

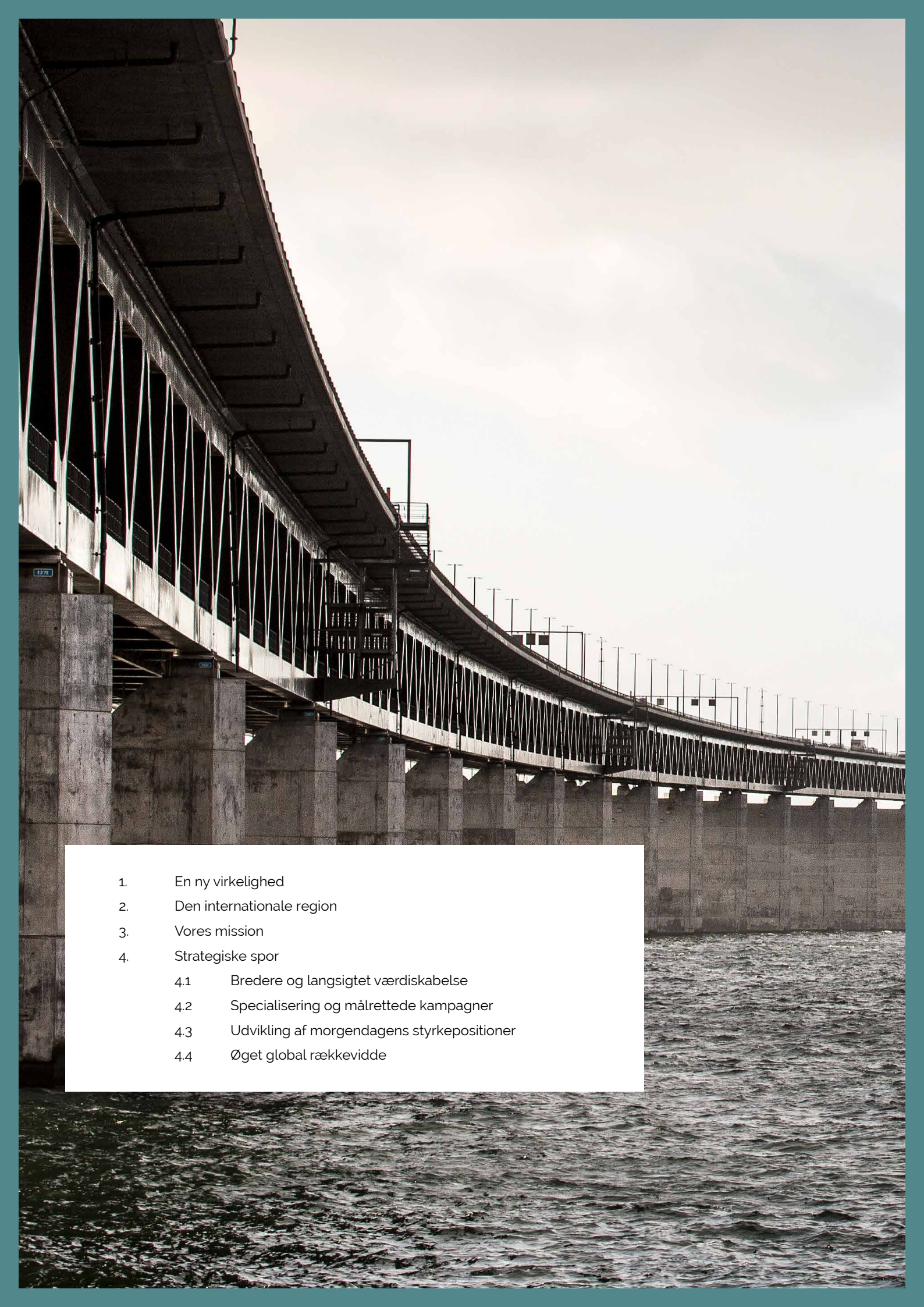
COPENHAGEN
CAPACITY

Invest in Greater Copenhagen

Strategi

for Copenhagen Capacity 2019-2022



- 
1. En ny virkelighed
 2. Den internationale region
 3. Vores mission
 4. Strategiske spor
 - 4.1 Bredere og langsigtet værdiskabelse
 - 4.2 Specialisering og målrettede kampagner
 - 4.3 Udvikling af morgendagens styrkepositioner
 - 4.4 Øget global rækkevidde

1. En ny virkelighed

Greater Copenhagen står over for en ny virkelighed i den internationale konkurrence om talenter, kapital og investeringer: En række gensidigt afhængige trends påvirker radikalt den måde virksomheder og talenter internationaliserer på og dermed også de tilbud, som Greater Copenhagen aktører i fællesskab skal udvikle og tilbyde internationale virksomheder og talenter for at få dem til regionen.

Mange af disse trends er drevet frem eller muliggjort af en accelererende udvikling og brug af ny teknologi. Grundstenen i forandringen er den allestedsnærværende digitalisering, der betyder, at nye kunder bliver interessante for Copenhagen Capacity, at vi skal nå dem på nye måder, at vi i stigende grad skal tilbyde dem noget andet, og at vi skal gøre det på andre måder end vi gør i dag. Digitaliseringen giver Copenhagen Capacity hidtil usete muligheder for at nå kunder globalt. Det betyder dog samtidig, at konkurrencen skærpes, når andre regioner og lande også kan nå de virksomheder og investorer, der traditionelt har kigget mod Skandinavien og Greater Copenhagen.

Men den nye virkelighed er ikke drevet af teknologi alene. Parallelt går globaliseringen frem i Asien, men tilbage i USA og dele af Europa. Landene i Asien udvikler sig fra at være verdens fabrikker til selv at blive interessante markeder og potentielle investorer. Endelig ser kompetencer og innovationskapacitet ud til at blive stadig vigtigere som investeringsparametre. Det giver forskydninger i det velkendte FDI- og talentlandskab, som Copenhagen Capacity må forholde sig til.

De i alt 16 relevante trends er analyseret og beskrevet i bilag 1. Fire af de vigtigste tendenser, som påvirker Copenhagen Capacitys arbejde de næste år, er kort fortalt:

- **Opbrud i brancher og værdikæder**

Kendte branche- og sektorskel brydes ned og helt nye vokser frem. Også virksomhedernes værdikæder opsplittes i stigende grad geografisk og organisatorisk i takt med, at ny teknologi skaber nye muligheder og accelererer disruption

- **Virksomheder internationaliserer på mange nye måder**

Virksomheder reorganiserer deres måde at internationalisere på. De ansætter på nye måder (til enkeltopgaver, freelance etc.), de sætter projekter i gang fremfor at lave traditionelle etableringer i nye lande og samarbejder med iværksættere, SMV'er og kunder om innovation mm.

- **Kompetencer og innovation bliver stadig vigtigere – og foregår på nye måder**

Innovation, viden og talent bliver stadig vigtigere som internationale konkurrenceparametre. Samtidig ændrer virksomhederne deres innovationsprocesser fra klassiske store R&D-afdelinger til mere åben, iværksætter- og datadrevet innovation

- **Nye geopolitiske mønstre**

Verdens økonomiske tyngdepunkt forskydes mod sydøst. Amerikansk protektionisme og Storbritanniens brud med EU er eksempler, der giver både nye muligheder og begrænsninger for Copenhagen Capacity i de kommende år

Det er denne virkelighed, som danner bagtæppet for udviklingen af Copenhagen Capacitys arbejde de næste år og dermed denne strategi. God læselyst.

2. Den internationale region

Greater Copenhagen er fuldt integreret i den internationale økonomi. Mere end hver fjerde private beskæftigede i den danske del af Greater Copenhagen er ansat i en udenlandsk ejet virksomhed og selv i den kommune med den laveste andel, er det hver tiende. Samtidig er godt hver tiende person med en erhvervsindkomst i den danske del af Greater Copenhagen ikke født i Danmark og har ikke en forælder født i Danmark eller med dansk statsborgerskab. Udenlandske virksomheder står for 28% af eksporten og 32% af omsætningen i private virksomheder. Endelig tjener en ansat i en udenlandsk ejet virksomhed i gennemsnit 100.000 kr. mere om året end i en danskejet virksomhed. Den direkte betydning af den internationale økonomi i regionen er med andre ord meget betydelig.

Det internationale erhvervslivs betydning for dansk økonomi går imidlertid videre end det. Når andelen af beskæftigede i udenlandsk ejede virksomheder stiger med et procentpoint, så stiger produktiviteten i alle ikke-udenlandsk ejede virksomheder i regionen i gennemsnit med mellem en og to procent (kilde: Copenhagen Economics). Det skyldes, at udenlandske virksomheder såvel som udenlandske medarbejdere medbringer ny viden og nye måder at gøre tingene på, der over tid forplanter sig til resten af erhvervslivet og dermed er en væsentlig kilde til de ideer, som vi som samfund skal leve af i fremtiden.

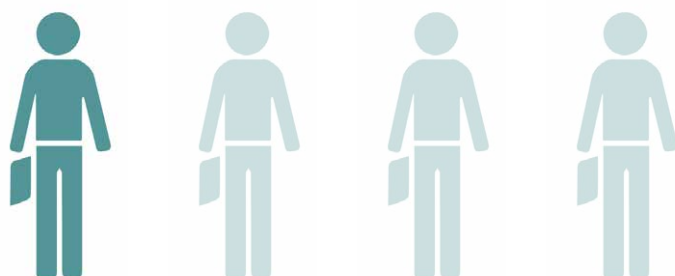
Endelig skubber udenlandske virksomheder og medarbejdere til de eksisterende erhvervsstrukturer ved at øge konkurrencen og skabe fornyelse blandt danske aktører. Selvom disse effekter er mindre synlige end den direkte jobskabelse, så er den medfølgende videnoverførsel og mulighederne for yderligere specialisering de allervigtigste, fordi de er med til at skabe et dynamisk erhvervsliv på den lange bane.

Konkurrencen om at tiltrække eller få adgang til udenlandske ressourcer er af samme grund stor. Greater Copenhagen har i denne konkurrence meget at byde på, men er en mindre spiller blandt europæiske mastodonter som London, Paris og Berlin og skattevenlige destinationer som Amsterdam og Dublin.

Kun gennem en fælles, fokuseret og aktiv indsats kan vi trække Greater Copenhagen ind blandt vinderne i globaliseringen.

Copenhagen Capacitys arbejde gennem den nuværende strategiperiode har resulteret i tre centrale overvejelser:

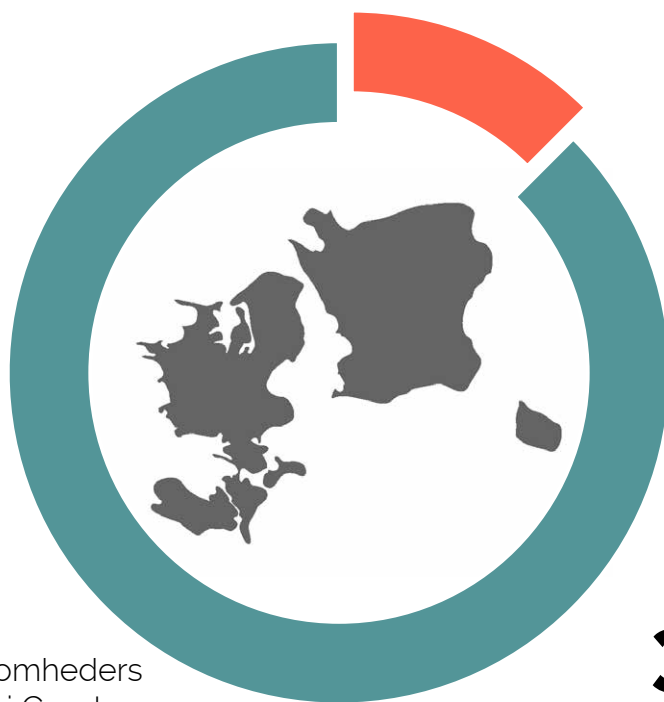
- Måler vi den rigtige og reelle værdi af vores arbejde? En helt central værdi af Copenhagen Capacitys arbejde er den innovation og styrkelse af konkurrencekraften, som de tiltrukne ressourcer tilfører. I dag er den primære KPI jobskabelse, som hverken fuldt afspejler vores faktiske eller ønskede værdiskabelse for regionen
- Hvordan kan vi skalere vores arbejde? Den teknologiske udvikling vil give os større muligheder for at nå flere nye kunder globalt. Greater Copenhagen har meget at byde på, men vi realiserer kun det internationale vækstpotentiale, hvis vi formår at nå ud til potentielle investorer, virksomheder og talent i hele verden med vores budskaber. Andre regioner får imidlertid adgang til de samme værktøjer, og udviklingen betyder derfor, at vi skal udføre vores arbejde på nye måder
- Hvordan sikrer vi, at vi også udvikler nye styrkepositioner sideløbende med, at vi markedsfører de eksisterende? Virksomheder, talenter og investorer kommer ikke til Greater Copenhagen på grund af Copenhagen Capacity. Uden stærke værditilbud baseret på regionens styrkepositioner kan vi ikke i fremtiden tiltrække de internationale ressourcer, som spiller en så central rolle for vores økonomi



Udenlandske virksomheder beskæftiger hver fjerde
privatansatte i Greater Copenhagen*

4%

Andel af udenlandske
virksomheder i Greater
Copenhagen*



28%

Udenlandske virksomheders
andel af eksporten i Greater
Copenhagen*

32%

Udenlandske virksomheders
andel af omsætningen i Greater
Copenhagen*

*
Den danske del af Greater Copenhagen.

A photograph of two women, one with curly hair and one with straight blonde hair, both smiling and looking down at a laptop. The laptop has a prominent rainbow-colored logo on its lid. They are sitting at a red table outdoors. A smartphone is also on the table. The image has a soft, slightly faded overlay.

Vores mission:

**Vi inspirerer verden til at skabe
fremtiden i Greater Copenhagen**

3. Vores mission

Som Greater Copenhagens officielle organisation for investeringsfremme, er det Copenhagen Capacity's rolle at tiltrække udenlandske investeringer, virksomheder og talenter til Greater Copenhagen.

Gennem årene har vi imidlertid påtaget os et større og bredere ansvar: Vi opbygger klynger og netværk, så vi kan forstærke Greater Copenhagens styrkepositioner, vi tiltrækker internationale kunder, så danske virksomheder og industrier kan blomstre, og vi varetager internationale kanaler og netværk, som lokale organisationer kan drage nytte af. Fælles for aktiviteterne er, at de alle bidrager til at holde Greater Copenhagen konkurrencedygtig, attraktiv og kendt i en global verden. Dermed bidrager vi til den vision, som Greater Copenhagen's politiske bagland har besluttet:

"Greater Copenhagen is the centre of sustainable growth and quality of life because we offer agile, collaborative and accessible conditions – where people can unleash their potential"

Gennem de seneste år har internationale medier anerkendt Copenhagen Capacity for vores arbejde med at sammenkæde regionale udviklingsaktiviteter med international markedsføring og tiltrækning. Heriblandt:

- Top-100 Global Thought Leader – World Finance, 2018
- Best FDI strategy among Europe's mid-sized regions – fDi Intelligence, Financial Times, 2018-2019 & 2016-2017

- Best Place Brand Strategy of the Year – City Nation Place Awards, 2017
- Top Regional Investment Promotion Agency in Western Europe – Site Selection Magazine, 2016

Virksomheder og talenter lægger deres investeringer og arbejdskraft - og dermed deres fremtidige vækst og udvikling - hvor det er mest attraktivt for dem. Som en lille åben økonomi er vores fremtid afhængig af at kunne tiltrække den bedste forskning, virksomheder og talent, der vil bidrage med kompetencer, kapital og knofedt i opbygningen af morgendagens Greater Copenhagen.

Regionens - og Danmarks - langsigtede udvikling og økonomiske velstand afhænger således af i hvilken grad vi lykkes med at gøre Greater Copenhagen til en magnet for international vækst og udvikling. Copenhagen Capacity arbejder derfor målrettet på at holde Greater Copenhagen attraktiv i den internationale konkurrence til gavn for nuværende og fremtidige generationer. På den baggrund formuleres vores mission:

"Vi inspirerer verden til at skabe fremtiden i Greater Copenhagen"



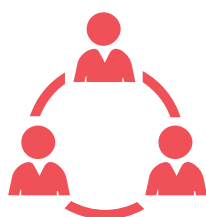
4. Strategiske spor

Copenhagen Capacity implementerer missionen gennem fire strategiske spor ned gennem vores værdikæde. De fire områder er:



1. Bredere og langsigtet værdiskabelse

Copenhagen Capacity bliver nu fortrinsvis målt på den jobskabelse, som vi bidrager med, men skaber allerede i dag en værdi som er langt bredere og vigtigere for regionen. Denne langsigtede værdiskabelse bliver fremadrettet central i prioriteringen og eksekveringen af Copenhagen Capacitys arbejde.



2. Specialisering og målrettede kampagner

Konkurrencen om de attraktive udenlandske investorer og talenter intensiveres i takt med at globaliseringen fortsætter. Copenhagen Capacity vil fortsætte med en aktiv specialisering og målrettede kampagner, hvor vi præsenterer både nuværende og nye kundegrupper for de udviklede værditilbud.



3. Udvikling af morgendagens styrkepositioner

Industrier og forretningsområder udvikler sig konstant eller smelter sammen. Greater Copenhagen's traditionelle styrkepositioner udfordres og skal fortsat udvikles. Copenhagen Capacity vil forsat engagere sig i udviklingen af fremtidens regionale styrkepositioner med et klart sigte på at styrke den internationale konkurrencekraft.



Øget global rækkevidde

Nye digitale teknologier og kanaler gør det potentielt muligt for Copenhagen Capacity at skalere forretningen voldsomt og række ud til et hidtil uset antal potentielle kunder og kommunikere med dem på en langt mere effektiv måde. Det kræver imidlertid en gentænkning og udbygning af vores nuværende kanaler og services, samt at vi kan rejse de fornødne indtægter.

“

Copenhagen Capacity er proaktive til at vurdere den globale økonomi og sikre, at Greater Copenhagen kommer på investorernes kort

- Financial Times, fDi Intelligence 2018

“

Det gik hurtigt, da vi fik Copenhagen Capacity på. Vi har haft rigtig svært ved at finde de her folk, så det har stor betydning for os. Jeg har været vant til et flow på en til to kandidater om måneden, og pludselig stod jeg med 10 hver 14. dag.

- Jesper Thor Rasmussen, teknisk direktør i Tradeworks
(Citat bragt i børsen)





Bredere og langsigtet værdiskabelse

Kernen i Copenhagen Capacitys arbejde er at skabe værdi gennem tiltrækning internationale ressourcer til regionen. Denne værdiskabelse bliver i dag fortrinsvis vurderet på den jobskabelse, som vi bidrager med, men skaber allerede resultater som er langt bredere og vigtigere for regionen end den rene jobskabelse.

Når vi eksempelvis tiltrækker forskningsinvesteringer, flyruter og datacentre til regionen, er de afledte effekter på væksten og udviklingen i regionen store, mens jobskabelsen ofte er relativt lille. Når vi tiltrækker international kapital, styrker det meget andet end jobskabelsen. Og gennem One-Point Entry tiltrækker vi værdifulde eksportmuligheder for danske virksomheder, som ikke direkte kan omregnes til arbejdspladser. Måler vi udelukkende succes på jobskabelse, risikerer vi derfor at fravælge de mest værdiskabende aktiviteter. Samtidig vil et rent fokus på jobskabelse naturligt prioritere vækst i dag fremfor aktiviteter, der styrker regionens konkurrence- og innovationskraft på længere sigt.

I erkendelse af, at man får, hvad man måler, vil Copenhagen Capacity fremadrettet definere vores KPI'er, på en sådan måde, at vi internt kan prioritere aktiviteter med stor reel værdiskabelse, som bidrager til den langsigtede udvikling af regionen.

Copenhagen Capacity vil:

- Afsøge og forfølge mulighederne for at skabe international vækst og udvikling på nye måder – og for nye kundegrupper – i hele Greater Copenhagen og Danmark
- Samle centrale samarbejdspartnere omkring etablering af et nyt KPI-system, der i højere grad fremmer en indsats, der tilgodeser regionens langsigtede konkurrencekraft fremfor kortsigtet jobskabelse



Specialisering og målrettede kampagner

Danmark tilbyder i sig selv ikke et stort og attraktivt marked eller et meget gunstigt omkostningsniveau, og vi er derfor ikke en naturlig kandidat, når asiatiske eller amerikanske virksomheder planlægger deres ekspansion i Europa. I takt med at virksomhederne internationaliserer på nye måder og opbruddet i værdikæder fortsætter, øges kravene til, at Copenhagen Capacity bliver endnu skarpere på, hvad regionen har at tilbyde vores kunder.

Denne specialisering og prioritering af få, stærke nicheområder bliver omdrejningspunktet for Copenhagen Capacitys lead-skabelse i fremtiden. Gennem de nye primært digitale muligheder kan vi skalere den internationale rækkevidde af vores indsatser og få kontakt til langt flere potentielle kunder end tidligere. Succesen vil imidlertid også afhænge af, hvor relevante vores tilbud er for de valgte målgrupper. Derfor skal vi fortsætte arbejdet med at dokumentere vores styrkepositioner og beskrive disse som værditilbud rettet mod skarpt definerede målgrupper.

Endelig vil Copenhagen Capacity udbrede vores services til nye kunder i Greater Copenhagen og Danmark, når det vurderes at styrke resultatskabelsen. Det kan f.eks. dreje sig om at tilbyde vores benchmark services til danske virksomheder, som overvejer udflytning eller at engagere sydsvenske og vstdanske virksomheder i vores talenttiltrækningskampagner.

Copenhagen Capacity vil:

- Fortsætte arbejdet med at beskrive og dokumentere attraktive værditilbud til udenlandske virksomheder, talenter og investorer
- Styrke den globale rækkevidde gennem en fortsat udbygning af digitale markedsføringskanaler og personlige netværk
- Engagere fortsat flere virksomheder, organisationer og myndigheder i Greater Copenhagen og Danmark i vores kampagner og initiativer



Udvikling af morgendagens styrkepositioner

Greater Copenhagen har allerede en række erhvervs- og forskningsmæssige styrkepositioner, hvor vi er i absolut international topklasse. På områder inden for life science, shipping, cleantech og IT/tech fylder vi således væsentligt mere internationalt end vores størrelse umiddelbart tilsiger.

Med den hastige omlægning og sammensmeltning af brancher og værdikæder kan vi imidlertid ikke regne med, at vores styrkepositioner fortsat vil være de samme om 10 år. Greater Copenhagen's fremtidige vækst og udvikling vil i høj grad være betinget af vores evne til at identificere og udvikle morgendagens vindere. Copenhagen Capacity vil fortsat engagere sig i udviklingen af konkrete styrkepositioner i tæt samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører, myndigheder og virksomheder.

Copenhagen Capacity vil fokusere på udvikling af konkrete styrkepositioner inden for lovende niches, som på sigt kan blive attraktive for udenlandske investorer og kunder. Vi faciliterer eksempelvis gerne bredere samarbejder i konsortier med de vigtigste samarbejdspartnere på området og indgår gerne i politisk dialog om eksempelvis lovændringer, hvis de vurderes at være en hindring for udviklingen.

Copenhagen Capacity vil:

- Løbende identificere og engagere os i udviklingsprojekter, der skaber bedre forretningsmuligheder for erhvervslivet og har potentiale til at blive bæredygtige, internationale styrkepositioner i Danmark og Greater Copenhagen
- Samle relevante og nødvendige samarbejdspartnere i konsortier og udnytte kompetencerne i gruppen til at forløse udviklingsmulighederne
- Integrere vores indsatser med at tiltrække virksomheder, talent, kunder og kapital i udviklingsarbejdet, med det mål at opbygge fremtidens regionale styrkepositioner



Øget global rækkevidde

Vi søger i Copenhagen Capacity løbende at effektivisere og skalere vores arbejde og dermed styrke vores resultatskabelse. Nye digitale teknologier og kanaler gør det potentielt muligt for Copenhagen Capacity at skalere forretningen voldsomt og række ud til et hidtil uset antal potentielle kunder og kommunikere med dem på en langt mere effektiv måde. Teknologien giver desuden mulighed for at ramme kunderne tidligere i investeringsbeslutningen og dermed øge chancen for, at Greater Copenhagen er blandt de kandidatregioner, som virksomheder og talenter overvejer.

Copenhagen Capacity vil fremadrettet udnytte de nye muligheder for skalering til det yderste. Derfor vil vi udbygge vores digitale og analoge kanaler og netværk – både hjemme og ude. Vi vil samtidig søge at automatisere eller outsource dele af vores services, hvor det er muligt, så vi kan håndtere flere kundehenvendelser.

Dette får konsekvens for Copenhagen Capacitys services. Mens vores værdiskabelse i dag hovedsagelig ligger i den personlige dialog med de internationale kunder, vil en del af vores værdi fremadrettet være at få Greater Copenhagens værditilbud ud til langt flere globale kunder som input til deres internationaliseringsbeslutning.

For at kunne skalere skal vi også rejse de fornødne midler. Vi vil derfor arbejde på at opbygge et bredere indtægtsgrundlag, således at ambitionerne i strategien kan indfries. Et øget indtægtsgrundlag vil samtidig sikre, at Copenhagen Capacity får større kritisk masse og dermed bliver en mere robust organisation.

Copenhagen Capacity vil:

- Videreudvikle og skalere de digitale markedsføringsplatforme samt digitalisere flere services, så virksomheder, talent og investorer lettest muligt får adgang til efterspurgt information og service
- Styrke og udbygge danske og internationale netværk med henblik på at skalere vores rækkevidde og services. Dette gælder både vores eksisterende netværk (Invest in Denmark, Invest in Skåne, Copenhagen Goodwill Ambassadors, Youth Goodwill Ambassadors etc.) og udviklingen af nye
- Fortsætte og udbygge vores engagement og indtægtsgrundlag i hele Greater Copenhagen – samt hele Danmark på udvalgte områder. Vi vil øge deltagerbetalingen i flere af vores services og aktiviteter samt rejse flere indtægter fra offentlige og private fonde

COPENHAGEN
CAPACITY
Invest in Greater Copenhagen

