

# Udfordringer, potentialer og hovedprioriteter i region Sjælland

## Input til erhvervsfremmestrategien for 2020 og frem

### Udfordringer og potentialer

Erhvervslivet i region Sjælland er inde i en positiv udvikling. Der er højkonjunktur i Danmark, efterspørgslen efter varer og serviceydelser er høj, beskæftigelsen i landet som helhed er højere end nogensinde før, og det går især rigtig stærkt i Hovedstadsregionen. Derfor flytter borgere i stigende grad til region Sjælland, og flere og flere pendler mellem region Sjælland og Hovedstadsregionen. Det er især den østlige del af regionen, der har haft gavn af den kraftige fremgang i hovedstadsområdet.

Konjunkturudviklingen betyder imidlertid også, at flere og flere virksomheder har svært ved at finde kvalificerede medarbejdere, og som konsekvens heraf mister hver tiende danske virksomhed ordrer.<sup>1</sup> Det kan i sidste ende begrænse væksten i hele regionen i de kommende år. På trods af de gunstige konjunkturer, så har region Sjælland oplevet, at man halter efter de andre fire regioner på en række områder. Nedenfor fremhæves de områder, som også adresseres i denne strategi.

Erhvervsstrukturen i region Sjælland er bl.a. kendetegnet ved følgende forhold<sup>2</sup>

- En relativt lav andel af indbyggerne har en videregående uddannelse, og regionens virksomheder beskæftiger en endnu lavere andel personer med en videregående uddannelse. Til gengæld er der relativt mange indbyggere og beskæftigede med en faglært eller ufaglært baggrund.
- Det store udbud af faglært arbejdskraft i kombination med nærheden til det store marked for bygge- og anlægstjenester i København bevirker, at region Sjællands bygge- og anlægsvirksomheder har en økonomisk aktivitet, der rækker langt ud over den lokale efterspørgsel. Således har bygge- og anlægsbranchen større relativ økonomisk betydning i region Sjælland, end den har i de øvrige regioner.
- Samtidig betyder det begrænsede udbud af arbejdskraft med en videregående uddannelse, at der er relativt få videnintensive virksomheder i region Sjælland, og det er en selvforstærkende dynamik, idet især videnintensive virksomheder har økonomiske fordele ved at ligge geografisk tæt og i nærhed af den højtuddannede arbejdsstyrke (agglomerationseffekter).
- Region Sjælland har landets højeste andele af virksomheder med under 1 ansat og enkeltmandsvirksomheder. Disse virksomheder afsætter deres varer og serviceydelser lokalt. Derfor anvendes ca. 70% af den samlede tilgang af varer og serviceydelser i region Sjælland inden for regionens grænser, mens 62-66% af tilgangen anvendes lokalt i de øvrige regioner.
- Omvendt er der kun 60 virksomheder med 250 ansatte eller derover, der har hovedsæde i region Sjælland. Regionen har ligeledes landets laveste andel selskaber.

---

<sup>1</sup> DI's undersøgelse af Lokalt Erhvervsklima 2018.

<sup>2</sup> Se Bilag 1 for data og statistik vedrørende rammevilkår og erhvervsstruktur i region Sjælland. Kilderne til disse oplysninger er bl.a. Center for Vækstanalyse, "VækstTendens 2017", "VækstTendens 2018" og "Grundlagsanalyse 2018" samt data fra Danmarks Statistik og CVR-registret.

Denne erhvervsstruktur bevirker, at erhvervslivet i region Sjælland – på trods af højkonjunktoren - er bagud på mange parametre i forhold til de øvrige regioner, fx:

- Lav andel højvækstvirksomheder;
- Lav og faldende totalfaktorproduktivitet i serviceerhvervene;
- Lav digitaliseringsgrad;
- Få virksomheder investerer i innovation;
- Få eksportvirksomheder og lav eksportværdi.

Ikke bare er erhvervslivet i region Sjælland bagud på mange parametre. Det er også sakket længere og længere bagud i forhold til de øvrige regioner gennem de seneste 10 år. Således er BNP vokset med 0,2% siden 2007 i region Sjælland. I samme periode er landets samlede BNP vokset med 7,6%, og i de øvrige regioner har der været fremgang på mellem 3,9% og 20,8%. Ligeledes var der i 2017 4,4% færre beskæftigede i virksomheder og offentlige institutioner i region Sjælland end 10 år tidligere. Det er den største procentuelle tilbagegang i alle fem regioner, og det svarer til 15.000 personer. Til sammenligning er der i dag 65.000 flere beskæftigede i region Hovedstaden, end der var i 2007.

Men der er også potentialer for erhvervsudvikling i region Sjælland, og en stor del af dette potentiale knytter sig til nærheden til København. Region Sjælland er i økonomisk henseende en oplandsregion til København uden et tydeligt internt økonomisk centrum. I stedet retter infrastrukturen samt person-, vare- og servicestrømme sig i høj grad mod København og går kun i mindre grad på tværs internt i regionen. Region Sjælland og region Hovedstaden udgør et integreret arbejdsmarked, hvor 135.000 personer pendler på arbejde på tværs af regionsgrænsen, og hvor mange unge uddannelsessøgende fra region Sjælland søger mod hovedstaden. Virksomhederne i de to regioner udgør et samlet økosystem, hvor store og små virksomheder på tværs af regioner er afhængige af hinanden. Denne tætte kobling til et hovedstadsområde, der i stigende grad fungerer som hele Danmarks vækstmotor, udgør et stort potentiale for erhvervsudvikling i region Sjælland.

Grøn omstilling vurderes også at være et område med stort potentiale i region Sjælland. Danmark er anerkendt som et af de mest succesfulde lande i forhold til at omstille til et bæredygtigt, grønt samfund, og bl.a. bygge- og anlægsbranchen og fødevarerektoren rummer nogle af de største potentialer for cirkulær økonomi i Danmark.<sup>3</sup> Region Sjælland er samtidig kendt for etablering af bioøkonomisymbiosen omkring Kalundborg og lignende symbiose omkring grøn omstilling kunne tænkes etableres. Flere verdensførende virksomheder indenfor grøn omstilling (herunder ren luft virksomheder) er beliggende i region Sjælland, men der er ikke skabt større sammenhæng og samarbejde mellem dem. Ved udnyttelse af symbiosetankegangen og ved at give området et reelt løft kunne det på sigt skabe banebrydende virksomheder indenfor grøn omstilling.

Rammestrukturmæssigt er der også potentialer for vækst og udvikling de kommende år, idet fx infrastrukturen er under udbygning, og med den kommende Femernforbindelse kommer nye muligheder for vækst og udvikling. Etableringen af Femernforbindelsen kan være en gamechanger for region Sjælland såfremt man griber muligheden for at skabe et godt økosystem. Dvs. skaber gode rammer for virksomhedsetablering på basis af infrastrukturprojektet, sikrer adgang til kvalificeret arbejdskraft, og sikrer uddannelse.

---

<sup>3</sup> Erhvervsfremmestrategi 2019.

## To-strengt erhvervsfremmeindsats

I lyset af de beskrevne udfordringer og potentialer for erhvervsudvikling i region Sjælland foreslås en to-strengt erhvervsfremmeindsats, hvor den ene del fokuserer på at professionalisere en bred gruppe af virksomheder med henblik på at sætte dem i stand til at arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere, og den anden del fokuserer på store, forandringsskabende indsatser, der både adresserer erhvervsudvikling og rammevilkår.

Gennem den første del af indsatsen tilføres strategisk viden og ledelsesmæssige kompetencer til små, lokalt orienterede virksomheder. Som beskrevet ovenfor er der mange af denne type virksomheder i region Sjælland, og hovedparten af dem er dårligt rustet til at arbejde målrettet med vækstdrivere i form af fx digitalisering eller internationalisering. Fx kan internationalisering først fungere som vækstdriver, når virksomheden har et produktivitetsniveau og en salgsvolumen/kapacitet, der sætter den i stand til at klare sig igennem det første møde med international konkurrence. Derfor er formålet med første del af indsatsen at styrke en bred gruppe af små, lokalt orienterede virksomheder. Udover tilførsel af viden og kompetencer omfatter professionaliseringen også basal digitalisering af interne administrationsprocesser og evt. andre interne kerneprocesser, hvor der eksisterer standardløsninger. Alle disse forhold skal være på plads internt i virksomhederne, før de kan arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere. Efterfølgende fokuseres på vækstdrivere i form af avanceret digitalisering, serviceinnovation og internationalisering, da de vurderes at have et stort potentiale i lyset af erhvervsstrukturen i region Sjælland. Vækstdriverne skal desuden ses i en sammenhæng, idet fx digitalisering og serviceinnovation ofte er forudsætninger for succesfuld internationalisering.

Formålet med den anden del af indsatsen er at skabe et kursskifte i region Sjælland, der kan bane vejen for vedvarende, høj erhvervsøkonomisk vækst og udvikling. Region Sjælland halter efter de øvrige regioner på mange parametre, og hvis erhvervsfremmeindsatsen designes efter samme model og omfang i alle regioner, vil det ikke ændres. Hvis der skal ske et kursskifte i region Sjælland, er der behov for gennemgribende, forandringsskabende indsatser, der er brede i den forstand, at de både adresserer erhvervsudvikling og rammevilkår - fx infrastruktur og uddannelse, - og intensive i forhold til dybde og varighed i arbejdet med virksomhederne. En gennemgribende, forandringsskabende indsats kan fx udnytte den aktivitetsskabende effekt af et stort anlægsprojekt, eller den kan være koncentreret om et bestemt geografisk område eller en bestemt erhvervsgruppering, hvor der er et stort, uudnyttet vækstpotentiale, eller den kan være bygget op med skarpt fokus på en bestemt indsatstype eller vækstdriver og understøttet af ændrede rammevilkår. Uanset indsats så er følgende forhold essentielle for succes og effekt: (i) at virksomhederne kan se potentialet, (ii) at erhvervslivet i alle 17 kommuner involveres i minimum én af de gennemgribende, forandringsskabende aktiviteter, der iværksættes, og (iii) at indsatsen er baseret på fakta og empirisk evidens vedr. fx vækstpotentiale, nøgleviden og kritisk masse af virksomheder. De gennemgribende, forandringsskabende indsatser skal desuden tage højde for det igangværende arbejde i Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse med at udpege 10-12 nationale styrkepositioner.

Det forventes, at hovedparten af indsatsen vil ligge på den del, der er målrettet den brede gruppe af virksomheder i form af professionalisering, digitalisering, serviceinnovation og internationalisering. Som udgangspunkt forventes, at ca. 70% af indsatsen ligger her, mens de resterende 30% anvendes på de gennemgribende, forandringsskabende indsatser. Fælles for alle indsatserne er, at de udnytter nærheden til København og løses i et tæt samspil med erhvervsfremmeaktører i region Hovedstaden. Ligeledes har indsatserne det fællestræk, at grøn omstilling tænkes ind i al sparring med virksomhederne, hvor grøn omstilling er bredt defineret som bæredygtighed inden for alle områder af virksomhedernes aktiviteter.

Erhvervsfremmesystemet i region Sjælland vil desuden arbejde på at øge virksomhedernes kendskab til erhvervsfremmeydelserne og sikre en god koordinering af aktiviteterne, således at tilbuddene bliver enkle og forståelige for virksomhederne.

Parallelt med erhvervsfremmeindsatsen bør der fortsat være fokus på at styrke rammebetingelserne for erhvervslivet i region Sjælland: udbuddet af kvalificeret arbejdskraft, mulighederne for kompetenceudvikling og efteruddannelse, virksomhedernes adgang til kapital samt den trafikale og digitale infrastruktur. Den nuværende højkonjunktur gør det vanskeligt for virksomhederne at finde kvalificeret arbejdskraft, ligesom der er udsigt til mangel på faglærte på længere sigt. Der er derfor både behov for initiativer, der på kort sigt kan øge udbuddet af kvalificeret arbejdskraft (fx tiltrækning af arbejdskraft fra andre dele af landet eller udlandet samt social inklusion) og indsatser, der sikrer et udbud på længere sigt (uddannelser). I lyset af det relativt lave uddannelsesniveau i region Sjælland er der desuden behov for at udvikle gode og fleksible efteruddannelses tilbud, som er målrettet virksomhedernes og medarbejdernes behov. Der er også behov for at forbedre virksomhedernes adgang til kapital, herunder risikovillig kapital og finansiering af immaterielle aktiver. Udnyttelse af de muligheder, som nærheden til København indebærer, samt virksomhedernes muligheder for at rekruttere højtuddannet arbejdskraft fra København kræver en god trafikal infrastruktur. Endelig er en dækkende digital infrastruktur en forudsætning for stort set al vækst og udvikling.

**Figur 1. To-strengt erhvervsfremmeindsats**



## Hovedprioriteter

Den to-strengede erhvervsfremmeindsats er grupperet i tre hovedprioriteter med følgende overskrifter: professionalisering (hovedprioritet 1), produktivitet og konkurrenceevne (hovedprioritet 2) og gennemgribende, forandringsskabende indsatser (hovedprioritet 3). I det følgende beskrives formål, indhold og forventet effekt for hver af de tre hovedprioriteter.

### Hovedprioritet 1. Professionalisering

Formålet med denne hovedprioritet er at udvikle flere vækstparate virksomheder i region Sjælland, hvorved der skabes et bredere fundament af virksomheder, som kan arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere. Såvel erhvervsstrukturen som de ansattes uddannelsesmæssige baggrund dikterer, at dette nødvendigvis er en hovedprioritet i region Sjælland.

Forudsætningen for at arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere er en kombination af viden, kompetencer, commitment og basal digitalisering. Hovedprioriteten skal derfor indeholde en bred palette af aktiviteter med henblik på at professionalisere virksomhederne og øge såvel de ledelsesmæssige kompetencer som medarbejdernes kompetenceniveau. Professionaliseringen inkluderer også digitalisering af interne administrationsprocesser, da det er meget vigtigt for at få succes med mere avanceret digitalisering.<sup>4</sup> Hovedprioriteten omfatter desuden det understøttende arbejde i forhold til iværksætteri, da nye, vækstparate virksomheder er en vigtig del af en kritisk masse af virksomheder, der kan arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere.

Aktiviteterne i hovedprioritet 1 skal målrettes behovene i en bred gruppe af virksomheder, hvorfor de bør afholdes i et tæt samarbejde mellem den lokale erhvervsservice, Erhvervshus Sjælland og uddannelsesinstitutionerne.

#### **Ledelsesmæssige kompetencer og commitment**

Det er en forudsætningen for at arbejde målrettet og succesfuldt med selv den mindste forandring i en virksomhed, at ledelsen har viden, kompetencer og commitment. Med henblik på langsigtet overlevelse og opskalering er det nødvendigt at kunne agere fleksibelt og agilt på fremtidens udfordringer og muligheder. Der har desuden længe været forskningsmæssig evidens for, at strategi og strategisk planlægning er afgørende for SMV'ernes udvikling. Derfor er et vigtigt element i hovedprioritet 1 tilførsel af viden om strategi og strategiske kompetencer til ledelseslaget.

Konkrete initiativer her kunne være indsats omkring strategi, ledelse, ejerskifter, professionelle bestyrelser, virksomhedsnetværk mv., hvor virksomhederne gensidigt forpligtiger hinanden på aftalte forandringer.

#### **Opgradering af medarbejdernes kompetenceniveau og tilførsel af højtuddannede**

Der er et stort behov for stabile, velfungerende efteruddannelses tilbud i region Sjælland. Det skyldes dels den store andel ufaglærte i de sjællandske virksomheder, dels en faldende efterspørgsel efter voksen- og efteruddannelse som følge af højkonjunktoren, der gør det vanskeligt for virksomhederne at undvære medarbejderne.<sup>5</sup> Men af hensyn til såvel virksomhedernes overlevelse som de ufaglærtes jobmuligheder, når konjunkturerne vender, er det vigtigt at det prioriteres.

---

<sup>4</sup> RegLab (2018), "Succesfuld digital transformation i SMV'er".

<sup>5</sup> IRIS Group, "Vækst og vækstvilkår i region Sjælland 2018".

Indsatser med henblik på at motivere unge til at tage en uddannelse efter afsluttet grund- og ungdomsuddannelse bidrager til en langsigtet opgradering af kompetenceniveauet i de sjællandske SMV'er.

Der er også behov for, at virksomhederne ansætter flere personer med en videregående uddannelse. Der er empirisk evidens for, at SMV'er, der ansætter den første højtuddannede, får højere overlevelsesgrad, omsætning og beskæftigelse, så med henblik på at skabe vedvarende, langsigtede overlevelses- og vækstmuligheder er dette også en vigtig prioritet.<sup>6</sup>

Flere højtuddannede kræver både en indsats over for SMV'erne, så de bliver opmærksomme på gevinsterne ved at ansætte højtuddannede, en indsats af virksomhederne for at gøre sig attraktive og udvikle præcise kompetencebeskrivelser, og en indsats på uddannelsesinstitutionerne med henblik på at oplyse de studerende om karrieremulighederne i SMV'er. Der kan også skubbes til virksomhedernes incitamenter til at ansætte højtuddannet arbejdskraft gennem vejledning og sparring om de forskellige løntilskudsordninger, som Innovationsfonden tilbyder (landdistriktsvækstpilot og innobuster). Der er også store perspektiver i at satse på studenterprojekter og traineeforløb som isbrydere mellem virksomheder og højtuddannede.

På sigt kan flere videregående uddannelsesinstitutioner i region Sjælland og kommunale indsatser i forhold til bosætning øge udbuddet af højtuddannede med bopæl i regionen og dermed virksomhedernes muligheder for at rekruttere højtuddannede. Endelig kunne det være en mulighed for at koble region Sjælland op på tilbud, som retter sig mod internationale talenter til Danmark.

### **Digitalisering af interne administrationsprocesser**

Første trin i en digital transformation er ofte digitalisering af virksomhedens interne administrationsprocesser, fx bogholderi, regnskab, kommunikation og sagsbehandling. Her eksisterer mange standardløsninger, der er ikke behov for dybe it-kompetencer og kompleksiteten er lav, så der er ikke behov for omfattede organisatoriske ændringer. Alligevel er det et vigtigt trin, der umiddelbart bidrager til virksomhedens professionalisering og til at øge produktiviteten i virksomheden. Derfor klassificeres digitalisering af interne administrationsprocesser på linje med kompetencetilførsel som en forudsætning for at arbejde målrettet og succesfuldt med vækstdrivere.

Her kan konkrete initiativer være digitalisering for begyndere, eller digitalisering rettet mod specifikke brancher, fx bygge og anlæg eller traditionelle serviceerhverv fx rengøring.

### **Iværksætteri**

Indsatsen for at øge antallet af vækstparate virksomheder omfatter også det understøttende arbejde i forhold til iværksætteri. Fx i form af inkubationsmiljøer, der faciliterer netværk mellem iværksætterne og giver dem adgang til sparring, vejledning og deltagelse i kollektive arrangementer med henblik på at udvikle deres forretningsmodel.

## **Hovedprioritet 2. Produktivitet og konkurrenceevne**

Hvor den første hovedprioritet havde til formål at øge antallet af vækstparate virksomheder i region Sjælland, har den anden hovedprioritet til formål at øge vækstlaget gennem målrettet og behovsafstemt arbejde med vækstdrivere. Følgende vækstdrivere prioriteres: digitalisering, serviceinnovation og internationalisering. Denne prioritering afspejler vækstdrivers potentiale i lyset af erhvervsstrukturen i region Sjælland. Gennem arbejdet med disse vækstdrivere udvikles konkurrencedygtige forretningsmodeller, der bidrager til

---

<sup>6</sup> Epinion (2017) "Værdien af ansættelsen af den første akademiker i SMV'er".

vedvarende erhvervsøkonomisk vækst i regionen. Vækstdriverne skal desuden ses i en sammenhæng, idet fx digitalisering og serviceinnovation ofte er forudsætninger for succesfuld internationalisering.

### **Digitalisering**

Der er omfattende empirisk evidens for en positiv korrelation mellem digitaliseringsgrad og totalfaktorproduktivitet.<sup>7</sup> Der er desuden et bredt potentiale for digitalisering i virksomhederne i region Sjælland, da mange har en meget lav grad af digitalisering.<sup>8</sup> Endelig er der et stort behov for digitalisering inden for mange servicebrancher, da disse branchers totalfaktorproduktivitet er lav i region Sjælland og har været faldende gennem en årrække.<sup>9</sup> Men behovet begrænser sig ikke til servicevirksomheder. Region Sjælland har et vækstområde inden for højtspecialiseret produktion af fx medicin og fødevarer. Disse virksomheder har et udviklingsbehov, der typisk knytter sig til øget digitalisering og automatisering af deres fremstillingsprocesser.<sup>10</sup> Derfor er der også behov for indsatser, der tilgodeser udviklingsbehovet i højtspecialiserede produktionsvirksomheder.

Digitaliseringsindsatserne kan med fordel baseres på RegLabs digitaliseringstrappe, da succesfulde cases viser, at virksomheder typisk bevæger sig på en fælles digital udviklings- og modenhedstrappe, der starter med digitalisering af administrationsprocesser (del af hovedprioritet 1) og slutter med digital forretningsmodel, som kun er relevant for nogle virksomheder. Digitalisering kan desuden blive nærværende og konkret for virksomhederne ved at det tænkes ind i alt udviklingsarbejde, og dermed fra erhvervsfremmesystemets side indarbejdes i tiltag rettet mod fx internationalisering, strategi, salg og markedsføring mv.

På baggrund af det relativt lave uddannelsesniveau i region Sjælland er det afgørende for virksomhedernes evne til at implementere nye digitale løsninger, at viden om digitalisering følges op af målrettet, konkret kompetencetilførsel. Her kan både være tale om opgradering af eksisterende medarbejderes it-kompetencer, tilførsel af højtuddannede med de rette digitale kompetencer og muligheder for at købe eksternt it-ekspertbistand. De højtspecialiserede produktionsvirksomheder har i øvrigt også behov for specialiserede, tekniske kompetencer. Nye tiltag indenfor digitalisering skal ses i sammenhæng med eksisterende udbud og rettes særligt mod områder, der endnu ikke er afdækket fx anvendelse af big data, viden om og anvendelsen af SoMe.

Virksomhedernes adgang til kapital og finansieringsmuligheder er også et opmærksomhedspunkt i forhold til digitalisering.

### **Serviceinnovation**

Serviceinnovation omhandler udvikling af nye forretningsmodeller, der enten omfatter nye, innovative serviceydelser som tillæg til eksisterende produkter/services eller en videreudvikling af kvaliteten af eksisterende serviceydelser. Serviceinnovation er én af de prioriterede vækst drivere i region Sjælland, fordi servicevirksomheder på nogle områder har større vækststudfordringer end resten af erhvervslivet, men samtidig er der et fremadrettet vækstpotentiale for serviceydelser generelt og for serviceinnovation i region Sjælland specifikt.

Talrige analyser har dokumenteret en svag produktivitetsudvikling i hjemmemarkedsorienterede servicebrancher og senest har Danmarks Produktivitetsråd også dokumenteret et lavt niveau i forhold til

---

<sup>7</sup> Fx Erhvervsministeriet, "Redegørelse for Danmarks digitale vækst 2019".

<sup>8</sup> Fx Region nordjylland (2018), "Digitalisering i virksomhederne – regionalt og nationalt".

<sup>9</sup> Center for Vækstanalyse, "Produktivitetsanalyse 2017".

<sup>10</sup> IRIS Group, "Vækst og vækstvilkår i region Sjælland 2018".

andre OECD-lande.<sup>11</sup> Den svage produktivitetsudvikling afspejler bl.a., at det er svært at internationalisere og tilpasse forretningsmodellen til nye markeder i en servicevirksomhed. Fx kræver salg af serviceydelser ofte lokal tilstedeværelse, serviceydelser er generelt sværere at skalere end produkter, og kulturforskelle spiller en større rolle for, hvordan man efterspørger services.<sup>12</sup>

Omvendt er der et stort vækstpotentiale for serviceydelser. Det gælder både globalt, i Danmark og specifikt i region Sjælland. Således forventes der stigende efterspørgsel efter serviceydelser de kommende år som følge af stigende indkomster, øget udlicitering og konkurrenceudsættelse af offentlige serviceopgaver samt fortsat udvikling af globale værdikæder. Desuden skabes der nye markedsmuligheder knyttet til forskellige megatrends, fx rådgivning i forhold til ressourceeffektivitet og bæredygtig produktion, services inden for fx dataanalyse og webtjenester og services, der hidtil er blevet varetaget af husholdningen/familien.

Servicevirksomhederne i region Sjælland er desuden begunstiget af geografisk nærhed til det store marked for serviceydelser i København. Det er et potentiale, som i udstrakt grad udnyttes af bygge- og anlægsbranchen, men som også kan bidrage til vækst og udvikling i mange andre brancher. Hvis lokalt orienterede servicevirksomheder forstår at tilpasse deres forretningsmodel til dette marked, kan de opskalere uden at støde ind i de vanskeligheder, der er forbundet med eksport af serviceydelser. Endelig forstærkes potentialet i region Sjælland af, at RUC har et solidt forskningsfelt indenfor innovation af service og oplevelser med fokus på praksisnær forskning på mikroniveau. På den baggrund har IRIS Group udpeget serviceinnovation som ét af fire vækstområder i region Sjælland.<sup>13</sup>

Serviceinnovationsindsatser kan med fordel inkludere samarbejder med forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Konkrete initiativer kunne være aktiviteter, der fokuserer på værdiforøgelse i serviceleverancen, men kunne også være innovationssamarbejder f.eks. med uddannelsesinstitutionerne.

I forhold til serviceinnovation er det vigtigt at adressere finansieringsmulighederne pga. vanskeligheder med at finansiere immateriel innovation, da immaterielle aktiver er svære at værdisætte.

### **Internationalisering**

Internationalisering herunder eksport er en kraftig vækstdriver, og region Sjælland har relativt få virksomheder, der udnytter mulighederne for internationalt salg og samarbejde. Som følge af det lille danske marked er det en forudsætning for virksomheders opskalering, at produktionen afsættes udenfor Danmarks grænser. Herudover vil en større spredning af afsætningen på forskellige markeder også gøre virksomhederne mindre følsomme over for udsving i den lokale efterspørgsel (risikospredning).

For mange af de sjællandske virksomheder vil første skridt i en internationaliseringsproces være at gå fra lokal afsætning til at afsætte varer og serviceydelser til andre dele af Danmark – primært ved at udnytte nærheden til det store marked i København. En vigtig forudsætning for internationalisering er nemlig, at virksomheden har oparbejdet en vis salgsvolumen, før det sker.<sup>14</sup> Næste skridt kan være salg til Tyskland, hvor der er et stort uudnyttet eksportpotentiale.<sup>15</sup>

Det er imidlertid også vigtigt, at der er specialiseret vejledning vedrørende (øget) internationalisering til de relativt få virksomheder, der allerede afsætter deres varer og serviceydelser internationalt. Der kan desuden

---

<sup>11</sup> De Økonomiske Råd, "Produktivitet 2019".

<sup>12</sup> Center for Vækstanalyse, "Produktivitetsanalyse 2017" og RegLab (2015) "Succesfulde servicevirksomheder i Danmark".

<sup>13</sup> IRIS Group (2018), "Potentiale for udvikling af vækstområder i Region Sjælland".

<sup>14</sup> Eksportens DNA - fx <https://www.dk-export.dk/netvaerk/eksportens-dna/>

<sup>15</sup> Center for Vækstanalyse, "Vækstvilkår 2016".



etableres programmer for erfarne eksportører med henblik på at afprøve udvalgte markeder. Derfor vil konkrete initiativer indenfor dette område både skulle rette sig mod de erfarne eksportører, de nye eksportører, born globals, hvor hurtig markedstest er afgørende, og andre former for internationale strategiske alliancer.

### Hovedprioritet 3. Gennemgribende forandringsskabende indsatser

Gennemgribende, forandringsskabende indsatser er ligesom professionalisering en ny hovedprioritet i region Sjælland. Men hvor professionaliseringen sigter mod at skabe et bredere fundament af vækstparate virksomheder, er formålet med hovedprioritet 3 at skabe et kursskifte i region Sjælland, der kan bane vejen for vedvarende, høj erhvervsøkonomisk vækst og udvikling.

Indsatserne fokuserer på virksomheder, som kan se et potentiale i at samarbejde, og gennem initiativer omkring fx uddannelse, kapital, forskning og infrastruktur accelereres den vækst, som opstår i virksomhederne. Indsatser med potentiale til at skabe gennemgribende forandringer er kendetegnet ved følgende forhold:

- Indsatserne rykker ved de rammevilkår, virksomhederne opererer under. Derfor vil hovedprioritet 3 typisk involvere aktører inden for både uddannelse, forskning, infrastruktur og erhvervsfremme. Herudover vil nogle indsatser have gavn af investeringsfremme, fx udenlandske virksomheders etablering i Danmark.
- Indsatserne indeholder dybdegående, langvarige vejledningsforløb med virksomhederne, hvorfor det er essentielt, at der er en kritisk masse af virksomheder i målgruppen, og at disse virksomheder kan se potentialet for indsatsen og er klar til at yde et stykke arbejde for at gøre den til en succes.
- En gennemgribende, forandringsskabende indsats kan fx udnytte den aktivitetsskabende effekt af et stort anlægsprojekt, den kan være koncentreret om et bestemt geografisk område eller en bestemt erhvervsgruppering, hvor der er et stort, uudnyttet vækstpotentiale, eller den kan være bygget op med skarpt fokus på en bestemt indsatsstype eller vækstdriver og understøttet af ændrede rammevilkår.
- Indsatserne skaber potentiale for erhvervsudvikling i alle 17 kommuner. Det er ikke sådan, at minimum én virksomhed fra alle 17 kommuner skal deltage i alle aktiviteterne, men erhvervslivet fra alle 17 kommuner involveres i minimum én af de gennemgribende, forandringsskabende aktiviteter
- Udvælgelsen af de specifikke aktiviteter, der skal iværksættes med henblik på at skabe et kursskifte baseres på fakta og empirisk evidens. Forudsætningen for at nå målet er fx et identificeret potentiale i region Sjælland, en kritisk masse af virksomheder med vækstpotentiale gennem aktiviteten samt nøgleviden og -kompetencer i arbejdsstyrken og/eller på uddannelses- og forskningsinstitutioner.
- Udvælgelsen af indsatsområder skal desuden tage højde for det igangværende arbejde i Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse med at udpege 10-12 nationale styrkepositioner.

Et af de bedste eksempler på en forandringsskabende indsats er Odense Robotics. Initialsituationen på Sjælland ligner meget den, Fyn stod overfor efter lukningen af Lindø Værftet og skulle skabe en ny position og et nyt indsatsområde. Derfor er det tanken at afsøge mulige områder, som kunne have et potentiale på niveau med robotterne på Fyn. Vi vil ikke på forhånd lægge os fast på et enkelt område, da forudsætningen for at skabe gennemgribende forandringer er virksomhedernes dedikerede medvirken. Så i stedet for at pege på en enkelt indsats, som politikere og erhvervsfremmeaktører mener har stort potentiale, nævnes i det

følgende 4 *eksempler* på indsatser, der vurderes at have potentiale, og som med fordel kan indgå i hovedprioritet 3. I bilag 2 er der angivet en længere liste med andre mulige tiltag, som i den kommende strategiperiode kan afsøges og afdækkes, som tillige kan have stort potentiale:

1. **Grøn omstilling.** Forbrugere, det offentlige og virksomheder i ind- og udland efterspørger i stigende grad grønne løsninger, og virksomheder kan differentiere deres produkter fra konkurrenternes gennem tiltag, der øger produktionens bæredygtighed. Det gælder for alle typer af virksomheder. I region Sjælland har fx de mange bygge- og anlægsvirksomheder og små fødevareproducenter et potentiale for vækst og udvikling gennem satsning på grønne løsninger, der kan anvendes i markedsføringen over for bl.a. forbrugere i København og turister. Region Sjælland har samtidig spændende virksomheder som f.eks. Ucomposites, Shark Solutions, AffaldPlus m.fl. indenfor grøn omstilling. Etablering af en symbiose omkring virksomhederne kunne medføre en stærk position indenfor grøn omstilling. Et initiativ som der kunne bygges videre på er ressource city i Næstved, hvor der er gjort mange tanker omkring, hvordan man bliver centrum for genanvendelse og grøn omstilling. Det står samtidig klart, at indsatsen kræver en meget markant prioritering, hvis en sådan indsats for alvor skal ændre erhvervsstruktur i region Sjælland. Indsatsen omfatter alle erhvervsfremmeaktiviteter samt forskning og uddannelse.
2. **Bioproduktion økosystem.** Tanken er opbygning og videreudvikling af et bioproduktionsøkosystem som er bygget op omkring bla. Novo Nordisk, Novozymes, der begge har produktionsanlæg i Kalundborg, Chr. Hansen, CP Kelco, Pharmacosmos og Lundbeck. Samtidig er en række start-ups opstået som følge af samarbejdet omkring Biopro og endelig er uddannelsesområdet kommet med i form af lokaltbaseret ingeniøruddannelser. De understøttende aktiviteter i denne indsats omfatter både målrettet og behovsafstemt erhvervsfremme, forskning, uddannelse og infrastruktur. Indsatsen vil dels bidrage til at fastholde og udvide de store virksomheders produktive aktivitet i region Sjælland, dels koble flere regionale SMV'er på de internationale værdikæder inden for biotek-området. Geografisk omfatter indsatsen i første omgang primært Kalundborg, Odsherred (Lundbeck), Holbæk (Pharmacosmos), Roskilde (Chr. Hansen) og Køge (CP Kelco), men på sigt vil et stærkt bioproduktions-økosystem gavne SMV'er og borgere i hele regionen og Danmark.
3. **Udnyttelse af Femern-Bælt.** Store anlægsprojekter har tidligere fungeret som startskud til en forandringsproces. Den aktivitetsskabende effekt, som Femern-Bælt anlægsprojektet får i nærområdet under anlægsarbejdet kan udnyttes til at skabe vedvarende erhvervsudvikling i nærområdet. Etableringen af Femernforbindelsen kan være en gamechanger for region Sjælland, såfremt man griber muligheden for at skabe et godt økosystem omkring etableringen. Dvs. skaber gode rammer for virksomhedsetablering på basis af infrastrukturprojektet, sikrer adgang til kvalificeret arbejdskraft, og sikrer uddannelse. Desuden kan det samspil, forbindelsen vil generere mellem den sydlige del og østlige del af regionen, fx mellem transport- og logistikknudepunkterne omkring Køge Bugt og Rødby, udnyttes til at skabe en mere sammenhængende region. Geografisk omfatter indsatsen således Lolland, Falster, Vordingborg, Faxe, Stevns, Ringsted, Køge, Solrød og Greve.
4. **Man-on-the-moon.** Formålet med denne indsats er at bidrage til at udvikle fremtidens store virksomheder i region Sjælland. Indsatsen sker gennem en intensiv, vedvarende satsning på få, ekstremt vækstperspektivrige virksomheder. Disse virksomheder har en innovativ ide med stort markeds- og internationaliseringspotentiale. Det er først og fremmest en erhvervsfremmeindsats, men efterhånden som virksomhedernes behov materialiserer sig, er der behov for en bredere indsats i forhold til arbejdskraft og kapital. Indsatsen vil sandsynligvis også involvere forskning, da virksomhederne vil få behov for at samarbejde med forskere inden for deres felt.

**Bilag 1: Erhvervsstruktur og rammevilkår i region Sjælland. Præsentation for Erhvervshus Sjællands bestyrelse 25. februar 2019.**

**Bilag 2: Mulige gennemgribende forandringsskabende indsatser i region Sjælland**