

Højer Pølser

Villy Søgaard

December 2011

Alle rettigheder forbeholdes centret (CLF). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatteren, 2011.

Center for Landdistriktsforskning
CLF REPORT 13/2011

ISBN 978-87-91304-59-0

Villy Søgaard
Center for Landdistriktsforskning
Syddansk Universitet
Niels Bohrs Vej 9-10
DK-6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4221
Fax: 6550 1091
E-mail: clf@sam.sdu.dk

Indholdsfortegnelse

Summary.....	5
Indledning.....	7
1 Virksomhedens historie - kort.....	9
2 Forudsætninger for kontinuerlig innovation - tragtmodellen.....	13
3 Teori og praksis.....	17
3.1 Det kvalitetsmæssige udgangspunkt.....	17
3.2 Tragtmodellens grundfunktioner og Højer Pølser	20
4 Højer Pølsers placering i fødevarer systemet	23
4.1 Relationer til leverandør- og aftagerled	23
4.2 Forholdet til konkurrenter og samarbejdspartnere	25
5 Stedets betydning	27
6 Konkluderende bemærkninger	31
7 Litteratur.....	33

Summary

Højer Pølser (i.e.: Højer Sausages) is a small family owned enterprise. The company was found interesting to the LIV project on two accounts. Being located in Højer close to the Danish-German border, the company certainly qualifies as rural. Moreover, despite its modest size it has established a reputation as a successful innovator winning a large number of product awards over the years. Against this background the study aims 1) to describe the innovative practice allowing the company to innovate profitably over an extended period of time and 2) to highlight the advantages and disadvantages of being situated in a remote, rural area.

The company was seen to base its business on strong competencies in exploiting the special natural conditions of the Wadden Sea area, in drawing on the traditional local skills and traditions for sausage making, in integrating all levels of the value chain from primary production to end user, and, finally, in mastering all of the key functions of the innovation process – search, selection, production and market launch.

Indledning

Nogle af virksomhederne i LIV-projektet er klassiske entreprenørvirksomheder, startet på grundlag af en enkelt, i bogstaveligste forstand *grundlæggende*, ide. Også Højer Pølser blev i sin tid startet på denne måde. Men det der i dag gør virksomheden interessant, er at den trods sin beskedne størrelse har en kontinuerlig produktudvikling. Det har den haft gennem mange år, og den har haft det med betydelig succes. Som det hedder på virksomhedens hjemmeside: “Gennem årene har vi vundet over 200 medaljer i forbindelse med messer og fagkonkurrencer i ind- og udland. Derudover har vi fået et hædersdiplom fra Det Danske Gastronomiske Akademi for vores fremstilling af sønderjyske skinke- og pølsepecialiteter. Det bekræfter os i, at vores måde at gøre tingene på, ikke er helt ved siden af.”

Da et væsentligt formål med LIV-projektet har været at identificere eksempler på *best practice*, var det nærliggende at interessere sig for netop denne virksomhed. *Best practice* skal her forstås pragmatisk, som god praksis. Vi har ikke direkte målt på, hvilken virksomhed i fx pølsemageribranchen der i absolut forstand er “bedst”, hverken til at tjene penge eller til at producere pølser. Vi har heller ikke forsøgt at udpege “fremtidens vindere” eller lignende – en øvelse, der er forbundet med betydelig usikkerhed¹. Ikke alene er enkeltvirksomheders økonomiske fremtid altid svær at forudsige. Nok så væsentligt er det, at betingelserne for økonomisk bæredygtighed ændrer sig over tid.

De to centrale spørgsmål, vi har ønsket at afdække, er enkle:

- Hvad er det for en praksis, der har sat virksomheden i stand til på den lange bane gennem en vedvarende innovationsindsats at klare sig så godt som tilfældet er?
- Hvad betyder det for virksomheden at ligge i et udkantsområde?

Begge disse spørgsmål kan analyseres, eller i det mindste belyses, ud fra historiske erfaringer. Som antydnet kan der imidlertid også være behov for at se nærmere på, hvorvidt de historiske erfaringer nu også vil holde fremover.

I det følgende vil vi belyse disse spørgsmål gennem en vekselvirkning mellem teori og beskrivelse. Først tegnes et billede af virksomheden og dens historie. Herefter diskuteres i afsnit 2 de mere principielle, teoretiske forudsætninger for vedvarende succes med produktudvikling. Der er som bekendt en ikke ubetydelig risiko forbundet med udviklingen af nye produkter. Derfor er det vigtigt

¹ En klassisk illustration af dette fik man i begyndelsen af 1980’erne med bestselleren “In Search of Excellence” (Peters and Waterman, 1982). Bogen udpegede en række virksomheder som meget succesrige og søgte ligesom vi at afdække hemmelighederne bag deres kommercielle succes. Desværre løb mange af disse virksomheder efterfølgende ind i store økonomiske vanskeligheder.

at fokusere på forudsætningerne for, at en virksomhed i det lange løb kan tjene på, eller i hvert fald leve af, at være innovativ. I afsnit 3 vender vi så tilbage til Højer Pølser og ser på, hvordan de teoretiske forudsætninger hænger sammen med virksomhedens egen opfattelse. Afsnit 4 placerer Højer Pølser i sammenhæng med de andre led i værdikæden. Afsnit 5 behandler udkantsproblematikken og dens betydning for Højer Pølser, og afsnit 6 sammenfatter diskussionen og diskuterer kort perspektiverne for den fremtidige udvikling.

1 Virksomhedens historie - kort

Højer Pølser ligger, som navnet siger, i Højer, der i dag er en del af Tønder Kommune. Højer sogn tæller i dag kun ca. 1500 indbyggere, og den sydvestligste del af landet er i det hele taget ganske tyndt befolket. Infrastrukturen er da også relativt svagt udviklet.

Her blev Højer Pølser i sin tid grundlagt i 1897 – af oldefaderen til virksomhedens nuværende ejere, Jan og Gerd Müller. Højer var på det tidspunkt en del af det tyske rige. Dengang gik den dansk-tyske grænse lige syd for Ribe i den vestlige del af Jylland og mellem Haderslev og Kolding i øst, jf. kortet i figur 1. Virksomheden blev med andre ord født ind i en tysk tradition for pølsemageri – en tradition, som stadig står langt stærkere syd for grænsen end i Danmark.

Marsken var ikke afvandet dengang, og det flade land var ofte overrislet om vinteren. Man kunne derfor leje bønderne til at samle isflager, som kunne bruges til at holde kødet koldt indtil hen på foråret. Butikken blev solgt til bedstefaderen i 1920. Højer var dengang en gennemfartsby med direkte togforbindelse til München, og togene gik direkte ud til Højer sluse, hvorfra der var videre forbindelse til øen Sild. Alt skulle udskibes fra Højer dengang, og der var – ifølge Jan Müller – 17-20 forskellige store kroer i byen på det tidspunkt.

Figur 1. Tysk kort over Sønderjylland 1928



Kilde: http://www.graenseforeningen.dk/gallery/kort/tysk_kort_1928

I 1964 overtog forældrene. På det tidspunkt var digebyggeriet ved Vesterhavet i gang syd for grænsen, og mange digearbejdere kom til Højer for at købe pølser. En tante havde en lille købmandsbutik ved Rudbøl, netop ved det sted, hvor man kan stå med ét ben i Danmark og et andet i Tyskland. Gennem denne butik solgtes mange spegepølser (traditionelle danske salamipølser). På det

tidspunkt var der ikke megen produktudvikling. Man producerede pølser, som man nu havde lært at gøre det.

Flere forhold bidrog til, at virksomheden begyndte at interessere sig for udviklingen af høj kvalitetsprodukter. Jan Müllers far, Andreas Müller, købte dyr op hos lokale landmænd, hvor han tog ud og slagtede. På disse landture kunne han samtidig sælge spegepølser. Sansen for at udvælgelsen af dyrene og for hvilke dele af dyrene der egnede sig til fremstillingen af pølser, blev flere gange fremhævet afgørende for færdigvarens kvalitet.

”Man lærer at vurdere dyrene, allerede hjemmefra. Det er her generationerne kommer ind i billedet – det, som min bedstefar har givet videre til min far, og det min far har givet videre til mig. Man får det ind med modermælken, som noget man har føling med allerede fra barnsben. Det lærer den næste generation ikke. Det har den ikke mulighed for, for vi slagter ikke mere.”

Andreas Müller var desuden med til at starte De Syv Friske Slagtere – en slags erfa-gruppe af slagtermestre rundt omkring i Sønderjylland – Skærbæk, Toftlund, Agerskov, Haderslev, Sommersted og Vojens. Forskellen mellem Højer Pølser og de andre slagtere var imidlertid, at kundegrundlaget i nærområdet var meget begrænset omkring Højer. Der er vand til den ene side; tyndt befolket, og ikke langt til grænsen. Virksomheden måtte dengang ikke sælge på den tyske side af grænsen. Omsætningen gik derfor meget ned i begyndelsen af 1970'erne, hvor folk fik bil og supermarkederne begyndte at blomstre. Derfor erkendte man behovet for at udvikle produkter, der adskilte sig fra standardvarerne.

Slagtermester Müller havde altså for det første et godt kendskab til hele processen fra jord til bord og – naturligvis – til selve pølsefremstillingen, for det andet et tæt samspil med konkurrenter og kolleger, som kunne give inspiration, og for det tredje et afsætningsproblem, som krævede en løsning. Han begyndte at deltage i fagkonkurrencer, hvilket stimulerede virksomhedens faglige udvikling frem mod den første store en gros kunde.

I 2001 overtog brødrene Jan og Gerd Müller virksomheden. Produktionen flyttede fra selve byen til industribygninger lige nord for Højer. Efter omfattende investeringer er der nu ca. 4500 m² under tag. En særlig afdeling er forbeholdt økologisk produktion.

Selvom ikke alle årene siden har været lige gunstige, så har virksomheden gradvist forøget både aktiverne og egenkapitalen i den mellemliggende periode, jf. følgende oversigt fra Greens.

Tabel 1 - Udviklingen i økonomiske nøgletal i perioden 2003-2007.
Regnskaber

Vises i tkr.	2007	2006	2005	2004	2003
Primært resultat	1899	3027	1665	2519	4679
Årets resultat	629	1572	607	1045	2818
Aktiver i alt	41182	35142	31773	31710	30079
Egenkapital	11209	10580	9658	9551	9006
Nøgletal					
	2007	2006	2005	2004	2003

Kilde: Greens

2 Forudsætninger for kontinuerlig innovation - tragtmodellen

I forbindelse med udviklingen af nye fødevarer og fødevarevarianter rejses ind imellem spørgsmålet, om der overhovedet er tale om innovation. I en oversigt over litteraturen om de kompetencer, der kræves for at innovere, klager forfatteren over, at

The concept of innovation used in today's empirical research is too large. It ranges from revolutionary world-first breakthroughs to minor improvements of an existing product or process by the last imitator.

(Hanel, 2008, p. 2)

Mens få vil stille spørgsmålstejn ved, om revolutionære gennembrud skal tælle som innovation, så er der naturligt nok større skepsis med hensyn til de mere inkrementelle ændringer i produkter og processer. Der er imidlertid to væsentlige grunde til at interessere sig for dem. Den første er, at mange bække små også her gør en stor å: Summen af gradvise forbedringer har på en række områder haft en enorm effekt, f.eks. ved at bidrage til at gøre revolutionære ny-skabelser fra el-pærer til pc'er kommercielt bæredygtige. For det andet – og det er i denne sammenhæng det væsentlige – er den overordnede økonomiske logik principielt den samme, uanset om innovationshøjden er større eller mindre. Det er denne logik, vi i det følgende skal fokusere på.

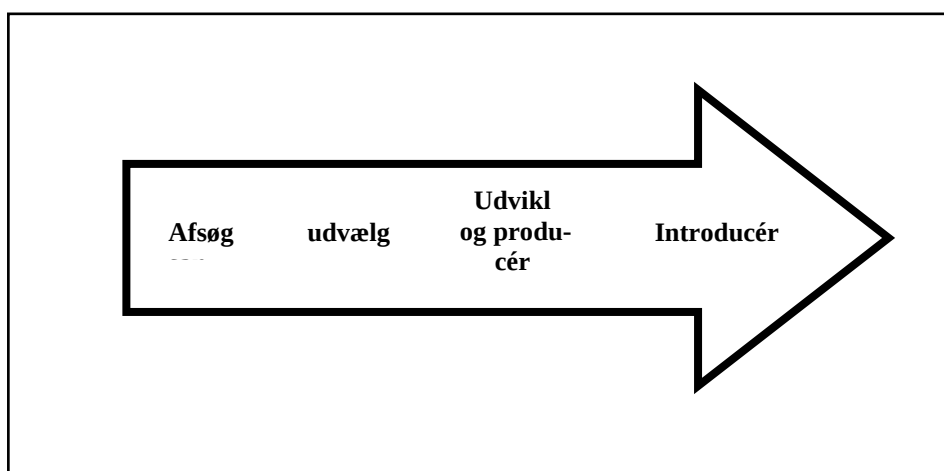
Innovationslitteraturen giver ikke ét svar på, hvordan man bedst driver en innovativ virksomhed. Det er imidlertid muligt at pege på en række nøglefunktioner, som skal varetages på et vist niveau for på lang sigt at høste fordele ved at være innovativ. Kontinuerlig innovation kan sammenlignes med et spil, hvori en kombination af dygtighed og held afgør, om man kan deltage i spillet. På kort sigt spiller heldet en stor rolle, men på lang sigt vil dygtigheden på grund af de store tals lov være udslagsgivende. Derfor er det, især ud fra et *best practice* perspektiv, vigtigt at se nærmere på hvad det er, man skal kunne for eksempelvis at kunne udvikle stadig nye fødevarer til forbrugermarkedet.

Innovationsprocessen er i sigens natur ikke nogen lineær proces. Den er præget af, at forskellige muligheder prøves af, vurderes og omvurderes. Helt uden struktur er processen imidlertid ikke, og i litteraturen er der flere bud på fase-modeller, som i mere eller mindre stiliseret form gengiver processen. Som eksempler kan nævnes Mowery's og Rosenbergs kædemodel (the "chain-linked model") eller Coopers stage-gate model (Cooper, 1986; 1990; Cooper and Edgett, 2006). En enkel oversigt over innovation som en forretningsproces findes hos Tidd, Bessant og Pavitt (2005). Heri beskrives produktinnovation som en proces med flere stadier, som her skal gengives i en lidt skematisk form. For det første skal virksomheden naturligvis kunne få øje på nye muligheder. Den må aktivt søge efter dem, enten på markedet (hos kunder og konkurrenter) eller internt.

Dernæst må den være i stand til kritisk at vurdere de muligheder og ideer, den overvejer. Den må kunne vælge hvad den vil satse på, og hvad den vil lade ligge.

Når dette valg er truffet, må virksomheden have de teknologiske kompetencer til at gennemføre udviklingsarbejdet. Ellers må den købe sig til dem ude fra. Herefter kan den så investere i selve udviklingsarbejdet, som normalt vil føre frem til en prototype. Den kan meget vel se anderledes ud (eller smage anderledes), end man først havde tænkt sig. Spørgsmålet er nu, om produktionen skal opskaleres, om der vil være et tilstrækkeligt marked for produktet.

Figur 2 - Tragtmodellen



Kilde: Egen tilvirkning efter Tidd, Bessant og Pavitt (2005)

Vurderingen af, om markedet vil være til stede, vil ofte være baseret på en eller anden form for testmarkedsføring. Er svaret negativt, vil udviklingsomkostningerne som udgangspunkt være tabt. Virksomheden kan imidlertid have lært noget gennem udviklingsprocessen, som kan udnyttes i anden sammenhæng. Og det er under ingen omstændigheder en god ide at kaste gode penge efter dårlige.

Skønner virksomheden derimod, at der vil være et marked for det nye produkt, vil den typisk være nødt til at investere yderligere i den nødvendige produktionskapacitet og ansætte arbejdskraft med relevante kompetencer. Et stort spørgsmål her er naturligvis, hvor meget der skal satses. Det er svært på forhånd at vide, hvor stort markedet vil være, og hvor hurtigt efterspørgslen vil vokse.

Denne proces kan man i nogen grad påvirke gennem markedsføringen af det nye produkt. Der er risici forbundet med en hurtig opskalering og aggressiv markedsføring, men det kan også være farligt at nøle og dermed give konkurrenter mulighed for at få en bid af kagen.

I figur 2 er processen illustreret skematisk. Styrken ved modellen er, at den identificerer centrale nøglefunktioner i udviklingsarbejdet. Især tre forhold skal fremhæves:

- For det første, at virksomheden må mestre alle disse funktioner hver for sig og samtidig evne at koordinere dem for på lang sigt at få økonomi i at innovere. "Kæden" er ikke stærkere end det svageste led: En virksomhed uden nye ideer kan i sagens natur ikke være innovativ. En virksomhed, der ikke evner at vælge mellem dem, vil sprede sine ressourcer for tyndt, eller den vil satse på de forkerte produkter og tabe penge på lang sigt. Noget helt tilsvarende gælder, hvis ikke den magter at gennemføre udviklingsarbejdet, hvis den ikke formår at producere (eller at få produceret) varen til konkurrencedygtige priser, eller hvis den ikke forstår at markedsføre produktet på en hensigtsmæssig måde. Den enkle model giver med andre ord også en oversigt over, hvad der kan gå galt, og hvilke funktioner der *skal* varetages, for at innovationsprocessen på langt sigt kan være succesfuld.
- For det andet, at selvom modellen er udviklet med afsæt i store virksomheder med selvstændige udviklings- og markedsføringsafdelinger mv., så er funktionerne principielt de samme i en lille virksomhed.
- For det tredje øges både omkostninger/udgifter og informationsgrundlag i løbet af processen. Bevæger man sig i pilens retning, får man bedre grundlag for at vurdere det nye produkts potentiale, men samtidig pådrager man sig stadig større omkostninger. Det er altid en konkret afvejning, baseret på tiltroen til produktet eller produktideen, hvorvidt man skal fortsætte udviklingsarbejdet eller stoppe i erkendelse af, at ideen nok ikke vil være kommercielt bæredygtig. En velkendt risiko er tendensen til at "kaste gode penge efter dårlige". Når man først har investeret mange penge og megen energi og engagement i et konkret projekt, kan det være svært at sige stop.

Udfordringerne for den store virksomhed består bl.a. i at binde alle disse processer sammen på tværs af (og frem og tilbage mellem) afdelinger, at sikre fremdriften i det enkelte projekt, og at sikre at projektet overlever den interne kamp om ressourcerne. For den lille virksomhed består kunsten i at mestre dem alle og samtidig være i stand til at integrere dem. Det behøver den ikke nødvendigvis at være god til for at realisere en enkelt god produktidé. Men det er nødvendigt, hvis den skal være innovativ *på kontinuerlig basis*. Derfor er det i høj grad relevant at se nærmere på, hvordan disse funktioner varetages i en lille virksomhed som Højer Pølser, som jo netop har demonstreret sin evne til vedvarende innovation.

Det er i øvrigt en vigtig pointe hos Tidd, Bessant og Pavitt, at innovationsprocessen også er en læreproces. Har man været den igennem et antal gange, gør man sig erfaringer, som forbedrer chancerne for succes. Til en vis grad er det muligt at sætte ord på disse erfaringer, så andre kan have glæde af dem. Men "tavs viden" spiller en afgørende rolle. "Mavefornemmelser" og "næse" for hvad der virker og ikke virker, udvikler sig over årene, og de er ikke altid nemme at gøre rede for. Ikke desto mindre har Højer Pølser, som vi skal se, gjort sig vigtige erfaringer, som også vil være relevante for andre mindre virksomheder.

3 Teori og praksis

I det følgende vil vi se nærmere på, hvordan Højer Pølser varetager tragtmødelens grundfunktioner.

Forinden kan der imidlertid være grund til at fremhæve, at processen, ifølge slagtermester Jan Müller, altid synes at foregå med afsæt i en høj – og i nogle henseender speciel – grundkvalitet. Denne grundkvalitet er i høj grad baseret på virksomhedens historie og placering i marsklandet.

3.1 Det kvalitetsmæssige udgangspunkt

Kvalitetens højde fremgik af en række forhold, fra “jord til bord”. Her kan nævnes anvendelsen af relativt dyre råvarer, bestræbelserne på at udvælge de rigtige dyr og interessere sig for deres fodring og opvækstbetingelser, omhuen for transporten til slagteriet, osv. Profileringen i forhold til den industrialiserede fødevarereproduktions opsplitning af arbejdsfunktionerne synes for en stor del at ligge i en insisteren på et håndværksmæssigt helhedsperspektiv, jf. fx følgende citat:

JM: Man kan ikke læse sig til at blive en dygtig håndværker. Skolerne burde meget mere have noget om fødekæden, hvor man ser, hvordan det hele hænger sammen. Jeg har et eksempel med en slagtermester, som var på bondegårdsferie. Han kom og sagde: “Den er godt nok stor, sådan en ko.” Denne her slagter, han havde aldrig set en ko i virkeligheden før! Han har ikke set, hvordan de bliver fodret, hvordan man jager dem fra sti til sti, eller hvordan man får dem skånsomt op på lastbilen og undgår at slå dem på ryggen, fordi det er der, den dyre oksefilet sidder. Han ved ikke, hvordan et dyr skal behandles, for at man også som slagter kan have glæde af det.

Kvalitetens højde kommer konkret til udtryk ved, at Højer Pølser er lidt dyrere end andre pølser (ifølge Jan Müller ca. 15-30 %).

Det specielle ved kvaliteten er derimod stærkt knyttet til marsken som produktionssted. Marsken er i perioder overrislet, og salt- og mineralholdigheden er – pga. nærheden til havet – større her end andre steder. Vegetationen er derfor også en anden med planter som annelgræs, harril og rødsvingel. Det har altid gjort marsken velegnet til græsning for okser og får. Ikke kun Højer Pølser, men også f.eks. producentforeningen Vadehav, Marsk og Mad udnytter dette i sin markedsføring.

Müller understregede imidlertid med et eksempel betydningen af råvarens oprindelse. For nogle år siden manglede virksomheden lammekød og købte derfor

noget fra Sydeuropa – får, som havde gået i bjergene. Man måtte dengang erkende, at kødet ikke kunne bruges.

Det er imidlertid tydeligt, at det er samspillet mellem råvarens konkrete betydning og dens markedsføringsmæssige værdi, der er afgørende:

VS: Når I går tilbage til de lokale råvarer, er det så forretningsmæssigt begrundet, eller er det bare fordi I gerne vil?

JM: Der bliver lavet ufatteligt mange gode råvarer i dag, og produceret rigtig mange gode produkter. Det er vi ikke ene om her i Sønderjylland. Derfor skal vi jo tilføre dem en anden værdi. Og her har vi noget unikt ved at ligge i marsken – især nu, hvor de laver naturreservat herude.

JM: Vi har altid fortalt en god historie på vores etiketter – kontra industrien – hvor det bare har været alt det tekniske. Vi har altid fortalt noget om produktet – om det var sydlandsk inspireret, om der var rom i, osv. ... Vi var nogen af de første til at gøre det, men nu gør alle det. Det er blevet in med storytelling. Derfor skal vi have en anden historie. Og den skal være troværdig. Vi må for Guds skyld ikke gå ud at fortælle en opdigtet historie om vores varer. Den skal være sand.”

Råvarens store betydning har konkret betydet, at man satser på i højere grad at komme tilbage til en lokal råvare.

Som følge af strukturudviklingen i slagterisektoren kom man i en periode fra slutningen af 1970’erne ud af den lokale råvareforsyning. Indtil da havde man slagtet selv, men opskæringen blev for dyr. Man købte så råvarer fra Skærbæk Slagteri og kom herved ud af den lokale råvareforsyning. Udviklingen har bl.a. medført, at man ikke længere kan udpege de dyr man vil bruge på slagteriet. Slagteriet sælger kun ”fra stangen”², dvs. halve, opskårne dyr. Gennem mange år fik man slagtet egne dyr i Christiansfeldt. I dag udføres slagtingen i Tyskland. Man arbejder nu på at komme tilbage til de lokale råvarer. Pølserne skal laves af marsklam fra en lokal landmand. Marskkvæg kommer både fra den tyske og den danske side af grænsen. Man satser på krydderier fra Vadehavet. Der satses med andre ord på den særlige smag af Vadehavet og marsken, som hænger sammen med landskabet og klimaet her.

En anden lokal faktor, som tillægges væsentlig betydning, er den håndværksmæssige tradition, som findes syd for den danske grænse på dette felt.

JM: Så ligger vi i et hjørne af Danmark, hvor det er svært at få logistikken til at passe. Der er altid højere transportomkostninger. Det er svært at tiltrække medarbejdere, fordi Højer er

² En af mine studerende fortalte mig, at Danish Crown er ved at justere denne politik.

et tyndt befolket område. Derfor kan det være nødvendigt at gå over på den anden side af grænsen og hente fagfolk. Her mærker vi helt klart, at de har mere føling for fødevarer syd for grænsen.

Virksomheden satser altså bevidst på de områder, hvor den har komparative fordele i konkurrencen med andre.

JM: Der bliver lavet ufatteligt mange gode råvarer i dag, og produceret rigtig mange gode produkter. Det er vi ikke enige om her i Sønderjylland. Derfor skal vi jo tilføre dem en anden værdi. Og her har vi noget unikt ved at ligge i marsken – især nu, hvor de laver naturreservat herude.

Det understreges, at der skal være dækning for den særlige kvalitet, der markedsføres:

JM: ”Vi har altid fortalt en god historie på vores etiketter – kontra industrien – hvor det bare har været alt det tekniske. Vi har altid fortalt noget om produktet – om det var sydlandsk inspireret, om der var rom i, osv. ... Vi var nogen af de første til at gøre det, men nu gør alle det. Det er blevet in med storytelling. Derfor skal vi have en anden historie. Og den skal være troværdig. Vi må for Guds skyld ikke gå ud at fortælle en opdigtet historie om vores varer. Den skal være sand.

Det fremgik desuden af interviewet med Jan Müller, at man havde dårlige erfaringer med at bryde denne sammenhæng:

JM: For tre-fire år siden kom en køber fra Co-op og sagde: Sønderjylland – det er out. Det skal være noget fra Holland, Italien, osv. Men det nytter jo ikke noget: Vi har også prøvet at lave tapas, fx. men der kan vi ikke være med. Vi har ikke den spanske ekspertise. Det må vi bare erkende. Det kan man også se på vores omsætning.

Virksomheden producerer dog ikke kun lokale varer, jf. flg. citat fra interview i JydskeVestkysten, (Ny Tønder, d. 20.11.2005, s. 7), hvori det hedder, at virksomheden også fremstiller en ”fetaspegepølse, cajunskinespegepølse efter sydamerikanske opskrifter, farmerbacon, humleskinke, en hesteskoformet siciliansk pølse, en stærk spanskinspireret chorizo-pølse” og forklarer, at ”andre eksotiske tiltag er på vej”.

3.2 Tragtmodellens grundfunktioner og Højer Pølser

Vender vi herefter tilbage til selve tragtmodellen, er det første spørgsmål, hvordan man hos Højer Pølser får øje på de nye muligheder. Det var her tydeligt, at ikke mindst konkurrenterne og kollegerne her spiller en væsentlig rolle. På spørgsmålet om hvor inspirationen til nye produkter kommer fra, var svaret, at ikke mindst fagmæsser spiller en stor rolle. Men Højer Pølser er desuden med i Vadehavsprodukter og i Sønderjyske Madglæder sammen med en række andre syd- og sønderjyske virksomheder. Denne orientering mod konkurrenter og samarbejdspartnere har en lang tradition bag sig i virksomheden. Jan og Gerd Müllers far, Andreas Müller, var som før nævnt blandt ophavsmændene til samarbejdet Syv Friske Slagtere.

Udviklingsarbejdet synes med andre ord ikke at være direkte afsætningsorienteret i den forstand, at man tager udgangspunkt i registrerede kundebehov, markedsundersøgelser eller lignende. Kundebehovene kommer imidlertid ind i billedet ad anden vej, nemlig i forbindelse med det, man kunne kalde testmarkedsføringen. Højer Pølser har siden 1902 haft en lille butik på torvet i Højer, hvorfra der sælges pølser til forbipasserende turister og lokale kunder, og herfra afprøves nye produkter:

JM: Butikken spiller en vigtig rolle for os, selv om den kun udgør 3 % af omsætningen. Det er sjovt at stå i butikken om sommeren, hvor der er mange turister. Der har vi så nyheder, som vi lader folk smage. Og så lytter man efter, hvad folk siger, når de går og snakker sammen. Det er ikke altid den direkte dialog, der giver det rigtige svar. Det kan godt være de siger til mig, at det smager fint, men så går de over til disken....

Butikken er vigtig, også fordi du har en butik, der ligger i den gamle bydel med stråtede huse og brosten. Det er det billede, vi godt vil forbinde med Højer Pølser. ... Når folk tænker på Højer Pølser, så skal de tænke på butikken, hvor de får en smagsprøve. En pølsefabrik er noget negativt.

Selve udviklingsarbejdet er i fødevarerbranchen ofte væsentligt mindre omkostningskrævende end i mange andre sektorer. Som det er blevet udtrykt: Man tager et køkkenbord og går i gang³. Selvom denne formulering sætter sagen på spidsen, så er det oplagt, at omkostningerne ved at udvikle en ny fødevarer, f.eks. en ny spegepølse, er i en helt anden størrelsesorden end omkostningerne ved f.eks. at udvikle en ny bilmodel. Det gælder ikke alene i absolutte tal, men også når udviklingsomkostningerne sættes i relation til produktionsomkostningerne.

³ Lektor Preben Sander Kristensen ved MAPP-seminar i Århus, citeret efter hukommelsen.

Denne omkostningsstruktur åbner mulighed for, at man så at sige kan bruge *“prototypen” som kommunikationsmiddel* i sin dialog med kunden (eller som her: den potentielle slutbruger), en praksis, som også forekommer i forbindelse med handel på det internationale fødevaremarked, jf. Sander Kristensen (1992).

I relation til tragtmodellen i figur 2 foregår der altså i realiteten en udvælgelse både før og efter udviklingsarbejdet. Det er ikke alle tænkelige ideer, der udvikles på, men det er heller ikke alle nye prototyper, der opskales med henblik på afsætning i de større butikskæder, som Højer Pølser samarbejder med. Afprøvningen i butikken spiller en vigtig rolle for at afgøre, hvilke produkter der skal sælges til kæderne, og formentlig også, hvilke mængder man tør satse på.

JM: Det er sådan, at når du kommer ud med et nyt produkt, så skal du fortælle kæden, at man kan forvente at sælge så og så meget til den og den pris. Hvis de så kun sælger det halve, så kommer vi til at betale differencen. På den ene side siger de: Kom med noget nyt – og når det så kommer til stykket, så ...

VS: Er der ikke indbygget en form for risikodeling?

JM: Reelt ikke. De står ikke rigtig bag produktet. De bliver bombarderet med nyheder.

VS: Hvem sælger I til?

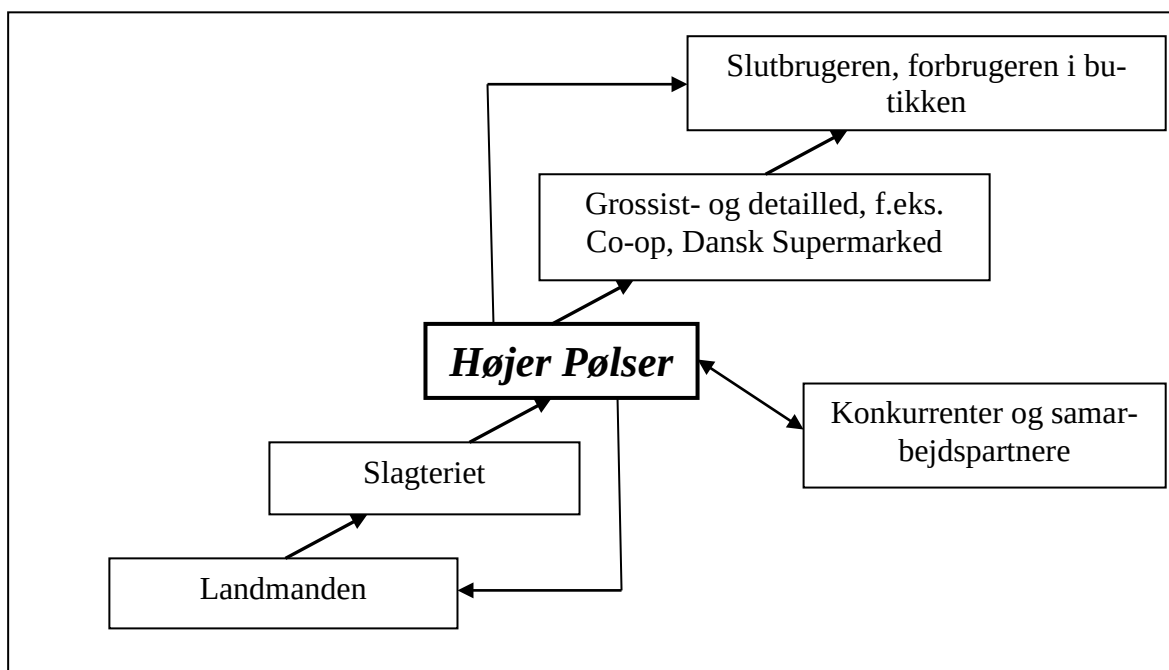
JM: Vi sælger til Co-op, Superbest, Spar, Dansk Supermarked, hvor vi så lægger en god, håndværksmæssig vare ind ved siden af industriproduktet.

Desuden sælger virksomheden bl.a. til Irma og Magasin.

4 Højer Pølsers placering i fødevaresystemet

Højer Pølsers placering i fødevaresystemet er skitseret i figur 3. Som det er fremgået, forsøger virksomheden at opretholde direkte relationer til både “jord” og “bord”, selvom slagterisektoren på den ene side og grossist- og detaillerede på den anden er afgørende mellemlid.

Figur 3. Højer Pølsers placering i fødevaresystemet



Der er ingen tvivl om, at udviklingen i det system, som virksomheden indgår i, i nogen grad har sat dagsordenen for dens hidtidige udvikling og også vil gøre det fremover. Derfor er det vigtigt at se nærmere på hvordan. I det følgende skal vi først fokusere på de vertikale relationer til leverandører og aftagere, og derefter skal vi komme nærmere ind på relationerne til konkurrenter og samarbejdspartnere.

4.1 Relationer til leverandør- og aftagerled

Gennem flere årtier har udviklingen i fødevaresystemet været kendetegnet ved en voldsom koncentration både på slagterisiden og i grossist- og detaillerede. Det har medført en betydelig magtkoncentration i disse led, som allerede Rasmussen (1977) var inde på. Mens man i 1940'ernes afsætningslitteratur stillede spørgsmålet, hvordan man som producent valgte sin afsætningskanal, så var spørgsmålet ifølge Rasmussen allerede i 1970'erne vendt om: Det interessante var nu, hvordan man som producent blev valgt af afsætningskanalerne. I Danmark er det i dag sådan, at de 5 største detailkæder tegner sig for ca. 89 pct. af afsætningen (Nielsen, 2005). Det tal er blandt de højeste i Europa. Og mens der

i 1970 var 50 andelsslagterier i Danmark, så er der i dag to. I Tyskland er der stadig omkring 200 selvstændige slagterier, men også her forventes en tilpasning af strukturen (Dr. Hortmann-Scholten i Landbrugsavisen, d. 30.3.2007).

Denne udvikling har gjort det vanskeligere, og vil også fremover gøre det vanskeligere, at opretholde den direkte tilknytning til primærproduktionen på den ene side og forbrugeren på den anden. Der er stadig enkelte afsætningskanaler uden om de store kæder, fx på cateringmarkedet, men de fylder ikke meget mængdemæssigt.

Forskydningen i strukturen og magtbalancen har haft en lang række konsekvenser, også for mindre leverandører som f.eks. Højer Pølser. Generelt stilles leverandørerne over for krav om standardiserede produkter, der vil være krav til emballering og mærkning, og der vil være krav om "leveringssikkerhed til alle butikker for de perioder, hvor produktet planlægges solgt" (jf. Stoye, 2001). Det sidste stiller i sagens natur leverandøren over for krav om et vist volumen. Meget tyder på, at disse volumenkrav tendentielt øges i takt med koncentrationen i detailledet.

Fra Højer Pølsers side ser man som nævnt et modsætningsforhold mellem detailhandelens ønsker om en kontinuerlig produktudvikling på den ene side og dens manglende vilje til at bære nogen andel af risikoen på den anden. Det er nærliggende at se dette modsætningsforhold også som en afspejling af de ændrede magtrelationer. Nøglerne til afsætningskanalen giver i sagens natur detaillisten en stærk forhandlingsposition.

En særlig problemstilling er i denne forbindelse den stigende udbredelse af kædemærker, såkaldte *private labels*. De spiller ifølge en analyse fra A. C. Nielsen (Nielsen, 2005) en større og større rolle på fødevaremarkedet. Undersøgelsen omfattede foruden USA en række lande i Europa, og der var naturligt nok en tendens til, at kædemærkernes andel af markedet var særlig høj i lande med en koncentreret detailhandel. En undtagelse var dog Danmark, som blandt de 10 undersøgte lande havde den højeste detailhandelskoncentration. Her tegnede kædemærkerne i 2005 sig for kun 17 pct. af markedet, det næstlaveste niveau blandt de 10 lande. Andelen var i de fleste andre lande mellem 20 og 30 pct., og i Schweiz var andelen oppe på 45 pct. Med gennemsnitlige prisforskelle på omkring 30 % var priserne på disse varer generelt markant lavere end på producentmærkevarer.

Kædernes interesse i at markedsføre egne mærker ligger dels i, at de gør det nemmere at skifte leverandøren ud, og dels i, at forbrugernes loyalitet knyttes til kæden og ikke til en bestemt underleverandør. Der er derfor stærke grunde til at forvente, at udbredelsen af kædemærker vil øges, også i de kommende år.

Den strukturrationalisering, som har præget slagterier og butikskæder, har selv sagt også påvirket udviklingen hos Højer Pølser. På nogle punkter har virksomheden valgt – og vel også været henvist til – at følge denne dynamik, mens den på andre bevidst har søgt at bryde den. Det er således oplagt, at erhvervel-

sen af de nye bygninger i industriområdet har muliggjort en produktion i større skala, end man ellers ville have kunnet magte. Tilsvarende vil der stadig være muligheder for at automatisere dele af arbejdet uden at gå på kompromis med selve håndværket, jf. følgende to citater:

JM: Vi kan godt automatisere uden at gå på kompromis med kvaliteten. Hvis maskinen nu kan sætte 10 klips på, hvor man manuelt eller halvautomatisk kan sætte 2 på, så ændrer det jo ikke noget ved varens kvalitet.

JM: Vi skulle gerne producere mere om 5 år. Stilstand er jo også tilbagegang. Vi vil stadig være en nicheproducent.

Virksomheden har imidlertid søgt at bryde tendensen til afkobling af såvel primærproduktionen som slutbrugerne. En tendens, som generelt er forstærket af slagteriernes og kædernes stadig større anlæg og stadig mere dominerende position.

Det gælder bestræbelserne på at genetablere den kobling til den lokale råvareproduktion, som blev afbrudt af udviklingen i slagterisektoren. Og det gælder den direkte kommunikation med forbrugeren via den lille butik, via den lokale hjemmeside, via presseomtale osv. Vejen til forbrugernes spiseborde går ganske vist via de store kæder, men vejen til de store kæders hylder går omvendt *også* via slutbrugerne og deres interesse for produkterne og varemærket.

4.2 Forholdet til konkurrenter og samarbejdspartnere

I interviewet med Jan Müller blev det understreget, at det er vigtigt hele tiden at være opmærksom på, hvad der sker på det tyske (og franske) marked, hvor der er tradition for håndværksmæssig produktion af fødevarer af meget høj kvalitet. Derfor deltager Højer Pølser flittigt i messer og lignende og lader sig inspirere af konkurrenternes ideer. Disse forbindes herefter med egne ideer og eksperimenter. Højer Pølser er med i Vadehavsprodukter og Sønderjyske Madglæder.

Det kan måske ud fra en traditionel, økonomisk opfattelse forekomme særpræget, at konkurrerende virksomheder synes at samarbejde i så høj grad, som tilfældet er. Innovation har generelt spillet en tilbagetrukket rolle i økonomisk teori. Men når man har beskæftiget sig med innovative virksomheder, har man i reglen set dem som virksomheder, der ville gøre meget for at hemmeligholde produktionsmetoder og beskytte deres nye produkter via patentrettigheder, varemærkebeskyttelse mv.

Der er da heller ingen tvivl om, at samarbejde mellem konkurrenter ofte kan være problemfyldt. Det gjaldt i sin tid samarbejdet omkring De Syv Friske Slagtere, og den danske fødevarerektors historie er rig på eksempler på, at det kan være svært at forene konkurrence og samarbejde. Ikke desto mindre sker

det i betydeligt omfang, og hos Højer Pølser blev fagmesser og deltagelse i netværk som Vadehavsprodukter og Sønderjyske Madglæder som nævnt fremhævet.

I de senere årtier er forståelsen af betydningen af innovations- og videns“spillovers” imidlertid øget betydeligt (Cohen & Levinthal 1989; Boisot 2000; Harhoff et al. 2003). Ikke mindst i relation til software-udvikling har man fremhævet, at viden er rekombinant – så én virksomhed ofte med fordel kan arbejde videre med software udviklet af en anden. Noget lignende synes at gælde her: Innovation, inspiration og imitation er i praksis sammenvævede.

Inden for innovationsforskningen sonderer man mellem såkaldte *first-mover* og *second-mover* fordele. Den, der er først på markedet med et nyt produkt, har naturligvis en monopolstilling, indtil konkurrenterne kommer på markedet med efterligninger. Desuden kan der være fordele ved først at have realiseret stor-driftsfordelene i produktionen, ved at være den første til at knytte kunderne til sig eller ved at være længst fremme i de læreprocesser, som sætter én i stand til at producere både bedst og billigst.

Fordelene ved at være nr. to (eller mere) på markedet ligger især i, at det normalt er billigere at imitere end at innovere. Som imitator kan man tage ved lære af innovatorens begynderfejl, og man har i princippet større muligheder for kun at satse på succesfulde innovationer.

Der er da også markante eksempler på, at den dominerende udbyder af et produkt ikke er den virksomhed, der udviklede det, men én, som har imiteret det.

Fødevaremarkeder er generelt kendetegnet ved udbredt imitation. Tidligere var mulighederne for patentbeskyttelse på det danske fødevaremarked meget begrænsede, omkostningerne ved at imitere er generelt små, og indtrængningstiden for nye fødevarer er ofte lang sammenlignet med en række andre produktområder – især, hvis der er tale om fødevarer, som forbrugeren først skal lære at anvende eller tilberede i køkkenet.

Det er imidlertid et åbent spørgsmål, i hvilket omfang disse betingelser som helhed virker blokerende for innovation. Dels er fordelene ved at være først åbenlyst store nok til, at der stadig satses på innovation, dels er en vis innovationsaktivitet nødvendig for at imitere, og dels kan succesrige efterligninger tvinge den oprindelige udbyder til igen at udvikle noget nyt.

Det er altså et ganske komplekst “spil”, man deltager i som innoverende virksomhed, og der er ingen sikkerhed for, at det er den nyskabende virksomhed, der får den største økonomiske gevinst ud af hvert enkelt nyt produkt.

5 Stedets betydning

Lokaliseringen spiller af flere grunde en væsentlig rolle for Højer Pølser. Vi har allerede været inde på, hvorledes det naturlige miljø giver særlige muligheder for at producere råvarer af en særlig kvalitet. Ligeledes betonedes man kontakten til især de tyske håndværkstraditioner på området, som bibringer arbejdskraften særlige kvalifikationer. Endelig var der markedsføringssiden – vigtigheden af at signalere noget småt, lokalt og håndværkspræget. Butikkens rolle som udstillingsvindue blev i denne forbindelse fremhævet.

JM: Hvorfor skal jeg brande kolleger, som bor i Haderslev, som også er i Sønderjylland? Eller i Esbjerg eller Rejsby, som også er ved Vadehavet? Nej, vi skal brande Højer.

Det blev dog også pointeret, at Vadehavets nye status som nationalpark er et godt salgsargument. Alt i alt er der altså ganske meget, der knytter virksomheden til lokalområdet, jf. reaktionen på følgende (lovlig ledende) spørgsmål:

VS: Så man vil ikke kunne flytte produktionen til en anden del af landet?

JM: Nej, det ville ikke være Højer Pølser.

Der var dog ikke kun fordele forbundet med lokaliseringen i Højer. Eksempelvis blev det nævnt, at nogle af krydderierne fra Vadehavet er miljøbelastede (tungmetaller), og at man derfor har søgt alternativer fra Bretagne. Eksemplet rejser et vigtigt principielt problem af generel relevans for regionale produkter.

Problemet er, at den optimale produktkvalitet kan være svær at forene med en rent lokal råvareforsyning. En tilsvarende problemstilling gælder for mange andre regionale produkter. Netop ingredienser som salt, peber, sukker og krydderier i det hele taget vil ifølge sagens natur ofte være importeret. Men hvor går grænsen? Skal humlen i et regionalt ølmærke fx være fremstillet lokalt? Eller skal det lokale bryggeri blot være kendt for sit gode produkt? Definitionsspørgsmålet er langt fra kun af rent akademisk interesse, men handler i høj grad om troværdigheden i markedsføringen.

Et markant eksempel på dette fik man for nylig, da det kom frem i pressen, at Smagen af Læsø i høj grad importerer sine råvarer fra bl.a. Polen. Sagen blev bl.a. taget op i en artikel i bladet Helse (nr. 9, 2008), hvori “medejeren af Smagen af Læsø, Lisbeth Møller, afviser, at der er tale om snyd og vildledning af forbrugerne”. Hun er i bladet citeret for at sige: “Vi lægger ikke skjul på, at navnet er et brand. Vi har heller aldrig lagt skjul på, at råvarerne ikke kommer fra Læsø. I øvrigt siger loven intet om, at der skal stå, hvor råvarerne kommer fra.” Sagen er naturligvis sat på spidsen, hvis intet af indholdet er af lokal oprindelse.

Problemet kompliceres af, at mange varemærker, som har navn efter et område, de oprindeligt blev produceret i, har bibeholdt navnet, selvom produktionen er flyttet. Riberhusosten fremstilles således ikke længere i Ribe, der er produceret Faxe øl i Jylland, og Glyngøre reklamerer med, at "sildene, der anvendes i Glyngøre produkterne, fanges ud for Islands og Norges kyster"⁴. De færreste forbrugere forventer i dag, at hamburgerryggen er fra Hamborg og bjerne fra Bayern. Men i hvert fald nogle forbrugere har tydeligvis forventet, at produkter fra Smagen af Læsø faktisk smagte af øen.

Der synes altså generelt at være et behov for afklaring af, hvor stærkt produktionen skal være forankret lokalt, for at denne forankring kan bruges troværdigt i markedsføringen.

Placeringen i Højer har på en række punkter negative konsekvenser for virksomheden. Et væsentligt problem er de høje transportomkostninger, der følger af en afsides beliggenhed. De rammer såvel den generelle logistik tilknyttet virksomhedens produktion som fx transport i forbindelse med møder i København eller andre større byer.

En særlig problemstilling vedrører mulighederne for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Placeringen langt fra en større by vil ofte gøre det svært for ægtefæller at finde jobs uden at skulle pendle uoverkommeligt langt. Konkret blev det i interviewet foreslået, at en sydgående motorvej fra Esbjerg og en stærkere satsning på de mellemstore byer i det sønderjyske ville være af væsentlig betydning for virksomheden.

VS: Lider Højer under at være et udkantsområde?

JM: Meget. Rigtig meget. På alle felter. Det går fra leveringen af råvarer, til afsætningen af varer, til rekruttering af medarbejdere. Det største ønske for mig ville være at få en motorvej til Esbjerg. Den kunne fange motorvejen syd for Husum. Det kunne man godt lave uden at ødelægge det unikke område, vi har herude. Hvis jeg skal til København, så tager det en time længere for mig end for min kollega i Haderslev. Skal jeg til Hamborg, så tager det en time længere.

Endelig kom vi ind på virksomhedens betydning for beskæftigelsen i lokalområdet.

4

http://74.125.77.132/search?q=cache:OupNBzgDwPQJ:www.kantinen.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx%3FFile%3DFiles%252FFiler%252FKantinen1207.pdf+Glyng%C3%B8re+sild+Sverige&hl=en&ct=clnk&cd=2&gl=dk&lr=lang_da|lang_en

Normalt sonderer man i regionaløkonomiske analyser mellem den *indirekte* effekt, som skyldes merbeskæftigelse hos underleverandører mv., og den *inducerede* beskæftigelse. Den inducerede beskæftigelse skyldes den lokale anvendelse af den indkomst, som virksomheden genererer.

Vurderingen var, at den indirekte effekt næppe var overvældende stor (måske ½-1 elektriker). Man kan diskutere, hvorvidt beskæftigelsen i primærproduktionen skal tælle med her. De landmænd, som i dag forsyner virksomheden med råvarer, ville formentlig i stort omfang kunne finde andre afsætningskanaler, hvis Højer Pølser ikke længere fandtes eller efterspurgte deres varer.

Den største afledte beskæftigelseseffekt skal formentlig søges i den inducerede beskæftigelse. Det må imidlertid huskes, at hverken den indirekte og den inducerede beskæftigelse er snævert begrænset til Højer. Nogle af virksomhedens råvarer bliver således indkøbt syd for grænsen. De ansatte bor ikke alle tæt på virksomheden, og de anvender ikke kun deres indkomster lokalt.

Normalt beregner man da også regionale (tidligere fx amtslige) indkomst- og beskæftigelsesmultiplikatorer. Disse kan variere betydeligt fra amt til amt og fra sektor til sektor, og beregningen er behæftet med ikke ringe usikkerhed. Størrelsesordenen er dog typisk mellem 1 og 1,5. Et realistisk bud er med andre ord, at en virksomhed som Højer Pølser ud over de 35 ansatte i Højer vil give anledning til en afledt beskæftigelse i nogenlunde samme størrelsesorden i den sønderjyske region.

6 Konkluderende bemærkninger

Som nævnt i indledningen, har vi ønsket at besvare følgende centrale spørgsmål:

- Hvad er det for en praksis, der har sat virksomheden i stand til på den lange bane gennem en vedvarende innovationsindsats at klare sig så godt som tilfældet er?
- Hvad betyder det for virksomheden at ligge i et ud-kantsområde?

Især det første spørgsmål skal ses i lyset af *best-practice* perspektivet bag LIV-projektet. Vi ønsker med andre ord at belyse, hvorvidt den praksis, vi har beskrevet hos Højer Pølser, lader sig overføre til andre innovative virksomheder. Desuden er det relevant at overveje, hvilke udfordringer den hidtidige strategi vil stå overfor i fremtiden.

Virksomhedens strategi kan siges at rette sig mod et særligt forbrugersegment, eller måske snarere to, nemlig gourmet-segmentet og det økologiske segment. En del andre virksomheder har forfulgt en tilsvarende strategi. Det gælder bl.a. virksomheder som "Løgismose, Ørbæk Bryggeri, Mølle-Skovly, Søvind Mejeri, Højer Pølser, Farre, Summerbird Chokolade, Il Fornaio og Økoladen" (jf. Kledal og Meldgaard, 2008). Også en virksomhed som Ålbæk Specialiteter kan henregnes til denne kategori.

I strategilitteraturens terminologi forfølger disse virksomheder i mere eller mindre udtalt grad en fokuseret strategi (jf. Porter, 1980) eller det, som Drucker (1986) betegner som en "økologisk⁵ nichestrategi". Drucker opregner en række afgørende forudsætninger for vedvarende succes med en sådan strategi.

Han peger for det første på, at det er vigtigt at komme tidligt ind på markedet for at kunne udvikle specifikke kvalifikationer. Denne betingelse er i høj grad opfyldt i Højer Pølsers tilfælde, jf. virksomhedens lange historie. Den langvarige tilstedeværelse spiller i øvrigt også en vis rolle i forhold til markedsføringen, da det normalt tager lang tid at oparbejde et brand, som slår stærkt igennem i forbrugernes bevidsthed.

Drucker peger desuden på, at den økologiske nichestrategi kræver kompetencer, som er unikke og specielle. Det er helt oplagt, at Højer Pølser har særlige kompetencer, når det gælder:

⁵ Drucker paralleliserer her hele økonomien med et økosystem. Det økologiske går altså ikke på, om produkterne er konventionelle eller økologiske, men mere på om de retter sig mod den almindelige forbruger eller et snævert segment.

- Udnyttelsen af de særlige naturgivne forudsætninger i vadehavsregionen
- Udnyttelsen af den særlige, håndværksmæssige pølse-mageritradition i området
- Evnen til at forbinde produktionskædens led fra primærproduktion og til slutbruger
- Evnen til at mestre innovationsprocessens nøglefunktioner. Dette er utvivlsomt en evne, som i høj grad er erfaringsbaseret.

Endelig peger Drucker på nødvendigheden af hele tiden at forbedre sine kompetencer. Højer Pølsers deltagelse i fagmesser, netværk, osv. kan ses som led i en sådan bestræbelse.

Meget tyder på, at indgangsbarriererne på denne del af fødevaremarkedet vil blive højere i de kommende år. Denne forventning skyldes ikke blot formodningen om en generel afmatning eller recession i økonomien, men også mere langsigtede, strukturelle forhold. Koncentrationen i detailledet må således forventes at gøre det vanskeligere, især for små og nyetablerede virksomheder, at trænge igennem med egne producentmærker. Kravene til volumen, kravene til professionalisme i innovation og markedsføring, og et voksende ønske om fra kædernes side at markedsføre egne kædemærker peger alle sammen i retning af, at det vil være vanskeligere for nye virksomheder at trænge ind på denne del af markedet, end det tidligere har været.

Der har i de senere år været en bølge i retning af større interesse for regionale produkter. Denne interesse er imidlertid også slået igennem på udbudssiden. Tilsvarende har ønsket om fornyelse medført, at butikskæderne i reglen har meget at vælge imellem. Alt i alt er det altså nærliggende at forvente, at markedet for innovative, nye produkter, der er regionalt forankrede, i stigende grad vil være et købers marked.

Med hensyn til spørgsmålet, hvad det betyder for virksomheden at ligge i et udkantområde, kan henvises til gennemgangen i afsnit 5. Heraf fremgik det på positivsiden, at det særlige naturgrundlag og de særlige håndværksmæssige traditioner spiller en positiv rolle. Bemærkelsesværdigt er det imidlertid, at virksomheden efterlyste en langt mere aktiv indsats for regional udvikling, herunder ikke mindst for udbygningen af infrastrukturen. En sådan satsning blev anset for nødvendig for vigtig med henblik på at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft og nedbringe transportomkostningerne.

7 Litteratur

- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D, *Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 99(397), pp. 569-96, September
- Cooper, R.G. (1986), *Winning at New Products*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cooper, R.G. (1990), "Stage-gate systems: a new tool for managing new products", *Business Horizons*, No.May-June, pp.44-53.
- Cooper, R.G., Edgett, S.J. (2006), "Stage-gate and the critical success factors for new product development", *BPT Trends*, No.July, pp.1-6.
- Hanel, P. (2007), Skills required for innovation: A review of the literature. *Cahier de recherche/Working Paper 07-23*. Université de Sherbrooke.
- Harhoff, D. Henkel, J and Von Hippel, E. (2003). "Profiting from voluntary information spillovers: How users benefit by freely revealing their innovations," *Research Policy* 32 (19), pp. 1735-1769.
- Kledal, P.R. og Meldgaard, M. (2008), Den økologiske forarbejdningssektor i Danmark. I H.F. Alrøe og N. Halberg, red. (2008). *Udvikling, vækst og integritet i den danske økologisektor*. www.icrofs.org.
- Mowery and Rosenberg (1983), *Inside the Black Box: Technology and Economics*. New York: Cambridge University Press.
- Peters, T., & Waterman R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Sander Kristensen, P. (1992). Flying Prototypes: Production Departments' Direct Interaction with External Customers. *International Journal of Operations and Production Management* 1992, Vol. 12 (7/8) pp. 197-212
- Stoye, M. (2001), *Regionale Produkter i Danmark – En Pilotundersøgelse*. Center for Forskning og Udvikling i Landdistrikter, Maj 2001.
- Tidd J., Bessant J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley and Sons Ltd.