



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM

# **Utmaningar och möjligheter för små och medelstora företag i Stockholms skärgård**

PAULINA RYTKÖNEN  
TOMMY LARSSON SEGERLIND  
LARS DEGERSTEDT  
MAURI KAIPAINEN  
GUSTAF ONN

Working paper 2019:3

## Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Inledning .....  | 3  |
| Disposition .....  | 5  |
| Begrepp och idéer som legat till grund för studien .....             | 6  |
| Metod och urval.....   | 6  |
| Urvalet av företag .....   | 8  |
| Fragmenterad offentlig förvaltning och förändringar i regelverk..... | 12 |
| Godstransporter .....  | 13 |
| Persontransporter.....   | 14 |
| Stockholms skärgård som region och varumärke.....                    | 15 |
| Miljöfrågor .....  | 17 |
| Generationsskiften och företagande.....                              | 18 |
| Brist på agglomeration.....  | 19 |
| Fastighetsmarknaden.....   | 20 |
| IKT-infrastruktur och digital kompetens .....                        | 22 |
| Branschspecifika utmaningar och möjligheter .....                    | 23 |
| Möjligheter .....  | 26 |
| Sammanfattande kommentarer .....                                     | 30 |
| Källor.....  | 31 |

## Inledning

Allt fler rapporter pekar på att Stockholms skärgård, trots dess närhet till Stockholmsregionen som är under start tillväxt, haft svårigheter att dra nytta av den ekonomiska dynamik som vi har sett i närområdet. Denna rapport syftar till att inventera de utmaningar och möjligheter som företagen i Stockholms skärgård står inför.

I ett flertal policydokument från EU, nationella och regionala myndigheter understryks det att det är entreprenörskap och affärsutveckling som är vägen till regional utveckling. I dessa policies uttalas det att förändring och utveckling av företagens affärsmodeller är viktiga verktyg och strategier för små och medelstora företag i Sveriges lands- och glesbygder för att klara sig på sin marknader.<sup>1</sup> De små och medelstora företagen i lands- och glesbygderna förväntas inte bara bidra med ökade intäkter till kommunerna och landstingen, de förväntas också skapa välbehövliga arbetstillfällen. Detta är ett led i ”den entreprenöriella vändning” i svensk regional- och tillväxtpolitik där allt fler framtidsutmaningar och samhällsproblem förväntas kunna lösas genom företagande och privata initiativ. Det gäller i synnerhet den politik som fokuserar på lands- och glesbygdsområden (Nuur & Laestadius, 2010; Regeringskansliet, 2013; SOU, 2017:1, m.fl.). Huruvida denna entreprenöriella strategi har förutsättningar att lyckas i alla typer av regionala kontexter är dock dåligt utforskat.

Myndigheter på nationell och regional nivå gör återkommande utmaningsinventeringar och kartläggningar för att kunna sätta in åtgärder för att främja tillväxten i områden där olika typer av negativa effekter som är orsakade av bristande agglomeration förekommer. Stockholms skärgård, utifrån dess speciella förutsättningar, klassificeras där som en speciell typ av glesbygdsområde vars invånare och företagare på olika sätt påverkas av att de är både perifert och nära belägna till Storstockholm.

Under de senaste åren har en rad rapporter pekat på viktiga utmaningar för företagen i Stockholms skärgård. De viktigaste av dessa är:

<sup>1</sup> Denna rapport har författats av Paulina Rytkönen inom ramen för projektet Archipelago Business Development. Tommy Larsson Segerlind har samlat in olika underlag och rapporter, genomfört intervjuer och arbetat med analyser, samt redigerat rapporten. Insamlandet av data, genomförandet av intervjuer och identifiering och tolkning av offentliga rapporter gjordes gemensamt tillsammans med övriga projektdeltagare, nämligen Lars Degerstedt, Mauri Kaipainen samt Gustaf Onn. Forskargruppen har också gemensamt diskuterat de resonemang som förs fram i rapporten.

- 1) Att åldern, genomsnittligt sett, blir allt högre (Stockholms läns landsting, 2016, 17–38; Berglund, 2015), vilket gör att många företag står inför generationsskiften. Nettoinflyttningen är negativ på kärnorna<sup>2</sup> (Stockholms läns landsting, 2016) varför många företag rekryterar sin personal från fastlandet. Det sistnämnda utgör en påfrestning för många då pendlingsavståndet är relativt långt och trafikförbindelserna bristfälliga (Stockholms läns landsting 2017). Det råder också brist på tillfälliga boenden för säsongarbetare. Andelen småföretag är betydligt större i skärgården jämfört med andelen småföretag i övriga Sverige (Länsstyrelsen i Stockholms län, 2010), därför är ovan nämnda hinder kritiska för skärgårdsföretagens verksamhet.
- 2) Den totala andelen förvärvsarbetande i skärgården sjunker stadigvarande (Stockholms läns landsting 2016), detta beror på att allt fler skärgårdsbor blir pensionärer. Medan antalet arbetstillfällen ökat med elva procent i Stockholms län sedan 2008, har arbetstillfällena minskat med tio procent i skärgården (Stockholms läns landsting 2018). Andelen av de arbetsföra som pendlar in till arbetet på fastlandet har även ökat. Även den allmänna utbildningsnivån i skärgården är lägre än i länet i allmänhet.
- 3) Byggbranschen och besöksnäringen är de dominerande näringarna utifrån andelen anställda. Dock är hotell- och restaurangnäringen den bransch där arbetstillfällena minskat mest de senaste åren (Stockholms läns landsting 2018). En förstärkning av besöksnäringen, med ökat antal gäster under olika delar av året är dock en av de åtgärder som de offentliga beslutsfattarna anser ska bidra till den ekonomiska utvecklingen och inte minst till att skapa nya arbetstillfällen. Den korta turistsäsongen mellan juni till augusti anses i olika rapporter utgöra ett stort hinder för den lokala företagsamheten. Åtgärder för att förlänga säsongen för besöksnäringen (Tillväxtverket, 2014; Tillväxtanalys, 2016) samt att öka antalet sysselsatta ges därför prioritet i landstingets skärgårdsstrategi (Stockholms läns landsting, 2018). Baksidan är dock att ensidiga satsningar på besöksnäringen riskerar att göra skärgårdens branschstruktur snävare.

<sup>2</sup> Kärnorna är enligt Länsstyrelsen i Stockholm: Arholma, Tjockö, Tynningö, Ramsö, Gällnö, Runmarö, Nämdö, Svartsö, Ingmarsö, Möja, Sandhamn, Ornö och Utö (Länsstyrelsen i Stockholm, 2015).

- 4) Ekologisk hållbarhet anses också utgöra en stor utmaning för skärgårdsekonomin (Stockholms läns landsting, 2014, 2018). Detta ställer nya krav på företaget, samtidigt som det potentiellt kan skapa nya verksamhetsformer och därmed öppna upp för nya affärsmöjligheter. En ytterligare faktor som skapar utmaningar för befintliga verksamheter men som också förväntas öppna nya möjligheter är digital informations- och kommunikationsteknik (IKT) och ökad tillgänglighet till bredband med hög överföringskapacitet. Ett centralt mål och en förutsättning för fullskalig nytta av IKT i skärgården är att en bättre internetinfrastruktur kan komma på plats men också att öka företagens IT-kompetens för att potentiellt sett överbygga vissa aspekter av skärgårdens perifera belägenhet (SOU 2015).

Att hantera de ovan nämnda utmaningarna är viktigt för skärgårdens framtida utveckling. Men en viktig kritisk kommentar från företagare i lands- och glesbygd är att de myndighetsfinansierade insatserna sällan utgår från företagens egentliga behov, utan istället ofta bygger på beslut som fattas utan företagens medverkan (Rytkönen, 2014). En effekt av detta kan vara att de önskade resultaten i form av tillväxt i befintliga och nya företag riskerar att utebli, enligt organisationen Skärgårdsföretagarna gäller detta även Stockholms skärgård.

Denna rapport omfattar en inventering av skärgårdsföretagens faktiska och uttalade behov, utmaningar och möjligheter. Syftet är således att sammanställa resultatet från nämnda inventering och besvarar följande fråga: Vilka är skärgårdsföretagarnas utmaningar och möjligheter i Stockholm skärgård?

## Disposition

Efter ovanstående inledning presenteras en översikt över metod och urval, inklusive vår definition av skärgårdsföretag. Därefter presenteras generella utmaningar med utgångspunkt från gruppintervjuer, resultat från Länsstyrelsens projekt Ö för Ö, samt intervjuer med representanter från kommuner och andra nyckelinformanter. Till sist redovisas utmaningarna branschvis och några allmänna möjligheter belyses. Avslutningsvis presenteras ett antal uppslag på affärsidéer för skärgården som tagits fram av studenter från Södertörns högskola inom ramen för Interreg-projektet Archipelago Business Development.

## Begrepp och idéer som legat till grund för studien

Syftet med det projekt som denna studie genomfördes inom har varit att främja tillväxten i små och medelstora företag i Stockholms och Åbolands skärgårdar samt på Åland med omnejd genom att bidra till företagens affärsutveckling. Ett sådant arbete kräver att man utgår från faktiska utmaningar, snarare än från de problem som vi i forskargruppen tror oss ha identifierat.

Tidigare forskning om entreprenörskap och företagande visar att framgång eller misslyckande kan härledas till väldigt många olika faktorer. Några kan vara relaterade till företagen eller företagarna själva, till exempel affärsidéernas bärkraft, förmåga att identifiera vilka ekonomiska möjligheter eller hot som finns, tillgång till tillräckligt eget kapital och så vidare. Andra bakomliggande orsaker som är kopplade till det samhälle som omger företagen handlar om vilka lagar och regler som rör dess verksamheter, vilka preferenser eller framtida preferenser deras kunder kan tänkas ha, om lämpliga affärspartners finns, om det finns erfarenheter att falla tillbaka på, om de lokala myndigheterna främjar företagande med mera. Även den fysiska platsen kan ha stor betydelse för om företaget lyckas eller misslyckas. Således beror framgång eller misslyckande i företagande både på inneboende företagsspecifika faktorer såväl som på kontextuella sådana (Alvarez, m.fl., 2010; Autio, m.fl., 2010; Beaver, 2003; Welter, 2011).

Vi menar att politiken, oavsett om det handlar om tillväxt- eller regional- och lokalpolitik, behöver utgå från de verkliga utmaningar som företagen möter. Och företagen behöver i sin tur fatta välgrundade beslut över sina verksamheter för att kunna lyckas. När vi formulerade våra frågor till företagen valde vi att tillämpa ett affärsutvecklingsperspektiv, det vill säga att vi använde oss av beprövad erfarenhet och kunskap om strategisk affärsutveckling där utgångspunkten var att sätta kunden i fokus och där respektive företags värdeerbjudande, infrastruktur, kunder, finansiering, partners, nyckelresurser, kostnadsstrukturer, samt kostnads- och intäktsflöden stod i centrum (Osterwalder & Pigneur, 2013). Vårt angreppssätt genomsyras av att belysa företagarnas perspektiv. I denna studie står därför företagarnas svar i centrum för resultaten.

## Metod och urval

Inventeringen har genomförts genom gruppintervjuer med flera företagare på Dalarö, Ornö, Sandhamn och Utö. Därutöver har enskilda semistrukturerade intervjuer genomförts med företagare i fem olika kommuner. Geo-

grafiskt fördelas urvalet på Stockholms södra och mellersta skärgård. Intervjuerna har genomförts både på plats hos företagen och per telefon. Frågorna har följt en gemensam intervjumall som använts i hela projektet, men den har ibland även utökats med företagsspecifika eller branschspecifika frågor. Inventeringen bygger också på djupintervjuer med nyckelpersoner med direkt insyn i skärgårdsföretagens utmaningar, såsom ordförandena i företagarföreningarna på de öar vi besökt, ordföranden i organisationen Skärgårdsföretagarna, samt affärsutvecklare och näringslivschefer i skärgårdskommunerna Haninge, Nynäshamn, Vaxholm, Värmdö och Österåker.

Rapporten omfattar även sammanfattningar av de utmaningar som identifierats i tidigare offentliga rapporter. Ett pågående projekt, *Ö för Ö effektiv samverkan och lokal delaktighet i Skärgården*, som drivs av Länsstyrelsen i Stockholms län och som för närvarande också arbetar med en allmän inventering av utmaningarna för skärgårdsbor, inklusive ideella föreningar, företag, organisationer, representanter för trossamfund och enskilda medborgare har också varit till stor hjälp i vårt arbete. Mer information om detta projekt finns på webbsidan <http://www.oforo.se/>.

Inventeringen har genomförts utifrån en geografisk utgångspunkt. Skälet till detta är att olika öar har specifika utmaningar vid sidan av generella sådana. Valet av platser bygger på följande definition av det geografiska området:

Stockholms skärgård och Roslagens skärgård, dvs. från Örskär i norr (i Östhammar kommun i Uppsala län) till Landsort i söder (i Nynäshamns kommun i Stockholms län). Med skärgård avser vi öar utan landförbindelse, men också Muskö, Vaddö och Gräsö. Definitionen tar hänsyn till både geografiska och skillnader i infrastruktur (Företagarna Skärgården, Företag och företagare i Roslagen och Stockholms skärgård, 2014).

Vi har valt att redovisa de utmaningar som är gemensamma för skärgårdsföretagen. De utmaningar och möjligheter som är en del av företagets affärsmodeller och som riskerar att röja planerade strategiska satsningar har därför utelämnats. Företagen har av etiska skäl anonymiserats.

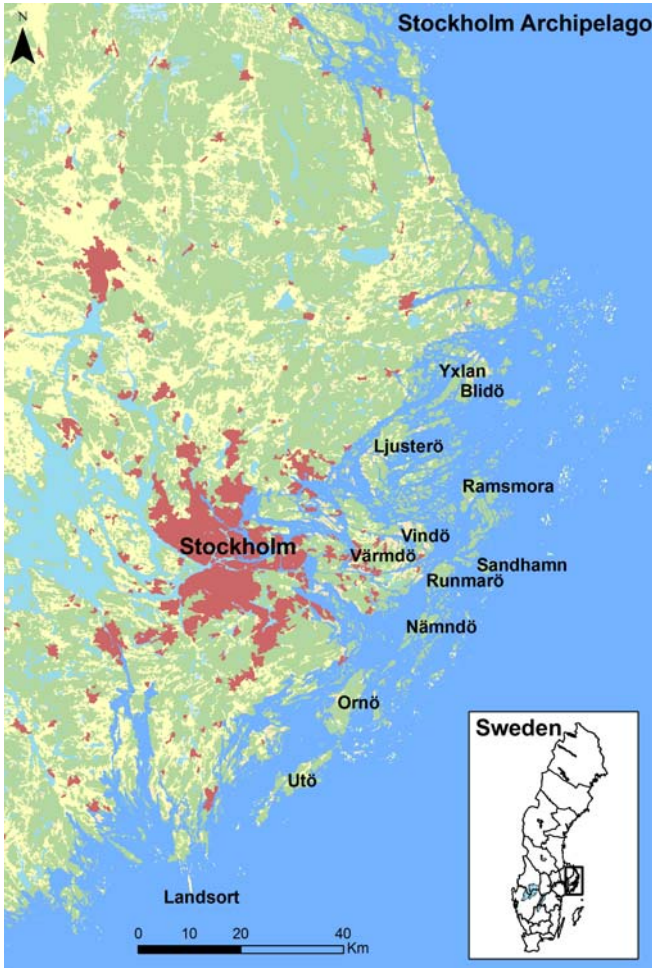


Bild 1. Karta över Stockholms skärgård och Roslagen. Lantmäteriet, bearbetning Mona Petersson, Södertörns högskola.

## Urvalet av företag

Projektet Archipelago Business Development har som övergripande målsättning att samarbeta med företag från många olika branscher och verksamhetsområden. Vi har aktivt strävat efter att engagera företag som är verksamma inom verksamheter som vanligtvis associeras med skärgården, till exempel turism- och destinationsverksamhet, maritima transporter och jordbruk. Men vi har också riktat oss till företag inom verksamhetsområdena bygg och bo, Clean Tech och energiteknik, samt kreativa näringar. Denna branschindelning bygger på en typologi som utvecklades av Åbo



stad och där verksamhetsområden som kan vara av betydelse för skärgårdens framtida utveckling identifierades. Då typologin används av projektets finländska partners, Åbo Akademi och Yrkeshögskolan Novia, har vi valt att dela in företagen i de nämnda kategorierna även här. Skärgårdsföretagandet i Stockholm är dock ännu mer nyanserat än så, och vi har därför även valt att ta fasta på och ge en bredare bild av företag och branscher när de redovisas.

Den enda ögonblicksbild över antalet företag och deras verksamhetsinriktningar är en databas som sammanställdes av föreningen Skärgårdsföretagarna under 2014. Utifrån databasen fanns det under inventeringen 1 599 företag i Stockholms skärgård. Dessa kan delas in i följande kategorier:

Tabell 1. Antal företag per bransch/affärsområde i Stockholms skärgård.

| Bransch/affärsområde                               | Antal företag |
|--|---------------|
| Båt, varv och transport                            | 105           |
| Energi och Clean Tech                              | 21            |
| Samhällsservice, äldreomsorg, skola, sjukvård, mm. | 182           |
| Bygga och bo                                       | 440           |
| Handel (grossist och detaljhandel)                 | 102           |
| Turism, inkl. hotell, restauranger, mm.            | 153           |
| Konsulter  | 166           |
| Jord- och skogsbruk, samt livsmedelsproduktion     | 259           |
| Industri och industriservice                       | 105           |
| Kreativa näringar, inkl. hantverk                  | 67            |
| Summa  | 1 599         |

Eftersom inventeringen inom ramen för projektet har skett övis har det varit svårt att anpassa urvalet till särskilda branscher eller inriktningar. Dels har projektets inbjudan inte hörtsammats av exempelvis företag från kategorin bygga och bo.<sup>3</sup> Därutöver har antalet företag som kan klassas som kreativa näringar varit begränsat, vilket även gäller för företagen inom kategorin energi och Clean Tech. Under själva rekryterings- och intervjuprocessen har minst en ytterligare kategori utkristalliserats, nämligen IKT (Infor-

<sup>3</sup> Den totala populationen inom kategorin Bygga och Bo uppgår till 400 företag

mations och kommunikationsteknik). Då denna kategori likväl är viktig för skärgårdens framtid och för den samhällsekonomiska utvecklingen i allmänhet, har vi valt att lägga till denna kategori för att kunna särskilja företagen med denna inriktning.

Urvalet i inventeringen består därför i huvudsak av företag med någon form av turisminriktning och/eller kombinationsverksamhet. Bland företagen med kombinationsverksamhet finns en del aktiviteter som delvis kan klassas som nya men där den viktigaste delen av inkomsterna fortfarande genereras av traditionella skärgårdsverksamheter där turism utgör den viktigaste delen. I urvalet finns även en del konsulter som direkt eller indirekt arbetar med IT-baserad destinationsutveckling, IT-infrastruktur, med mera. I tabellerna nedan sammanfattas och beskrivs antalet deltagare i intervjuerna, samt verksamhetsinriktning på deltagare i gruppintervjuer (tabell 1), samt typ av företag som uttryckt intresse och/eller deltagit i någon/några av projektets affärsutvecklingsaktiviteter.

Tabell 2. Översikt över gruppintervjuer/informationsträffar för att värva företag till projektet.

| Kommun | Företagens inriktning (antal deltagare)  | Datum      |
|--------|--|------------|
| K1     | IT och marknadsföring (1 st.), Turistbyrå (1 st.), restaurang och glassproduktion (1 st.), taxiåkeri (1 st.), seglatser och seglingsutbildningar (1 st.), skärgårdsförsamling (1 st.)  | 13/11 2017 |
| K1     | Båttrafik/färja (1 st.), taxiåkeri (1 st.), försäljning av drivmedel och kioskverksamhet (1 st.), båtvarv (1 st.), IT- IKT infrastruktur (1 st.), Hotell/restaurang, B&B.  | 16/11 2017 |
| K1     | 2 kommunrepresentanter samt 7 företagare vars företag arbetar med destinationsutveckling (2 st.), uthyrning av stugor (2 st.), restaurang-/hotellverksamhet (1 st.), bryggeri (1 st.), taxibåtrörelse (1 st.), present- och klädesbutik. | 1/6 2017   |

|    |   |            |
|----|---|------------|
| K3 | Båtvarv/verkstad (1 st.), Restaurang- och hotellverksamhet (1 st.), Rederi och logistiklösningar (2 st.), kioskverksamhet (1 st.), presentbutik (1 st.), Aktivitetsturism (1 st.) | 13/10 2017 |
|----|---|------------|

Vid intervjuerna har ett flertal företagsrepresentanter deltagit. Vid tillfället har generella utmaningar som berört mer än ett företag kartlagts. Intervjuerna har där det varit möjligt spelats in och transkriberats, vid varje tillfälle har en ansvarig för att föra anteckningar utsetts. Anteckningarna har sedan bearbetats av samtliga deltagare från forskargruppen.

Tabell 3. Översikt över företag som intervjuats och vars synpunkter inkluderas i rapporten.

| Kommun | Verksamhetsinriktning**                             | Kategori enligt ABD:s klassificering |
|--------|---|--------------------------------------|
| K1     | Bryggeri/mathantverk                                | Traditionell                         |
| K1     | Fisk och grönsaksodling                             | Cleantech                            |
| K1     | Vårdshus  | Traditionell                         |
| K1     | Turism, stugor, konferenser och snickeri            | Traditionell/Bygga och bo            |
| K1     | Destinationsutveckling                              | Traditionell/IKT                     |
| K1     | Båttaxi   | Traditionell                         |
| K1     | Båttransport/fast färja                             | Traditionell                         |
| K1     | Taxi/åkeri  | Traditionell                         |
| K1     | Drivmedel och reparationer                          | Traditionell                         |
| K1     | Båtverkstad/reparationer                            | Traditionell                         |
| K1     | Digitalisering, uppkoppling av nätkabel             | IKT                                  |
| K1     | Restaurang/mathantverk                              | Traditionell                         |
| K1     | Turistbyrå/destinationsutveckling samt bygga och bo | Traditionell/Bygga och bo            |
| K2     | Mejeriverksamhet/mathantverk                        | Traditionell                         |
| K2     | Trädgårdstjänst/mathantverk                         | Traditionell                         |
| K2     | Restaurangverksamhet/mathantverk                    | Traditionell                         |

|    |   |  |
|----|---|--|
| K3 | Försäljning av hantverk, lokal konst och maritima och lokala souvenirer                           | Traditionell och indirekt<br>Kreativa näringar |
| K3 | Destinationsutveckling  | Traditionell                                   |
| K3 | Detaljhandel  | Traditionell                                   |
| K3 | Båtverkstad   | Traditionell                                   |
| K3 | Värdshus  | Traditionell/Bygga och bo                      |
| K3 | Konsultverksamhet inom organisation, ledning, logistik och sjöfart och därmed förenlig verksamhet | Traditionell                                   |
| K3 | Destinationsutveckling  | Traditionell/IKT                               |
| K4 | Lantbruk/mathantverk  | Traditionell/Cleantech                         |
| K5 | Detaljhandel  | Traditionell                                   |

\* Antalet företag vi har varit i kontakt med överstiger antalet intervjuade företag. I urvalet finns också företag under utveckling där vi bistått med stöd inför etablering. Resultat från företag som befinner sig i uppstartsfasen ingår inte i urvalet.

\*\* Namn på personer och företag har utslutits då syftet med inventeringen endast varit att uppmärksamma utmaningarna snarare än företagen.

## Allmänna utmaningar och möjligheter för skärgårdsföretag

### Fragmenterad offentlig förvaltning och förändringar i regelverk

#### Utmaning

Det finns stora svårigheter i genomförandet av välbehövliga utvecklingsplaner och strategier för skärgården. Detta orsakas av en starkt fragmenterad offentlig styrning med många beslutsnivåer som skapar motstridiga regler för företagare. Dessutom har många förordningar och politiska beslut på nationell och regional nivå inte beaktat skärgårdens specifika kontextuella och rumsliga förutsättningar. När det finns specifika politiska initiativ riktar de sig ofta till specifika sektorer eller branscher som turism och tar inte hänsyn till den bredare affärsmiljön och kontexten.

En ytterligare omständighet är att skärgården endast utgör en liten del av kommunernas verksamhet. Det kan leda till att skärgården blir bortprio-

riterad när andra konkurrerande problem och områden får högre prioritet (Onn, 2018).

Det finns flera exempel på extremt långa politiska beslutsfattande- och genomförandeprocesser (upp till mellan 30 och 50 år) för välkända utmaningar och lösningar (t.ex. oförutsägbarheter i tidtabellerna i färjetrafiken under året), vilket leder till onödiga högre risker och oförutsägbarhet för företagare under en lång period. Utmaningarna, men också lösningarna är ofta kända för alla aktörer. Det finns paradoxer i förordningar som ofta beror på motstridiga regler (t.ex. motsättningar mellan krav på sophantering och byggregler) som skapar stor osäkerhet i resultatet av beslutsprocesser, deras genomförande samt i effekterna av nya politiska beslut och åtgärder.

### Exempel på möjligheter

- Företagen saknar forum för dialog med dem som fattar beslut över deras verklighet. Även om det har skapats nya skärgårdsövergripande forum saknas det forum på lägre politiska nivåer. Att få till stånd sådana forum skulle eventuellt kunna leda till annorlunda och mer initierade beslut.
- Bra med en översikt över regelverk då dessa ofta krokar vilket skapar hinder för att exempelvis kunna få miljöcertifieringar som kan ge fler kunder.

## Godstransporter

### Utmaning

Resultatet visar att fraktkostnaderna är fem gånger högre för skärgårdsbaserade företag än för företag som är baserade på fastlandet. Speciellt under Waxholmsbolagets lågsäsong stiger kostnaderna för skärgårdsföretagen då båtarna upphört att lägga till på vissa platser och då transportlösningarna därför måste skraddarsys. Det tar också tre gånger längre tid att transportera gods till och från skärgården än till och från fastlandet. Informanterna argumenterar för att samkörningar inte tillämpas i tillräcklig utsträckning och att logistiken för godstransporter är otillräcklig mellan olika typer av transporter (båt, lastbil, tåg, buss) samt inom och mellan olika åkerier. Dessutom levereras varorna till bryggorna och inte till specifika adresser. Detta leveranssystem är dock inte fullt känt för underleverantörer och affärspartners. De leveransmetoder som används för skärgården stan-

dardiseras inte i det nationella postsystemet. Att veta vilken brygga och även vilka öar leveranser bör ske till är därför ganska svårt för den oinvigde.

### Exempel på möjligheter

- Att synliggöra skeva prissättningar genom att analysera och jämföra kostnader till och från skärgården samt exempelvis till och från Gotland. Utredda vad fraktkostnaden är i jämförelse mellan olika öar, t.ex. Sandhamn och Gotland.
- Skapa forum/dialog med företag och organisationer som är involverade i fraktsystemet till och från skärgården.
- Flera informanter hävdar att digitalisering, IKT och ny logistikteknik kan förbättra nuvarande leveranssystem och förbättra/optimera samordningen mellan rederierna.

## Persontransporter

### Utmaning

Tidtabellerna för färjorna går inte att förutsäga på lång sikt, vilket påverkar invånare, företag och besökare. Tidtabellerna ändras flera gånger per år och ändringarna meddelas inte med tillräcklig framförhållning och det är svårt för tilltänkta resenärer att förstå tidtabellerna. Det finns en brist på samordning mellan olika typer av transporter från skärgården och in till staden och vice versa (till exempel att färjans tidtabell kanske inte samordnas med bussen som går från kajen till staden eller vice versa). Scheman är inte anpassade för olika intressegruppers behov. Under lågsäsong är tidtabellerna främst anpassade för jobbspendlare från öarna till fastlandet, men inte för skärgårdsföretagarnas behov. Det är svårt att få en överblick över transportsystemet och förutsägbarheten för besökare i transportkedjorna är låg. Informanter hävdar att de inte har förtroende för transportsystemet.

### Exempel på möjligheter

- Genom att samordna insatser kan det vara möjligt att skapa långsiktiga och förutsägbara tidtabeller för de flesta basrutten under en årscykel.
- Att utveckla nya digitala lösningar för planering av resor till och från skärgården kan förbättra tillgängligheten och planerbarheten.

- Förutsägbarhet i persontransporter öppnar för att förlänga sommarsäsongen, och/eller skapa potentiellt nya aktiviteter och erbjudanden som riktar sig till kunder under höst, vinter och vår.
- Utred oklarheter om kollektivtrafikens uppdrag och roll samt hur det tolkas av olika aktörer, men också kring hur transportsystemet definierar sin målmarknad.
- Under lågsäsong anpassas tidtabellerna till behoven hos pendlare (komma till och från jobb i staden). Potentiella besökare och kunder som åker ut till skärgården är helt bortglömda mellan september och maj. Att ta hänsyn till besökare under övriga årstider kan underlätta för utveckling av nya säsonger.

## Stockholms skärgård som region och varumärke

### Utmaning

Skärgården som region är inte fullt integrerad i befintliga nationella socio-geografiska klassificeringar av lands- och glesbygder. En ny klassificering som myndigheten för tillväxtpolitisk analys har tagit fram, där skärgården inte passar in i de regionala kategoriseringarna har ändå har anammats av politiker, myndighetsrepresentanter eller övriga intressegrupper. Vanligast är att man klassificerar skärgården som glesbygd (Stockholms läns landsting 2018), men glesbygdens problematik inte alltid densamma som skärgårdens, speciellt inte i Stockholms skärgård med dess både perifera och nära avstånd till en storstadsregion. Även en bätte fungerande socio-geografisk klassificering som tydliggör skärgårdens särdrag – och som tar i beaktan att i princip alla verksamheter på ett eller annat sätt är beroende av båt- och färjetransporter, längre transporttider, högre transportkostnader, samt speciella geografiska förhållanden som företagarna själva inte kan påverka – kan dock också ge upphov till motsägelsefulla resultat även om intentionerna är de bästa.

Skärgården används också som koncept och ett paraplymärke för ett väldigt stort område (se karta ovan). Vissa grupper och intressenter associerar det med sommarsäsongen, men långt ifrån alla potentiella besökare har samma uppfattning om vad skärgården är. Informanter argumenterar för att skärgården som paraplymärke har stor potential för att marknadsföra området inom och utanför Sverige, men eftersom skärgården omfattar ett mycket stort geografiskt område med stora strukturella och andra skillnader mellan öarna, är det inte helt problemfritt att använda varumärket ”Stockholms skärgård”.

Ett bra exempel är vad som händer när de återkommande årliga utbrotten av algbloomning äger rum. När medierna rapporterar om ett utbrott av algbloomning använder de termen Stockholms skärgård, vilket orsakar avbokningar och påverkar eventuella besökares planer i negativ riktning. Men algbloomningen sker oftast i ett begränsat område och på specifika stränder. Men det sätt på vilket detta kommuniceras påverkar ekonomiska aktiviteter i hela skärgården negativt.

Dessutom är skärgården som koncept eller varumärke inte alltid välkänt och förstått i de länder som marknadsföringen riktas mot. Dessutom har skärgården under de senaste stora marknadsföringsinsatserna som främst riktats mot utländska turister i första hand framställts som ett sommarresmål. Detta är ganska motsägelsefullt eftersom en av de viktigaste utmaningar som erkänns av praktiskt taget alla intressenter i skärgården är att det extrema beroendet av sommarsäsongen (juni till augusti) bör brytas.

Det råder också informationsbrist gällande vad besökare kan göra i skärgården. Ett ytterligare problem är att utbudet av möjliga aktiviteter, till exempel utomhusaktiviteter är otillräckligt, samt hur dessa aktiviteter skulle kunna kombineras med transporter, boende och förtäring.

### Exempel på möjligheter

- Det är möjligt att marknadsföra Stockholms skärgård som ett mer aktuellt och mångfacetterat koncept och varumärke. Det kan göras genom att skapa en ny marknadsprofil med ett mer varierat koncept av skärgården, främst med inriktning på invånarna i Stockholmsregionen som huvudmålgrupp.
- Digitala lösningar kan användas för att kommunicera hotspots med algbloomning direkt till besökare och konsumenter.
- Utbildningsinsatser om konsumenternas krav kan stödja investeringar för att förbättra standarden på nuvarande turistanläggningar och potentiella nya.
- Den stora bilden som förmedlas av området som enhetligt och homogent, eller som enbart ett sommarparadis kan skapa felaktiga förväntningar och begränsar initiativen till nya entreprenörmöjligheter och aktiviteter.
- Ny teknik kan exempelvis användas för att överbrygga problem, minska det fysiska avståndet, samt underlätta att eventuella besökare att få överblick, samt möjligheter att skapa olika egenproducerade eller få färdiga paketlösningar och erbjudanden i området.



# Miljöfrågor

## Utmaning

Skärgårdsbefolkningen har ofta en lång erfarenhet och kompetens att hantera miljö och hållbarhetsfrågor lokalt. Det är en kompetens som vanligen förvärvats genom generationer. Dock upplever befolkningen i skärgården att denna kompetens inte tillvaratas och att hållbara lokala lösningar motarbetas av nationella och regionala regleringar som inte tar skärgårdens specifika kontextuella förutsättningar och villkor i beaktan.

Några exempel på hinder för att utveckla och upprätthålla hållbara aktiviteter är bristen på samordning i systemen för avfallshantering och återvinning. Systemen som utvecklats för fastlandet är inte fullt implementerade eller anpassade för öarna. Vissa informanter hävdar att kostnaden för avfallshantering, till exempel för återvinning och för fett- och slamsugning, särskilt för restauranger och hotell, är högre i skärgården än på fastlandet.

Det finns också påståenden om motstridiga regelverk om avfallshantering. Vissa föreskrifter kräver att visst avfall ska hållas i kylrum, men det är inte möjligt att få tillstånd att bygga sådana anläggningar på grund av restriktioner i byggnadslov på öarna. Svårigheterna att ta itu med miljöproblem gör det svårt för företagen att få de CSR-certifieringar som vissa viktiga och stora kunder kräver. Ett annat exempel är ett överraskande och snabbt infört förbud för båtar att tanka färskvatten på ön Sandhamn under sommaren 2018. Förbudet antogs av miljöskäl men kommer sannolikt att få allvarliga konsekvenser för det lokala näringslivet, eftersom de båtägare som besöker ön för att fylla på vatten samtidigt ofta passar på att köpa andra nödvändiga varor, de tankar och stannar kanske och äter lunch eller middag. När de inte längre kan fylla på med färskvatten förväntas detta skapa en del negativa spin-off effekter. Det kan dock potentiellt skapa ett ekonomiskt uppsving på någon annan ö. Detta gör att det också finns en risk för att konflikter mellan olika öar kan blossa upp.

## Exempel på möjligheter

- Den höga prioriteringen av miljöfrågor kan skapa möjligheter om detta prioriteras av det lokala näringslivet, vilket det idag finns indikationer på. Det blir då viktigt att regelverken finns med för att underlätta och inte skapa nya konflikter och konkurrenssituationer.

- Det finns tillgängliga finansiella källor för miljöinvesteringar men många företag känner inte till dessa eller mäktar inte med att tillgodogöra sig dessa.
- Bättre politisk samordning för att genomföra lösningar för avfallshandling och återvinning krävs, arbetet bör ske utifrån skärgårdens möjligheter och behov.
- Flera innovativa möjligheter med kreativa affärsmodeller och ett tydligt fokus på miljö hållbarhet kan anas i intervjuer med företagare i Stockholms skärgård. Det är viktigt att på ett proaktivt sätt ta vara på dessa.
- Utveckla och upprätthålla hållbara aktiviteter för att komma tillrätta med bristen på samordning i systemen för avfallshandling och återvinning. Systemen som utvecklats för fastlandet är inte fullt anpassningsbara för öarna.

## Generationsskiften och företagande

### Utmaning

Huvuddelen av befolkningen i skärgården består idag av äldre människor. Under en lång tid har antalet kvinnor bosatta i skärgården minskat i högre utsträckning än den manliga befolkningen, men den trenden har brutits. Det finns därför fler män än kvinnor i skärgården. I detta avseende skiljer sig befolkningsmönstren i skärgården inte från andra lands- och glesbygdsområden i Sverige. Att den negativa trenden för antal kvinnor bosatta i skärgården har brutits kan få stor betydelse för skärgårdens framtid och det verkar vara en ny grupp av kvinnliga höginkomsttagare som har börjat flytta till skärgården.

Den totala bofasta befolkningen uppgår till 6 500 invånare, samtidigt finns det omkring 40 000 sommarstugor i området, vilket leder till att befolkningen under sommaren ökar med så mycket som tio gånger sin normala storlek.

Det fysiska och tidsmässiga avståndet till Stockholm och skärgårdens rekreationspotential gör skärgården till ett mycket eftertraktat område för sommarstugor. Nackdelen är att fastighetspriserna har ökat radikalt. De höga priserna utgör i sin tur ett hinder för att unga familjer och ungdomar ska kunna etablera sig i skärgården. Dessutom är det ganska svårt att ta ett jobb i skärgården eftersom de höga priserna också gör det svårt för säsongarbetare och personer som får tillsvidareanställningar att hyra eller köpa fastigheter till överkomliga priser.

När befolkningen åldras finns det ett behov av generationsskifte i många företag. Men eftersom tomtpriserna är höga samt att de till stora delar ägs av Skärgårdsstiftelsen gör det svårt att etablera nya äldreboenden och annan äldreomsorg som gör att den äldre generationen kan flytta ut och överlämna boendet till nästa generation. Sålunda stoppas eller försenas generationsskiftet på grund av att nästa generation eller potentiella köpare till nuvarande företag har svårigheter att hitta hus till överkomliga priser.

Att antalet kvinnor som bor i skärgården har ökat och att dessa kvinnor tillhör ett höginkomstsegment kan potentiellt generera flera positiva effekter. När barnfamiljer etablerar sig i skärgården ökar behoven och efterfrågan på välfärdsservice, till exempel barnomsorg, skolor och hälsovård vilket kan skapa nya affärsmöjligheter inom samhällsservice. Det finns också förväntningar på att byggande av nya hyresbostäder och andra bostadshus kan underlätta de förestående och nödvändiga generationsskiftena. Detta sammantaget kan i sin tur bidra till att skapa positiva agglomerationseffekter.

### Exempel på möjligheter

- Antalet kvinnliga höginkomsttagare som flyttar ut till skärgården har ökat. Detta kan på sikt leda till att fler familjer bildas och att antalet barn ökar, vilket i sin tur kan leda till att efterfrågan på samhällstjänster såsom skolor och hälsovård ökar.
- Det kan finnas en poäng med att uppmärksamma och stödja kvinnornas entreprenöriella initiativ och engagemang i skärgården.
- Det finns förväntningar på nybyggande av hyresbostäder och äldreboenden som kan underlätta generationsskiftet och skapa nya affärsmöjligheter med fokus på samhällsservice.

### Brist på agglomeration

#### Utmaning

Många företagare i skärgården är enmansföretagare eller driver små familjeföretag med hjälp av portföljstrategier, det vill säga att de driver ett antal företag samtidigt och/eller diversifierar verksamheten. Den bakomliggande orsaken är att både företag och konsumenter är utspridda över ett stort område och att marknaden (under stora delar av året) är relativt liten. Det finns stora säsongsvariationer i många (men inte i alla) ekonomiska verksamheter som medför stor osäkerhet och som skapar incitament för risk-

spridning. Detta är problematiskt eftersom det hindrar specialisering och riskerar därmed att generera lägre inkomster.

I vissa fall, även om det finns en lokal efterfrågan på vissa produkter och tjänster, kräver uppstartandet av vissa verksamheter stora initiala investeringar eftersom de flesta befintliga anläggningarna och en stor del av infrastrukturen byggdes för länge sedan. Den befintliga infrastrukturen möjliggör således inte uppkomsten av nya ekonomiska aktiviteter, eller någon förändring av befintliga aktiviteter. Det finns också problem med regler för vissa produkter (t.ex. bryggerier eller annan småskalig livsmedelsproduktion) för vilka de lagstiftade infrastrukturella och andra juridiska kraven är svåra att möta med geografiska förhållanden som råder.

Även om det ofta finns ett mer eller mindre organiserat samarbete mellan företagen är samarbetet mellan öarna begränsat (med undantag från organisationen Skärgårdsföretagarna). Detta kan i viss utsträckning förklaras av tidsbrist, eftersom varje företagare ägnar en stor del av sin tid åt att lösa de problem som följer av skärgårdens geografiska läge. Följaktligen finns det geografiska, kulturella och historiska skillnader, men även gamla konflikter och en upplevd konkurrenssituation mellan öarna som skapar hinder för samarbeten och för att lösa några av de övergripande frågor som lyfts fram i denna rapport.

### Exempel på möjligheter

- Vidareutveckling och förfining av företagets portföljstrategier kan synliggöra många möjligheter för tillväxt.
- Tekniska innovationer kan minska de initiala investeringskostnaderna och övervinna bristen på agglomeration samt öppna för nya affärsmöjligheter i skärgården.

### Fastighetsmarknaden

#### Utmaningar

Svårigheterna på den lokala fastighetsmarknaden skapar ett stort antal onödiga hinder för agglomeration. Först och främst kastar gamla regelverk som gradvis avskaffats fortfarande långa skuggor över fastighetsmarknaden. Ett exempel är *fideikommiss*, en gammal äganderätt över mark och fasta tillgångar som överfördes från en generation till nästa utan att kunna avyttras. Genom en lag antagen 1964 ska alla *fideikommiss* i Sverige avskaffas när innehavaren dör. På Ornö, en av de största öarna, har omfattade delar av ön

omfattats av ett *fideikommiss* som upphörde år 2005 när dess sista innehavare avled. Men även om själva institutionen är avskaffad kan det vara svårt för dem som ärver egendomen att bryta traditionen.

En annan utmaning som påverkar många företag över hela skärgården är att bygglov kräver tillstånd från grannar för att kunna godkännas och att grannarna även har rätt att överklaga bygglov som har beviljats. Detta kan fördröja nya byggnader och ombyggnationer i årtal.

Den största fastighetsägaren i skärgården, Skärgårdsstiftelsen, äger stora mängder mark och omkring 2 000 hus och andra byggnader/anläggningar (t.ex. herrgårdar, gårdar, båthus, offentliga toaletter, vandrarhem, hotell, fyrar och bryggor). De flesta av fastigheterna hyrs ut till privata hushåll och företag. Men stiftelsen saknar det nödvändiga kapitalet för att modernisera sina fastigheter, därför har ett stort antal byggnader som hyrs ut till kommersiella aktiviteter en föråldrad och bitvis nedgången standard. Det som erbjuds i form av komfort (t.ex. egen toalett på rummet) matchar således inte kraven från dagens turister. Även arrendena upplevs som allt för korta i tid. Det gör att företagen som arrenderar från Skärgårdsstiftelsen drar sig för att investera i standardhöjningar då de inte kommer hinna få tillbaka avkastningen på dessa investeringar.

Den näst största fastighetsägaren i skärgården är Svenska Fortifikationsverket som i sin tur hyr ut sina fastigheter till Försvarsmakten. När tomter som tidigare använts av Försvarsmakten blir tillgängliga på marknaden, omfattas marken ibland av ett byggförbud. Detta händer när tomten/fastigheten i fråga fortfarande betraktas som en strategisk plats, eller regleras under strandskyddet.<sup>4</sup> I de fall då en fastighet som är till salu har bygglov gör skärgårdens potential som rekreatiomsområde istället att fastighetspriserna landar på tämligen höga nivåer.

De ovan nämnda hindren minskar de ekonomiska möjligheterna för befintliga företag och etablering av nya företag. Även om vissa problem är enklare att lösa än andra (till exempel förbättrad samordning vid myndighetsutövning) kommer vissa problem inte att försvinna. De höga priserna på fastigheter och svårigheterna att få bygglov skapar problem och medför större risker för företagen i området.

<sup>4</sup> <http://www.lansstyrelsen.se/Stockholm/Sv/djur-och-natur/skyddad-natur/Strandskydd/Pages/default.aspx>

## Exempel på möjligheter

- Där det finns möjlighet att anvisa mark för nya företag efterfrågas nya insikter om vad som kan göras. Många befintliga företagare (gäller inte alla öar) saknar möjligheter att komma åt mark eller befintliga byggnader till ett skäligt pris.
- Det är nödvändigt att uppdatera standarden i de byggnader som ägs av Skärgårdsstiftelsen. Att förlänga eller hitta nya arrendeformer skulle kunna öka investeringarna i fastighetsbeståndet.
- Att hitta nya lämpliga finansieringsformer för nyetableringar i skärgården som inte bara är riktade mot vissa branscher kan underlätta för en större bredd i företagsbeståndet.

## IKT-infrastruktur och digital kompetens

### Utmaningar

Svenska företag och särskilt de som finns i Stockholm har bidragit till och/eller påverkats av den globala utvecklingen av innovationer inom IKT. Staten och de offentliga myndigheterna har behövt göra investeringar för att göra bredbands- och mobilnät tillgängliga för hushåll och företag. Men på grund av skärgårdens fragmenterade geografiska karaktär har staten och kommunerna använt andra strategier än att stödja eller investera i bredbandsuppkopplingar via kabel. Istället har mobilt bredband varit den strategi som valts för att ge befolkningen tillgång till internet. Valet av infrastruktur med lägre kapacitet har orsakat flera negativa konsekvenser för redan etablerade företagare men det har också hindrat utnyttjandet av nya affärsmöjligheter i skärgården. Skärgårdsföretagarna ligger därför efter i den pågående digitaliseringen och de möjligheter den skapar. De har också en lägre IT-kompetens att utnyttja den nya teknologin, än i övriga delar av länet, där man under lång tid anpassat sig till bredband med hög hastighet och kapacitet. Dessutom har företagen svårt att rekrytera kompetent personal för att tillfredsställa sin kortsiktiga, säsongsbetonade efterfrågan, men också för att täcka sina långsiktiga rekryteringskrav. Många av de jobberbjudanden som finns i skärgården kräver inte en hög kompetensnivå, men det finns en stor brist på personal med kompetens inom digitalisering. Dock börjar nu många öar också få bredbandsfiber och på vissa öar har man valt att installera egna tekniska uppkopplingslösningar som möjliggör att företagens, de bosattas och besökarnas uppkopplingsmöjligheter säkras.

## Exempel på möjligheter

- IKT och digitalisering kan på ett positivt sätt bidra till att utveckla, upprätthålla och skapa nya affärsmöjligheter.
- Utbildningssatsningar kan bidra till att öka kunskapen om digitaliseringens möjligheter, särskilt kring dess betydelse för utveckling av nya affärsmodeller och marknadsföringsmetoder.
- Det finns goda exempel på hur man genom privata initiativ kan lösa problem som är kopplade till undermålig IKT-infrastruktur. Dessa goda exempel kan spridas till andra öar.
- Det behövs utbildning och kompetenshöjning även för företagen.
- Vissa företag saknar nödvändiga resurser för att kunna investera i digitalisering.

## Branschspecifika utmaningar och möjligheter

### Utmaningar

Här nedan beskrivs allmänna utmaningar branschvis. Sammanställningen omfattar de företag som redovisas i Tabell 2 ovan. Några av företagen kan förekomma två gånger i tabellen (om de har fler än en verksamhet). Företagsspecifika utmaningar har utelämnats.

Tabell 4. Branschspecifika kontextuella och allmänna utmaningar.

| Antal företag | Bransch                                   | Huvudsakliga branschspecifika utmaningar  |
|---------------|---|---|
| 7             | Mathantverk/<br>livsmedels-<br>produktion | Svårt att få tag på lokaler, krångliga och motstridiga bestämmelser (t.ex. regler för livsmedelslokal och byggförbud/svårt att få bygglov)<br>Sophantering<br>Invasiva arter (definitioner förändras, svårt om man redan har planerat sin verksamhet)<br>Dyra godstransporter<br>Klimatförändringar (torka och brist på vatten)<br>Många begränsningar om man vill växa (kommunala regler, bygglov, mm).<br>Kommunernas inställning till mathantverk varierar, tre av företagen framför att kommunen inte vill ha mathantverkare och försvarar därmed etablering och drift. |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | Länsstyrelsen är svår att ha att göra med, det är lättare att låta bli att söka stöd man har rätt till.  |
| 3 | Turism/turistbyrå/Destinationsutveckling | <p>Behov av att utveckla nya säsonger, vilket har visat sig vara svårt.</p> <p>Tidtabellerna för båttrafiken är oförutsägbara och svårtolkade. Svårt för besökare att planera samt för företagen att planera aktiviteter och attraktioner utanför högsäsong.</p> <p>Regelverk (bygglov och Skärgårdsstiftelsens regler) förhindrar utbyggnad av fler sängplatser för besökare.</p> <p>Hot om nedläggning av båtlinjer som går från centrala Stockholm</p> <p>Indraget glesbygdsstöd för båttrafik.</p> <p>Ojämnt fördelad digital kompetens.</p> <p>Rapporteringen om algblomning är ospecifik och leder till avbeställningar, vattenrestriktioner på vissa öar.</p> <p>På vissa ställen saknas möjligheter till övernattnig, detta gör att besökarna stannar kortare tid och alla företag på plats drabbas negativt.</p> <p>Flera öar saknar en fungerande organisation för destinationsutveckling. Detta kan sannolikt bero på att det är svårt för enskilda aktörer att engagera sig i utvecklingsarbete som anses gynna flera aktörer men kanske kostar den egna verksamheten mer än vad man får tillbaka.</p> |
| 4 | Boende/värdshus/hotell/stugor            | <p>Generationsskiften försvåras eftersom regler utgör hinder för utbyggnad och modernisering. Utbyggnad förhindras av byggregler, samt av Skärgårdsstiftelsens policy gällande längd på arrende/hyreskontrakt.</p> <p>Hotell- och övernattningsbeståndet är föråldrat och håller inte den standard som kunderna förväntar sig.</p> <p>På vissa ställen saknas möjligheter till övernattnig, detta gör att besökarna stannar kortare tid och alla företag på plats drabbas negativt av detta.</p> <p>Svårt att få tag på personal/hitta boende till personalen.</p>   |
| 3 | Restaurang                               | <p>Generationsskifte svårt.</p> <p>Höga transportkostnader.</p> <p>Brist på personal, dåliga transporter särskilt höst, vinter och vår, minskande kundunderlag året runt.</p>  |



|   |   |  |
|---|---|--|
| 7 | Transport/<br>Transportservice/<br>Gästhamn | <p>Det är ont om kajplatser, bostäder byggs på varvsplatser.</p> <p>Infrastrukturen är eftersatt efter att marinen har dragit sig tillbaka från diverse platser.</p> <p>Transportsystemet är kostsamt för användarna, fragmentiserat, svåröverskådligt och ineffektivt.</p> <p>Klimatet förändras och det blir allt blåsigare.</p> <p>Staten utreder/hotar att dra in glesbygdsstöd för maritima transporter (gäller öar som är beroende av privata transportföretag).</p> |
| 3 | Detaljhandel/<br>försäljning                | <p>Låg andel åretrunkunder.</p> <p>Dyrt att driva verksamhet (p.g.a. transportkostnader).</p> <p>Krångliga regler och svårt att få tillstånd för diversifiering.</p>   |
| 1 | Lantbruk                                    | <p>Klimatförändringar/torka skapar stora extrakostnader inte bara för köp av foder utan även för att transportera foder och djur runt mellan öar.</p> <p>På lågsäsong måste ofta privata transportlösningar användas vilket ger stora extrakostnader då verksamheten drivs på flera öar.</p>   |

Som framgår av tabellen ovan består de branschspecifika utmaningarna dels av frågor som hanteras av lokala/regionala myndigheter, till exempel transportlösningar, att bibehålla varvsområden och utöka antalet kajplatser. Huvuddelen av de gemensamma utmaningarna går att beskriva och tolka utifrån entreprenörskapsforskning. Welter (2011) föreslår till exempel att entreprenörskap studeras inom den kontext som företaget verkar inom. Kontext definieras av Welter som en blandning av industri-/näringsgrensspecifika frågor, social kontext (t.ex. former av samarbete och samordning), rumsliga frågor rörande platsen och dess beskaffenhet, samt den institutionella ram som omgärdar verksamheten. Det sistnämnda omfattar lagar, regler, traditioner och sedvänjor som villkorar företagens existens. I de utmaningar som framförs ingår alla de komponenter som omfattas av begreppet entreprenöriell kontext.

Utöver de rumsliga begränsningar som delas av alla företag är det påtagligt många utmaningar som är relaterade till institutionella frågor, det vill säga lagar, regler och hur myndigheter på olika nivåer tillämpar dem. Företagen lyfter dessutom att det finns en diskrepans mellan vad myndigheter på fastlandet beslutar och de goda intentioner de säger sig ha. Ett exempel som vissa

företag lyfter fram är att Stockholms stad använder sig av skärgården för att förstärka sin image och för att dra till sig turister, samtidigt som staden aktivt väljer att konkurrera med skärgårdsöarna för att ta över evenemang som tidigare haft sin bas i skärgården. Detsamma gäller i fallet där staden ger tillstånd för kryssningsfartyg som passerar på väg till och från Stockholm att tömma sitt avloppsvatten i skärgården. Dessa fartyg lämnar dock inga ekonomiska värden efter sig till skärgården, det är Stockholm de angör och det är där affärerna gynnas. En ytterligare omständighet av värde att lyfta är att det finns stora skillnader mellan hur kommunerna bemöter, stödjer och främjar företagande. Detta är särskilt påtagligt när det gäller mathantverk där någon kommun beskrivs som ”bäst i klassen” medan en annan sågs motarbeta företagarna.

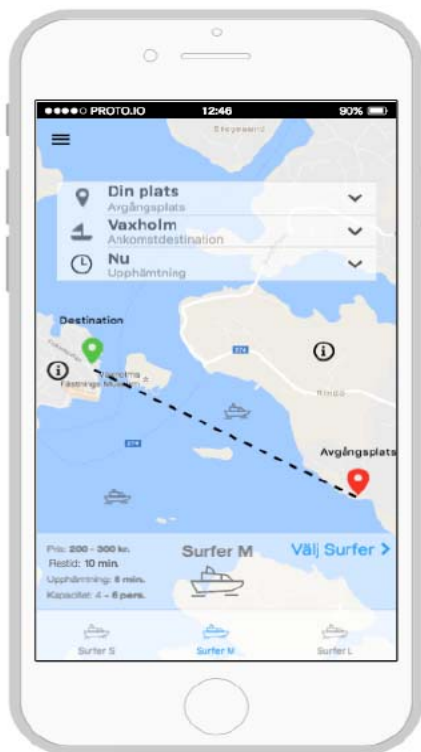
## Möjligheter

Medan utmaningarna på ett eller annat sätt delas av företagen är möjligheterna mer relaterade till individuella företags förmåga att upptäcka och agera på möjlighetsfönster som uppstår, dels på grund av förändrad efterfrågan, men även då branscher, teknik och samhället förändras (Short, m.fl., 2009). Vi kommer här av etiska skäl inte att lyfta fram möjligheter för enskilda företag då det är en del av deras framtidsplaner och det är nödvändigt att i detta fall skydda informanternas affärsidéer.

I den nyligen antagna skärgårdsstrategin (Stockholms läns landsting, 2018), lyfts möjliga satsningar på bättre trafiklösningar fram. Detta skulle leda till att nya möjligheter uppstår bland annat genom att antalet besökare kan öka och genom att det kan bli möjligt för anställda att dagpendla ut till öarna. Rent generellt finns det en generationsskillnad mellan dem som ser möjligheter och dem som inte gör det. Företagare som är nära pension eller som har passerat pensionsåldern visar att de är mindre benägna att leta efter nya möjligheter, medan yngre företagare letar aktivt efter nya nischer, lösningar och möjligheter att agera på.

Några exempel på möjligheter är att vissa företag ser generationsväxling/nedläggningar av företag som en möjlighet att kunna ta över kundkretsar. Det finns möjlighet att stärka skärgården som varumärke och sälja produkter utanför skärgården. Dessutom är det möjligt att utnyttja nya IT-lösningar allteftersom IT-infrastrukturen utökas och förstärks. Informations-samhällets utbredning och en större tonvikt på tjänstedesign, det vill säga att ha tonvikt på kundernas behov när företagens affärsidéer utvecklas och etableras, kan främja utvecklingen av nya affärsmodeller i skärgården.

Eftersom vi inte kan avslöja företagens enskilda möjligheter och idéer passar vi istället på att exemplifiera eventuella möjligheter genom att presentera några av de möjligheter/lösningar som Södertörns högskolas studenter i medieteknik, under ledning av sin lärare Lars Degerstedt har utvecklat med utgångspunkt från ovanstående utmaningar. Samtliga lösningar/möjligheter utgår från användning av IKT.



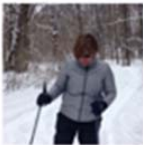
Exempel 1. Uber för skärgården (en lösning på transportproblem för privatpersoner och glesa båturer). Lärare: Lars Degerstedt. Idéutvecklare: Pamela Svanberg, Claudia Viinikka, Filipa Grundell, Andreas Enderborg och Adam Skantz. 2016.



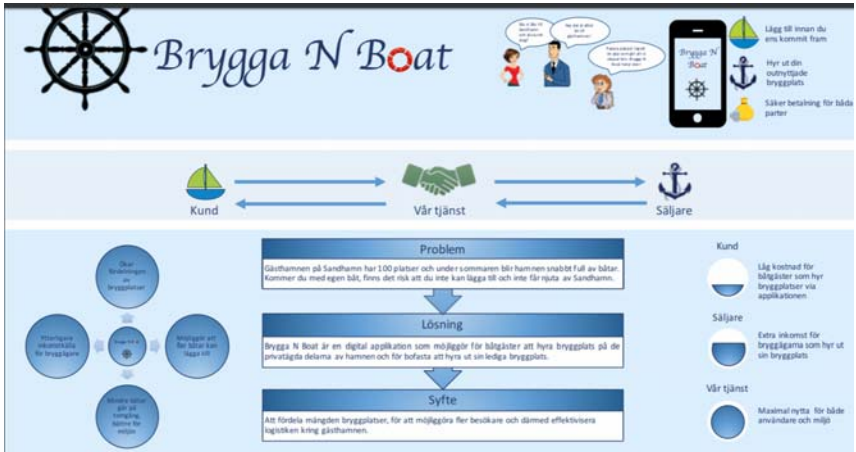
## Välkommen till Paketet.se

Här kan du boka ett upplevelsepaket att göra själv eller tillsammans med någon du känner.  
Du kan välja mellan [dagsupplevelser](#) eller [övernattning](#) med en eller två nätter.

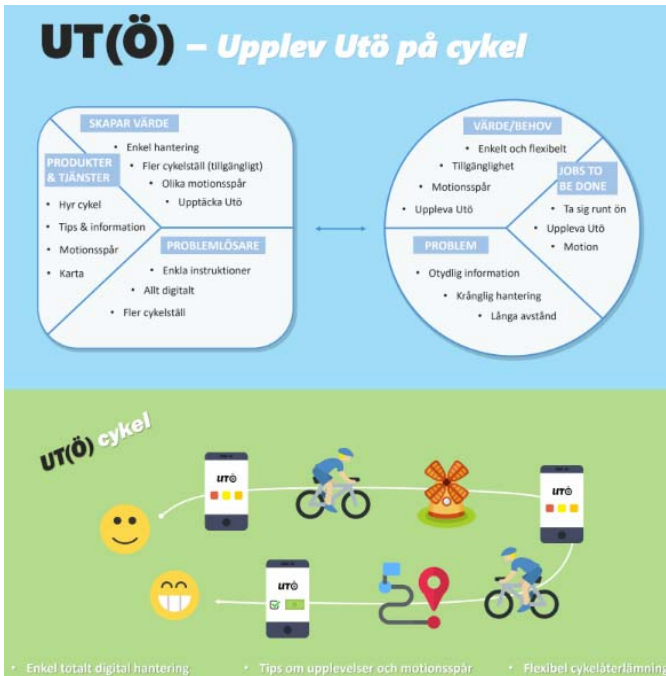
## Vårt instagramflöde - #paketet



Exempel 2. Digital app-baserad paketering av resa, bo och göra. Lärare: Lars Degerstedt. Idéutvecklare: Emma Näslund, Ida Ackehed, Sofia Lemón, Svea Pahlsson och Therese Engvall, 2016.



Exempel 3. Digital tjänst för uthyrning av privata bryggor (det är normalt sett är om offentliga bryggor medan privata ofta bryggor står tomma). Lärare: Lars Degerstedt. Idéutvecklare: Andrea Viberg, Daniel Nilsson, Nathalie Westergren, Simon Röst och Victor Lundberg, 2017.



Exempel 4. Utö på cykel. Lärare: Lars Degerstedt. Idéutvecklare: Emma Junhager, Therese Karlsson, Malin Homanen, Sanne Höög och Anna Andersson, 2017.

## Sammanfattande kommentarer

Denna rapport har skrivits inom ramen för Interreg-projektet Archipelago Business Development och omfattar en inventering av skärgårdsföretagens faktiska och uttalade behov, utmaningar och möjligheter i Stockholms skärgård. Syftet har varit att belysa utmaningar och möjligheter för företag i Stockholms skärgård. Sammanställningen är uteslutande av empirisk karaktär och ska ses som ett partiellt resultat då det inte varit möjligt att genomföra en totalpopulationsstudie.

Rapporten visar att det finns två typer av utmaningar, nämligen kontextuella utmaningar som påverkar samtliga företag. Dessa utmaningar är kopplade till myndigheters beslut, brist på samordning av beslut och på enskilda kommunbaserade tolkningar och praktiker. Även skärgårdens geografiska beskaffenhet, med långa transporttider och höga transportkostnader drabbar samtliga företag och brist på personal är exempel på sådana utmaningar. Den andra typen av utmaningar handlar om företagsspecifika eller branschbaserade utmaningar som i stort delas av de flesta företag inom respektive bransch.

Till sist finns även många möjligheter. Några möjligheter uppstår som lösningar på befintliga problem och möjliggörs genom nya organisatoriska former, regelverk som är anpassad för skärgården som specifik region, förändrad lagstiftning och inte minst utveckling av nya tjänster och affärsmodeller i spåren av den digitala ekonomins utveckling.

Vi rekommenderar också att skärgården erkänns som en egen och ny kategori i de befintliga nationella socio-geografiska klassificeringarna av lands- och glesbygder. I den klassificering som i dag tillämpas i Sverige, nationellt, regionalt och lokalt, passar skärgården inte in. Vanligast är att man klassificerar in skärgården i kategorin glesbygd. Men glesbygdens problematik är dock inte alltid densamma som skärgårdens, speciellt inte i Stockholms skärgård med dess både perifera och nära avstånd till en storstadsregion. Dagens regionala klassificering av skärgården och hur den har tillämpats, har skapat och fortsätter att skapa stora problem för skärgårdens befolkning och företagare.

# Källor

## *Opublicerade källor*

Databas över 1 599 företag, Föreningen Skärgårdsföretagarna.

## *Tryckta källor*

- Alvarez, A., Barney, J. B. & Young, S. L. (2010). "Debates in Entrepreneurship: Opportunity Formation and Implications for the Field of Entrepreneurship", i Acs and Audretsch (red.), *Handbook of Entrepreneurship Research, An interdisciplinary survey and introduction*, 2nd Edition, (pp 23–46). Springer.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108.
- Beaver, G. 2003. Small business: success and failure, *Strategic Change*; Chichester Vol. 12, Iss. 3, 115.
- Berglund, L. (2015). Nulägesanalys skärgård och landsbygd i Stockholms län, Bildspel 2017-02-24, Länsstyrelsen Stockholm.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2010). Nya bostäder i Stockholms skärgård. Inventering av aktuella bostadsprojekt 2010, Rapport 2010:06.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2015). Skärgårdsfakta. Grafiska kartor 2015. Publicerad 2015-03-20, Länsstyrelsen Stockholm.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2016a). Läget i länet. Arbetsmarknad och ekonomi. Lägesrapport. Länsstyrelsen Stockholm.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2016b). Regional handlingsplan för landsbygdsprogrammet och havs- och fiskeriprogrammet 2014–2020. Rapport 2016:19, Länsstyrelsen i Stockholm.
- Länsstyrelsen i Stockholms län (2011). Kvinnors företagande i landsbygdsprogrammet – kommunikationsplan för jämställdhet. Rapport 2011:36, Länsstyrelsen i Stockholms län.
- Länsstyrelsen Stockholm (2018) Skärgårdsfakta - Grafiska kartor 2018. Rapport 2018:6. Länsstyrelsen Stockholm
- Löfmarck, A., Wolgast, H. (2012). Studie av turismrelaterad näring i åtta skärgårdskommuner. Bildspel, Grufman Reje Management.
- Nuur, Cali & Laestadius, Staffan (2010). Development in peripheral regions: Case studies in Sweden, *European Urban and Regional Studies*, Volume: 17 issue: 3, page(s): 293-307 <https://doi.org/10.1177/0969776409352156>
- Onn, Gustaf (2018). "Student Involvement as a Tool for Nurturing Business Model Development in Tourism Businesses in the Stockholm Archipelago", i *Academica Turistica* 11(1) 73–86.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*, Lund: Studentlitteratur
- Regeringskansliet/Government Office (2013). Svenska framtidsutmaningar. Slutrapport från regeringens framtidskommission. Ds 2013:19
- Rytkönen, P. (2014). *Gastronomiska Regioner – Ett verktyg för regional utveckling*, Comrec Studies in Environment and Developmen 11.  
<http://sh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A710745&dswid=-3818>

- Short, J., Ketchen, D., Shook, C. & Ireland, D. (2009). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges, i Journal of Management, Vol. 36 No. 1, pp 40–65.
- Stockholms läns landsting (2014). Stockholm Archipelago – nästa steg i Skärgårdsstrategin. Rapport 2014:13, Stockholms stad.
- Stockholms läns landsting (2015). Skärgårdstrategin i praktiken. Utveckling av Stockholms skärgård. Strategidokument. Stockholms stad.
- Stockholms läns landsting (2018). Skärgårdens utveckling i siffror. Rapport 2016:01, Tillväxt- och regionplaneförvaltning, Stockholms läns landsting.
- Stockholms läns landsting (2017). Förslag till landsbygds- och skärgårdsstrategi för Stockholmsregionen. Remisshandling 27 juni–2 oktober 2017. Rapport 2017:11 TRN 2016–0127.
- Stockholms Läns Landsting (2018). Landsbygds- och skärgårdsstrategi för Stockholmsregionen, 2018:2. Stockholm: Tillväxt- och regionplaneförvaltningen.
- SOU. 2015. Om Sverige i framtiden – en antologi om digitaliseringens möjligheter. Delbetänkande av Digitaliseringskommissionen. 2015:65, Statens offentliga utredningar.
- SOU. 2017. För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd, Slutbetänkande av Parlamentariska landsbygdskommittén 2017:1, [http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2017/01/SOU-2017\\_1\\_tryck.pdf](http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2017/01/SOU-2017_1_tryck.pdf)
- Tillväxtanalys (2016a). Utvärdering av hållbara turistdestinationer – erfarenheter och förslag till effektutvärdering. Rapport 2016:02, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.
- Tillväxtverket (2014). Skärgårdsstrategin – Destinationsutveckling av Stockholms skärgård för internationella marknader. Slutrapport.
- Tillväxtverket (2016b). Resultatutvärdering av regionala strukturfondsprogram 2007–13. Rapport 2016:04, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual challenges and Ways Forward, i Entrepreneurship Theory & Practice, Volume 35, Issue 1, pp 165–184

### *Internetkällor*

Strandskydd. <http://www.lansstyrelsen.se/Stockholm/Sv/djur-och-natur/skyddadnatur/strandskydd/Pages/default.aspx>





**Interreg**  
Central Baltic



**SÖDERTÖRN UNIVERSITY** | STOCKHOLM  
sh.se