عضو كـ ١ من جناح C الذي دافع عن مشاريعهم الجديدة
من المرجح أن يكون للخبراء ٣, ٢ مرة أكثر من المبتدئين قائدا متفانيا لبناء المشاريع الجديدة

٤. أظهر الدعم من الأعلى. يستفيد الخبراء من تحديد أولويات القادة لبناء المشاريع الجديدة. على مدى السنوات الخمس الماضية، وجد بحثنا باستمرار أن رعاية C-suite لبناء المشاريع الجديدة تساعد المشاريع الجديدة على النجاح. في عام ٢٠٢٣، على سبيل المثال، يميل المخبون في أفضل البنائين إلى الإبلاغ عن وجود راعي واحد على الأقل لبناء المشاريع. تعزز أحدث البيانات هذه النقطة: الخبراء أكثر عرضة ٤. ١ مرة من المبتدئين ليقولوا إن عضوا واحدا على الأقل من جناحهم C دافع عن مشاريعهم الجديدة.

علاوة على ذلك، غالبا ما يعين الخبراء قائدا للتركيز على بناء المشاريع. إنهم أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للحصول على قائد متفاني مسؤول عن جهود إنشاء المشاريع الجديدة.

٥. يعمل فريقا متخصصا مع مواهب خبيرة. تجتد الشركات التي تجعل بناء المشاريع جزءا قياسيا من استراتيجية النمو أن وجود فريق متخصص لبناء المشاريع يساعد هذه المبادرات على الازدهار. من المرجح أن يكون لدى البناة الخبراء ٥. ١ مرة أكثر من المبتدئين فريق أو وحدة مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة. عادة ما يكون لهذه الفرق مسؤوليات وحوافز واضحة لتوسيع نطاق المشاريع الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يميل البنائين الأكثر خبرة إلى إعطاء الأولوية لجذب المواهب ورفع مستوى مهاراتها لجهود بناء المشاريع الجديدة. غالبا ما يكون لديهم حرية أكبر من الآخرين لجذب أفضل المواهب. يتمتع ربع البنائين الخبراء بالمرونة لتعويض المواهب بشكل أكبر من الأعمال الأساسية، مقارنة بنسبة ١٣٪ فقط من البنائين المبتدئين. من المرجح أيضا أن يكون لدى الخبراء ٧. ١ مرة أكثر من المبتدئين برامج تحسين المهارات لتعزيز المهارات اللازمة لبناء مشاريع جديدة.

بالنظر إلى أين تؤثر فجوات المواهب على بناء المشاريع الجديدة، يبدو أن الخبراء يجنبون مكافآت كونهم فعالين في توظيف أو تدريب المواهب التي يحتاجونها. المحيبيون الذين يقولون إن منظماتهم خبراء هم أكثر عرضة بمقدار ٢.٥ مرة من أولئك الذين يقولون إن مبتدئين في الإبلاغ عن عدم وجود ثغرات في المواهب تؤثر على جهود بناء المشاريع. ومع ذلك، في جميع أنحاء نضج بناء المشاريع، تظهر الردود أنه لا تزال هناك ثغرات حقيقية، مع الاتساق في أنواع الأدوار التي تفتقدها المنظمات. أدوار المنتج والتصميم هي التحدي الأكثر بلاغا لكل من الخبراء والمبتدئين، تليها الأدوار التجارية والمتعلقة بالبيانات. تشير هذه النتائج إلى أنه بغض النظر عن مدى نجاح الشركات في بناء مشاريع جديدة، فإنها تستفيد من إيلاء اهتمام مستمر للأدوار التي ستحتاجها لهذه الجهود بشكل فعال.

من المرجح أن يكون لدى البناة الخبراء ١,٥ مرة أكثر من المبتدئين فريق أو وحدة مخصصة لبناء المشاريع الجديدة
من البنائين الخبراء لديهم المرونة لتعويض المواهب أكثر من الأعمال الأساسية، مقارنة ب ١٣٪ فقط من البنائين المبتدئين

٦. ابحث خارج حدود المنظمة عن أي قدرات مفقودة. على مدى السنوات الخمس الماضية، رأينا أن البنائين الأكثر نجاحا لا يحتاجون دائما إلى امتلاك كل القدرات في المنزل. تظهر أحدث النتائج أن الخبراء يدركون فوائد المساعدة الخارجية من خلال عمليات الاستحواذ والشراكات: فهم أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للاستحواذ على عمل آخر خلال عملية بناء المشاريع. ليس من المستغرب، إذن، أن أولئك الذين يرون أكبر الإيرادات من بناء المشاريع هم الذين يستحوذون على الشركات. يبلغ المحيبيون الذين يقولون إن شركاتهم استحوذت على عمل تجاري كجزء من تطوير مشروع جديد عن إيرادات أكثر بأربعة أضعاف في السنة الخامسة للمشروع من أولئك الذين يقولون إنه لم يتم الاستحواذ على أي أعمال تجارية. من المرجح أن يكون الخبراء أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للحصول على عمل تجاري خلال عملية بناء المشاريع الخاصة بهم.

الخبراء أكثر عرضة ٤, ١ مرة من المبتدئين لإقامة شراكات أو تحالفات مع منظمات أخرى كما أن البنائين الخبراء أكثر عرضة ٤, ١ مرة من المبتدئين لإنشاء شراكات أو تحالفات مع منظمات أخرى. كما وجدنا في بحث العام الماضي، فإن الشركات التي حققت أكبر قدر من النجاح في بناء المشاريع أكثر عرضة من غيرها للوصول إلى قدرات البحث والتطوير والتسويق الخارجية، على سبيل المثال¹².

يخبرنا اثنان من كل ثلاثة رؤساء تنفيذيين أنهم يتوقعون بناء مشاريع جديدة في العام المقبل، وتشير التوقعات إلى أن المزيد من تخفيضات أسعار الفائدة تلوح في الأفق. الظروف مهيأة لشاغلي الوظائف لمتابعة فرص عمل جديدة. أولئك الذين يفعلون – ويضعون العمليات والقدرات الحرجة التي أنشأها بالفعل بناء المشاريع الأكثر نضجا – سيتم وضعهم لتجاوز أقرانهم في الصناعة.