

De tre kedeligste ord i verden: En succeshistorie med rødderne plantet solidt i andelsbevægelsen

Kristian Dalsgaard, redaktør på KMC-gruppens magasin Dansk Kartoffelstivelse

KMC og den danske kartoffelstivelsesindustri udgør en særlig succeshistorie med rødder i andelsbevægelsen og en udvikling præget af skiftende markedsvilkår. Oprindeligt blev industrien etableret under statslig regulering i 1930'erne som svar på tidens økonomiske krise. Det sikrede stabilitet, men begrænsede innovation og vækst. I flere årtier var produktionen præget af planøkonomiske rammer, lav udviklingstakt og fokus på ét standardprodukt.

Med afvikling af den statslige regulering og Danmarks indtræden i Det Europæiske Fællesskab ændrede vilkårene sig markant. KMC-gruppen øgede eksportandelen og investerede i forædlede stivelsesprodukter, hvilket blev centralt for virksomhedens konkurrenceevne.

KMC-gruppens succes bygger på langsigtet investering, innovation og andelstankens samarbejdsmodel, som sikrer stabil råvareforsyning og fælles værdiskabelse. Andelselskaberne i KMC-gruppen står over for fremtidige udfordringer, for eksempel i forhold til kartoffelavlens rammevilkår, men branchens evne til at tilpasse sig – og til at udvikle og udnytte nye muligheder – skaber et solidt fundament for at fortsætte succeshistorien.

De fleste virksomheder mener, at netop deres virksomhed er helt speciel, og at den tydeligt adskiller sig fra andre virksomheder. Sandheden er som oftest den lidt kedelige: at de fleste virksomheder re-

elt har flere fællestræk end forskelligheder.

Men KMC (tidligere kaldet Kartoffelmelcentralen) og den danske kartoffelstivel-

sesindustri er alligevel formet af specielle vilkår, og det har påvirket branchen afgørende.

Hvad er KMC?

KMC er et moderne andelsselskab, som i dag er en markedsledende producent af kartoffelbaserede ingredienser til den internationale fødevarerindustri. Virksomheden har i de seneste år oplevet en solid, organisk vækst i både produktionsmængde, produkter samt økonomiske resultater og afsætter sine varer på et stærkt konkurrencepræget verdensmarked.

Men sådan har det ikke altid været. I selskabets første leveår giver protektionisme og indblanding fra den danske stat visse fordele til den danske stivelsesindustri, men har omvendt også en høj pris i form af begrænset handlefrihed og omfattende produktionskontrol.

Med udspring i Den Store Depression

Den danske andelsbevægelses historie starter for alvor i 1880'erne, men andelskartoffelmelsfabrikkerne i KMC-gruppen kan ikke prale af så høj en alder. Den ældste danske kartoffelmelsfabrik, der stadig producerer, er fra 1917, mens de øvrige fabrikker – samt salgsselskabet Kartoffelmelcentralen – først bliver etableret på baggrund af de alvorlige krisetider i 1930'erne, som ikke mindst rammer landbruget.

Med Lov nr. 170 af 15. maj 1933 om en kartoffelmelsordning giver staten koncession til drift af syv kartoffelmelsfabrikker med et fælles salgskontor, Kartoffelmelcentralen. Loven skaber rammerne for en økonomisk bæredygtig produktion af kartoffelmel i Danmark på et tidspunkt, hvor der på grund af krisen er akut behov for aktivitet og arbejdspladser.

Mere planøkonomi end fri konkurrence

Dybest set er loven om en kartoffelmelsordning udtryk for regulær planøkonomi. For det første understøtter staten stivelsesindustrien ved at beskytte det danske marked for kartoffelmel med et de facto importforbud. For det andet detailstyrer Handelsministeriet nidkært de danske fabrikker ved for eksempel at regulere rammerne for produktionens størrelse (også fabrikkerne imellem). Ministeriet bestemmer derudover produkt- samt afregningsprisen til avlerne og skal give tilladelse til eventuel eksport af overskudsmængder. Det er selvsagt ikke et miljø, der fremmer markedsorientering eller muliggør udviklingsinitiativer, hvad enten det gælder nye produkter eller vækst i produktionens størrelse.

Det er i det hele taget symptomatisk, at den årlige produktion i den danske kartoffelstivelsesbranche kun stiger fra omkring 11.000 tons i 1930'erne til cirka 25.000 tons i begyndelsen af 1970'erne. Det sva-

rer til, at fabrikkerne kun har omtrent fordoblet produktionen i løbet af 40 år.

Nye tider og nye idéer

Danmarks optagelse i Den Europæiske Frihandelssammenslutning (EFTA) og udsigten til dansk medlemskab af Det Europæiske Fællesskab (EF) medfører en begyndende liberalisering af Handelsministeriets kartoffelmelsordning.

Kartoffelmelcentralen positionerer sig til de forventede ændringer.

Omkring 1970 investerer Kartoffelmelcentralen i nye lagre, og der bliver bygget eget hovedkvarter med tilhørende laboratorium. Og sidst – men ikke mindst – indvier man det første anlæg til fremstilling af forædlede stivelser med specielle egenskaber, de såkaldte "derivater". Ved at modificere den ubehandlede (native) kartoffelstivelse igennem kemiske processer kan stivelsen optimeres til bestemte funktioner i bestemte fødevarer, for eksempel at give ketchup den korrekte konsistens eller sikre, at fødevarer bevarer sine gode egenskaber, når den skal frys ned.

Efter næsten 40 år med kun én eneste vare på hylden kan Kartoffelmelcentralen med det nye derivatanlæg tilbyde kunderne flere og mere avancerede produkter end den native kartoffelstivelse. Opstarten af derivatanlægget er det første spæde skridt mod den strategi, der senere bliver udviklet til at være en væsentlig del

af KMC-gruppens styrkeposition på markedet for kartoffelbaserede fødevar ingredienser.

Nissen flytter med – men det er en bedre nisse

Det danske medlemskab af EF i 1973 indvarsler ganske anderledes tider for kartoffelmelsfabrikkerne. 40 års tryk beskyttelse af hjemmemarkedet bliver definitivt afviklet over en femårs periode, og branchen opnår friheden til at agere og eksportere uden at være underlagt Handelsministeriets styring og kontrol.

Den danske stivelsesproduktion skal nu foregå i lige konkurrence med de øvrige europæiske kartoffelstivelsesproducenter. Den lige konkurrence er dog ikke ensbetydende med, at produktionen foregår uden myndighedernes regulering og støtteordninger. Nu opnår de danske kartoffelmelsfabrikker blot de samme støtteordninger og er pålagt den samme regulering, som i forvejen er gældende for alle de øvrige medlemmer af EF.

Resultatet bliver, at de danske avleres afregning for kartoflerne hurtigt vokser til omtrent det dobbelte. Den forbedrede økonomi gør det muligt at foretage påtrængende investeringer i de efterhånden nedslidte danske fabrikker, som effektiviserer og udvider produktionen. Fra 1973 og ti år frem blev den årlige produktion

tredoblet til over 80.000 tons, og den ellers minimale eksportandel skyder i vejret.

Kartoffelmelcentralen satser målrettet på at øge afsætningen til eksportmarkederne, og i 1989 når eksporten op på 70.000 tons, mens antallet af eksportlande stiger til 30.

Samtidig bliver arbejdet med forædlede stivelser intensiveret. Fra 1985 fremstilles de forædlede stivelser på en nybygget og større derivatfabrik med en kapacitet på 10.000 tons årligt. Fabrikens kapacitet øges i øvrigt allerede kort tid efter igen og igen – en tendens, der er fortsat lige siden.

Meget logisk bliver udviklingen af nye produkter og anvendelser yderligere styrket i 1988, da Kartoffelmelcentralen (som nu har taget navneforandring til KMC) opretter en dedikeret udviklingsafdeling. Det viser tydeligt, at specialprodukterne er vigtige, og sender desuden et klart signal om, at øget forædlingsgrad bliver set som en stadig mere integreret del af KMC's fremtid.

Stadig øget international orientering

EF bliver til den Europæiske Union (EU) i 1993 – og KMC orienterer sig løbende mere internationalt. Der er tæt kontakt til de udenlandske kunder, som køber flere og mere avancerede specialprodukter, og salgsorganisationen udvikles tilsvarende.

Udgangspunktet er, at de danske kartoffelavlere kan og vil øge avlen, at kartoffelmelsfabrikkerne har evnen til at udbygge kapaciteten og øge produktion af kvalitetsstivelse, og at KMC kan sælge mængderne, både som nativ kartoffelstivelse og attraktive, forædlede produkter.

Kvoter begrænser kartoflerne

Men i 1994 får KMC-gruppens optimistiske vækstplaner et skud for boven, da en del af EU-tilskuddet noget overraskende er i risiko for at forsvinde. Egentlig er det tilskuddet til korn, der skal rammes, men da EU's markedsordning for kartoffelstivelse rent teknisk er placeret under ordningen for korn, vil de lavere tilskud også utilsigtet ramme kartoffelstivelsesproduktionen.

I den samme periode er der også en vis overproduktion af kartoffelstivelse i Europa, og branchen spiller derfor ud med et forslag om at indgå i en frivillig kvoteordning, der kan begrænse produktionen af kartoffelstivelse. Forslaget kan sikre en fastholdelse af det hidtil opnåede tilskud, og den mindre salgsmængde vil understøtte priserne, så den pressede indtjening kan tilrette sig.

Den samlede kartoffelmelskvote for hele EU bliver fastsat på 1.600.000 tons årligt, hvoraf KMC-gruppen bliver tildelt 140.000 tons.

At få mere værdi ud af det, man allerede har

Kvoteordningen er altså umiddelbart god for økonomien i stivelsesbranchen i den aktuelle situation, men med en rigid produktionskvote er det umuligt at opfylde ønsket om at øge produktionen af kartoffelmel. Derfor må man i KMC-gruppen lede efter andre muligheder for at skabe merværdi og vækst.

En af de muligheder er – endnu en gang – at styrke innovationen og øge både mængde og forædlingsgrad af det kartoffelmel, der bliver modificeret til stivelsesderivater. KMC investerer løbende yderligere i medarbejdere, udviklingsprojekter, laboratorier samt produktionskapacitet, og allerede i 1999 bidrager de modificerede produkter til halvdelen af nettoresultatet, selvom de kun repræsenterer en fjerdedel af omsætningen.

Hvad indad tabes, skal udad vindes

Når man har en vækststrategi, og der lægges begrænsninger på produktionen hjemme, så kan man prøve ude. Derfor gør KMC et første forsøg med at engagere sig i udenlandsk produktion i Polen i 1994. Det bliver dog ikke nogen økonomisk succes, blandt andet på grund af den polske statsstøtte til polskejede fabrikker, og projektet bliver stoppet med et tab efter en testperiode på halvandet år.

KMC forsøger sig igen med udenlandsk produktion i 1996, men denne gang i Kina. Der investeres i en derivatfabrik ejet af en stor, kinesisk nudelproducent, som i forvejen er kunde hos KMC, og hvor KMC skal levere kartoffelstivelse til produktionen. Medejerskabet af fabrikken er generelt en sund forretning, men efter uenigheder om den fremtidige retning beslutter KMC at sælge sin ejerandel i 2006.

Derudover forsøger KMC sig i samme periode med medejerskab af en tapiokastivelsesfabrik i Vietnam samt en kartoffelstivelsesfabrik i Indre Mongoliet i Kina. Begge projekter er præget af nogle år med skiftende, men generelt ikke prangende, økonomiske resultater.

KMC tager en strategisk beslutning om at fokusere på andelshavernes egenproduktion i Danmark og afvikler det sidste udenlandske projekt i 2012. Derefter fremstilles alle KMC's produkter udelukkende med kartofflen som råvare, og alle kartofler til produktionen leveres af de danske andelshavere i KMC-gruppen.

I alle fire tilfælde har KMC's erfaring med produktion i udlandet været, at det kan være svært og ressourcekrævende at drive virksomheder på lang afstand, ikke mindst når man har medejere, der udvikler andre interesser og prioriteter end KMC's. Desuden kan toldindgreb og nationale støtteordninger i produktionslandet

blive så ugunstige for KMC's interesser, at det i sig selv udelukker et fortsat engagement.

Projekterne med international produktion har dog også haft afledte gevinster i form af bedre kendskab til de aktuelle markeder, tættere kontakt til vigtige kunder og øgede muligheder for eksport af KMC's indenlandsk fremstillede produkter.

Hvad indad tabes, skal indad vindes

Kvotordning og international produktion eller ej, så har andelshaverne i KMC-gruppen i slutningen af 1990'erne stadig appetit på mere vækst og ønsker at levere flere kartofler fra deres egne bedrifter.

Det resulterer i, at tidligere tanker om at bygge en fabrik, der kan fremstille helt nye produkter i KMC-sammenhæng (nemlig kartoffelpulver og -flager) får ny luft under vingerne omkring årtusindskiftet.

Pulverfabrikken er en oplagt idé af flere grunde: Kartoffelpulver anvendes især af snackindustrien, hvor KMC i forvejen kender kunderne, og der er omkring år 2000 stor efterspørgsel efter kartoffelpulver. Desuden skal der bruges store mængder af kvalitetskartofler, som andelshaverne i forvejen både er eksperter i at dyrke og har stor lyst til at levere. Endelig er produktion af kartoffelpulver netop ikke omfattet af kvotebegrænsningerne på stivel-

seskartofler, så det er en oplagt åbning for en ellers umulig udvidelse af produktionen.

Pulverfabrikken (KMC Granules) bliver kaldt den mest visionære investering i KMC's historie. En stor del af andelshaverne bakker op om fabrikken, og alle tegningsretterne til den nye produktion bliver hurtigt solgt.

Langvarige opstartsproblemer med en succesfuld løsning

Pulverfabrikken starter i 2003, men opstarten og fabrikkens første leveår viser sig at være plaget af vedholdende tekniske problemer. Både produktionen og økonomien er voldsomt under pres, egenkapitalen svinder, og i 2007 er der udtalt uenighed internt i KMC-gruppen om, hvilke tiltag der kan sikre den fremtidige drift. Selve fabrikkens eksistens debatteres, men det lykkes at opnå enighed blandt andelshaverne om en balanceret ordning, der dels sikrer den fortsatte drift, dels beskriver hvordan "hjælpepakken" efterfølgende skal afvikles over en år-række.

Det er en svær løsning, som måske især kan gennemføres i en virksomhed, der har erfaring med andelssolidaritet og en tradition for at se investeringer i et langt tidsperspektiv. Og det viser sig alt i alt at være en klog beslutning. Den opnåede aftale giver pulverfabrikken ro og tid til at få

styr på de produktionsmæssige udfordringer, og økonomien udvikler sig positivt.

Fortsatte optimeringer og ombygninger har år for år resulteret i en lind strøm af nye produktions- og afregningsrekorder. Produktionen har i flere år ikke kunnet følge med efterspørgslen, og i 2026 gennemgår fabrikken en udvidelse, der skal fordoble pulverproduktionen.

For KMC har KMC Granules betydet øget omsætning og en strategisk vigtig udvidelse af produktpaletten.

Hvor lang tid er "midlertidig"?

Da det bliver besluttet at indføre kvoterne i den europæiske kartoffelstivelsesindustri i 1994, var det kun tænkt som en midlertidig ordning, omend ingen ved, hvor lang tid "midlertidig" dækker over.

Men forventningen er, at med kvoteordningens ophør vil frafaldet af de lukrative støtteordninger – kombineret med en europæisk overproduktion – skabe et regulært blodbad blandt producenterne. Blodbadet forventes at vare, indtil udbuddet er tilpasset efterspørgslen, for eksempel i form af fabrikslukninger eller andre voldsomme reduktioner i den samlede europæiske produktion.

Forberedelser til forandringer

Da det bliver endeligt besluttet, at kvoterne og EU-støtten vil falde bort i 2012, har kartoffelmelsfabrikkerne i KMC-gruppen blandt andet forberedt sig på de forventede udfordringer ved at hensætte midler på såkaldte "blodbadskonti". Disse vil give mulighed for, at man i en overgangsperiode kan afbøde de værste økonomiske konsekvenser for andelshaverne ved at supplere en lavere afregning med opsparede midler. Det vil samtidig øge sandsynligheden for at fastholde avlerne som leverandører, således at man står godt rustet til tiden efter den forventede tilpasningsperiode.

KMC igangsætter i 2011 arbejdet med en ambitiøs 88/15-plan. Den går kort fortalt ud på, at der frem til 2015 skal skabes en merindtjening på 88 mio. kr. i hele KMC's værdikæde. Merindtjeningen skal kompensere for den EU-støtte på 88 mio. kr., som KMC vil miste, samtidig med at kvoteordningen forsvinder. En yderligere styrkelse af produktudvikling og større kapitalisering på produktionens sidestrømme skal være vigtige kilder til merindtjeningen.

KMC hensætter også midler på en markedstilpasningsfond for at ruste sig til den nye konkurrencesituation. Men modsat nogle af de øvrige europæiske producenter af kartoffelstivelse har man i KMC-gruppen en stærk tro på, at den øgede

markedsorientering kan skabe nye muligheder og vise sig som en fordel. Med dygtige og motiverede andelshavere, moderne og effektive fabrikker, en intensive indsats på at udvikle innovative og specialiserede produkter samt et strømnet, globalt salgsapparat tror man på, at hele værdikæden er klar til strukturtilpasningen.

Blodbadet, der udebliver

Kvoterne og støtten forsvinder den 1. juli 2012, og man sidder i KMC med tilbageholdt åndedræt og venter på, at blodbadet skal begynde. Men der sker stort set intet negativt for andelsselskaberne i KMC-gruppen, hverken i 2012 eller årene efter!

Det konstateres efterhånden, at det frie markedssindtog ikke har budt på udfordringer, som KMC ikke har kunnet klare, og at KMC tilsyneladende har fundet en vellykket forretningsmodel, der passer til den skærpede konkurrence (hvilket ikke gælder for alle de øvrige europæiske producenter).

Perioden fra 2012 til 2026 er karakteriseret af organisk vækst for KMC-gruppen. Den tostrengede strategi med fokus på både den native stivelse og derivaterne fungerer godt, og udviklingsarbejdet med højtforædlede produkter passer perfekt ind i efterspørgslen fra fødevarerindustrien. De generelt gode priser og væksten i pro-

duktionen betyder for eksempel, at KMC for første gang runder en omsætning på 1 mia. kr. i regnskabsåret 2014/2015.

I 2016-2019 udvider kartoffelmelsfabrikkerne i KMC-samarbejdet deres produktionskapacitet med helt nye fabriksanlæg i Karup, Brande og Toftlund. Udvidelsen gør KMC til den andenstørste udbyder af kartoffelstivelse i Europa, kun overgået af hollandske Royal Avebe.

KMC's konstante indsats for at udvikle avancerede ingredienser og understøtte kundernes anvendelse af produkterne har løbende skabt et behov for flere og større udviklingslaboratorier samt applikationsfaciliteter. Det bliver besluttet at investere 100 mio. kr. i et helt nyt innovationscenter ved siden af hovedkvarteret. De 5.000 m² fordelt på tre etager bliver taget i brug i sommeren 2024 og skaber helt nye muligheder for innovation, vidensdeling og kundeinddragelse.

Derudover er KMC Granules som tidligere nævnt ved at fordoble pulverproduktionen. Et projekt, som forventes færdigt i efteråret 2026. Endelig er KMC's derivatfabrik samtidig i gang med en omfattende modernisering og udvidelse, som efter planen skal tages i brug i løbet af 2027. De to KMC-investeringer beløber sig til tæt på 1 mia. kr.

KMC-gruppen i dag

De syv kartoffelmelsfabrikker, der oprindeligt fik koncession af staten i 1933, er i 2026 blevet til to andelsvirksomheder: Karup Kartoffelmelfabrik (AKK) og Andels-Kartoffelmelsfabrikken Danmark (AKD).

De to virksomheder er ejet af i alt 900 danske andelshavere, som hvert år leverer over 2 mio. tons kartofler til produktionen. Kartofflerne forvandles til 430.000 tons ingredienser, som KMC sælger til fødevarerindustrien i flere end 90 lande. Eksportandelen er i dag over 90 procent, og omsætningen når i regnskabsåret 2024/2025 op på knap 4 mia. kr.

Der er i dag knap 450 medarbejdere i KMC-gruppen som helhed.

Hvem ejer hvem?

Som det har været tilfældet siden 1933, er det ikke KMC, der ejer fabrikkerne – det er tværtimod fabrikkerne (og dermed fabrikernes andelshavere), som ejer KMC. Det er en konstruktion, der kan være svær at forklare til især udenlandske kunder og samarbejdspartnere, som ser det som en selvfølge, at det er KMC selv, der ejer og kontrollerer fabrikkerne.

Kort vej fra andelshaver til beslutning

Med 900 andelshavere og 450 medarbejdere er KMC-gruppen en relativt lille organisation, der udelukkende producerer i Danmark. Det kan på den ene side sætte

nogle begrænsninger for produktionen i en volumenmæssig sammenhæng, men samtidig bidrager det positivt til andelshavernes oplevelse af nærhed og overskuelighed samt muligheden for at have reel indflydelse på beslutningerne i deres egne virksomheder.

Mange af andelshaverne kender sandsynligvis mindst ét af bestyrelsesmedlemmerne i branchen, og det gør det nemmere at blive hørt og få en dialog direkte med de folkevalgte beslutningstagere. Det bidrager igen til kortere kommunikationsveje – både til og fra bestyrelserne – samt en øget sandsynlighed for aktiv opbakning fra ejerne til de beslutninger, der træffes i bestyrelserne.

På hinandens skuldre

At lave store mængder af kartoffelmel i høj kvalitet kræver jævnligt beslutninger om store investeringer: Avlerne skal investere langsigtet i jord, specialmaskiner og tegningsretter, fabrikkerne skal løbende investere i effektiv produktionskapacitet med et lavt miljøaftryk, og KMC skal investere i produkt- og salgsudvikling samt alt det øvrige, der skal sikre og styrke en moderne, international virksomheds position på det åbne marked.

Al den værdi, der skabes i hele KMC-gruppens vertikalt velintegrerede værdikæde – hvad enten det er i form af dyrkningsrådgivning til avlerne, kartoffelsorter med

højere ydelse eller merværdi skabt ved forædling af den native kartoffelmel – ender til sidst i andelshavernes lommer. Det betyder også, at de penge, der investeres i udvidelser og udvikling, lige så selvfølgelig ikke ender i andelshavernes lommer i første omgang.

Alt efter hvilket perspektiv den enkelte andelshaver aktuelt har, kan det opleves meget forskelligt. Hvis for eksempel at økonomien hjemme på bedriften er alvorligt presset, eller man planlægger at afvikle sin kartoffelavl, så er det måske økonomisk attraktivt at få den højest mulige betaling for kartoflerne her og nu set i forhold til at acceptere en lavere betaling og til gengæld investere i stivelsesbranchens fremtid – en fremtid, man ikke nødvendigvis personligt får gavn af.

Generelt er der dog blandt andelshaverne i kartoffelmelsfabrikkerne en høj grad af konsensus om værdien af tålmodighed og langsigtet planlægning.

En del af forklaringen kan være, at mange kartoffelavlere forventer, at de også skal leve godt af melkartofler om 10 og 20 år.

En anden del af forklaringen er en udbredt forståelse for, at ligesom nutidens avlere opnår gode resultater ved at stå på skuldrene af de tidligere avleres langsigtede investeringer, så bliver nutidens langsigtede

investeringer også fundamentet for de kommende avlere i virksomheden.

Stabilitet og holdbarhed gennem andelsorganiseringen

Tendensen til også at tænke længere frem end til den næste afregning er et konkret eksempel på værdien af noget så abstrakt som et forpligtende andelsfællesskab, der også rækker ud over generationerne og ind i fremtiden. Det er samtidig et væsentligt aktiv i den forsyningssikkerhed, som udgør en af KMC's styrkepositioner på det internationale marked for fødevarer ingredienser.

Forsyningssikkerheden understøttes yderligere af andelstankens idé om både en ret og pligt til at levere råvaren, både i gode og i mindre gode år. I takt med at flere og flere af kunderne vælger at købe KMC's højtforædlede specialprodukter, bliver KMC's evne til troværdigt at kunne levere netop disse specialprodukter tilsvarende vigtigere.

Hele værdikæden skal kunne forsyne kunderne kontinuerligt og pålideligt, og det vil altid starte med en stabil råvareforsyning – også næste år og årene efter. Det er ikke nødvendigvis en selvfølge, at alle stivelsesproducenter kan leve op til den forventning.

Plads til udvikling

Da den danske kartoffelstivelsesindustri gradvist blev løsnet fra Handelsministeriets styring i 1970'erne, og protektionismen blev afløst af frie markedsvilkår, var det samtidig startskuddet til reelle muligheder for målrettet udvikling og vækst i branchen.

“Udvikling” skal i denne sammenhæng forstås i ordets bredeste betydning og omfatter alle aspekter af KMC-gruppen: avlens størrelse, investering i nye landbrugsmaskiner, ændrede dyrkningsteknikker, rådgivning til avlerne, fremavl af nye kartoffelsorter, effektivisering og udvidelse af fabrikker, skabelse af værdifulde sidestrømme af ellers besværlige og miljøbelastende spildprodukter, udvikling og produktion af nye fødevarer ingredienser, værdiskabende samarbejde med kunderne, optimering af produkternes anvendelsesmuligheder, opbygning af en international salgsorganisation samt meget, meget mere.

Det er lykkedes at skabe en effektiv kombination af en lang række specialer i KMC-gruppen. Specialer, der supplerer og understøtter hinanden. Med fokus på innovation udgør de tilsammen en robust og vertikalt integreret værdikæde fra fremavl af nye kartoffelsorter til, hvordan kunden kan optimere sit produkt med KMC's ingredienser.

Innovation er således et væsentligt element i den strategi, der sikrer KMC en position som markedsleder inden for produktion og anvendelse af kartoffelbaserede fødevarer ingredienser.

Det er også et resultat af den mangeårig udvikling, at flere af KMC-gruppens produkter er som skræddersyede til at adressere tidens store klimaudfordring. Kartofflen er i sig selv en af de mest klimavenlige afgrøder, der kan dyrkes, og kartoffelmel er 100 procent plantebaseret. Men derudover er forskellige typer af KMC's forædlede stivelsesprodukter ideelle til at erstatte dele af eller hele mængden af animalske proteiner i fødevarer, for eksempel ost, mayonnaise og vingummi.

Man kan altså bruge den rent plantebaserede kartoffelstivelse til at reducere behovet for animalske råvarer. I regnskabsåret 2024/2025 kunne KMC's kunder således erstatte 37.000 tons animalskbaserede ingredienser med kartoffelbaserede alternativer. Det spiller perfekt ind i efterspørgslen på mere klimavenlige fødevarer løsninger, og KMC fortsætter den målrettede proces for at optimere mulighederne.

En nødvendig vækst i afregningsprisen

Siden produktionskvoterne på kartoffelstivelse blev fjernet i 2012, og der kunne konkurreres frit på et åbent marked, har

KMC oplevet en næsten uafbrudt vækst, både i produktion og omsætning.

På tilsvarende vis har andelshaverne også fået stadig højere afregning for deres kartofler. Det har været attraktivt at levere kartofler til fabrikkerne i KMC-samarbejdet, som i de senere år har betalt nogle af de højeste afregninger for stivelseskartofler i Europa. Men en højere pris til avlerne har til gengæld også været en absolut nødvendighed, for alle udgifterne til kartoffelavlens er også steget i perioden. Øgede omkostninger til planteværn, gødning, energi, lønninger, maskinomkostninger, jordleje og så videre har krævet sin del af den højere afregning for kartoflerne.

KMC oplever selvfølgelig også sin andel af udfordringer. For eksempel har stigende priser og usikker forsyning af energi, problemer med den globale containertransport på grund af kriser/krige samt toldsituationen selvsagt stor betydning for en eksportvirksomhed med stort behov for energi. Både KMC's og konkurrenternes produktioner er afhængige af naturgrundlaget, hvor angreb af skadegørere, tørke, oversvømmelser og vejrliget i det hele taget kan have stor betydning for høstens størrelse. Påvirkning fra andre stivelsesarter som majs, hvede og tapioka og protektionistiske tiltag fra lande, der ønsker at beskytte deres egne industrier, påvirker også markedet.

Endelig er der også variation i det europæiske areal med kartofler fra år til år, og hvordan efterspørgslen efter kartofler er til forskellige formål. Hvis der er vigende efterspørgsel på for eksempel kartofler til pommes frites, vil de overskydende kartofler have en tendens til at "sive" over i de europæiske kartoffelmelsfabrikker og resultere i en øget produktion af kartoffelstivelse. Alle disse faktorer kan – hver især og i forening – være med til at skabe et volatilt marked for kartoffelstivelse.

2025 er netop et eksempel på et uheldigt sammenfald mellem et øget europæiske areal med kartofler, en stor produktion af stivelse lavet på overskydende pommes frites-kartofler samt en generelt stor høst. Det har aktuelt skabt en overforsyning af kartoffelstivelse, som har resulteret i et pres på priserne og henholdende kunder. En situation, der også påvirker KMC-gruppen markant, og som må forventes at fortsætte til overudbuddet af stivelse atter er bragt ned.

Kartoffelavlens rammevilkår

En af de store og gennemgående udfordringer for KMC-gruppen er rammevilkårene for andelshavernes kartoffelproduktion. I forhold til deres europæiske kolleger og konkurrenter er danske kartoffelavlere generelt underlagt strammere regulering og begrænsede muligheder, for eksempel i form af lavere gødningsnor-

mer og adgang til færre planteværnsmidler.

Det gælder blandt andet de afgørende vigtige midler, der skal bruges til at bekæmpe kartoffelskimmel. Kartoffelskimmel er en udbredt og aggressiv svampesygdom, og der skal løbende behandles imod den gennem en stor del af vækstsæsonen. Uden tilstrækkelig behandling vil et skimmelangreb hurtigt sprede sig og slå markens kartoffelplanter ihjel, som oftest medfører et stort udbyttetab.

Derfor har KMC igennem mange år arbejdet på nye kartoffelsorter med blandt andet større resistens mod skimmel og laver hvert år 15.000 nye krydsninger. Men traditionel forædling af kartofler er kompliceret, og der er ingen garanti for, at nogle af de mange krydsninger har de ønskede egenskaber. Og selv hvis det lykkes, varer det op til 12 år før en nye sort er ude i brugsavl. Den traditionelle forædling kan med andre ord slet ikke følge med den mulige hastighed i stramninger af rammevilkårene og politiske tiltag.

Igen er KMC's løsning på en presserende udfordring at investere i øget innovation. I samarbejde med forskere fra danske universiteter udvikler KMC kartoffelsorter med forbedret skimmelresistens ved hjælp af nye genomiske teknikker (NGT). Da NGT endnu ikke er godkendt i EU, er de nyudviklede sorter kun blevet testet i

kontrollerede forsøg, men indtil videre ser resultaterne lovende ud. KMC har oprettet et nyt laboratorium (som en del af det nye innovationscenter) for at skabe de rette rammer til det fortsatte arbejde, ligesom at der er blevet ansat flere specialister for at forstærke indsatsen. Efter planen vil EU give endelig tilladelse til at benytte NGT-planter i sommeren 2026.

I sommeren 2025 inddrog Miljøministeriet godkendelsen til flere af de vigtige midler, som benyttes til skimmelbekæmpelsen, og der er altafgørende for en rentabel produktion af stivelseskartofler. Vækstsæsonen 2026 vil således blive den sidste med adgang til midlerne. Dermed bliver det endnu vigtigere, at andelshaverne hurtigt får adgang til sorter, som kan klare sig med færre skimmelsprøjtninger, og KMC har nu sat yderligere turbo på udviklingsarbejdet.

Fra de tre kedeligste ord i verden til en innovativ succes

Det blev på et tidspunkt påpeget, at KMC's oprindelige navn sandsynligvis var fremkommet ved, at man havde taget de tre kedeligste ord i verden ("kartoffel", "mel" samt "central") og sat dem sammen – og at de tre ord absolut ikke blev mindre kedelige af at være blevet sat sammen!

Kartoffelmelcentralen var måske nok oprindeligt støvet, gammeldags og statisk, men med muligheden for at producere og

udvikle på markedsvilkår forvandlede virksomhederne i KMC-gruppen sig til moderne og dynamiske virksomheder. Transformation omfatter også bevægelsen fra at sælge ét enkelt ukompliceret produkt (som mange andre virksomheder også kunne tilbyde) til at udvikle mange avancerede ingredienser. Dermed bliver salget til en samlet løsning, hvor kunden i lige så høj grad køber den specialviden, der er nødvendig for at anvende ingrediensen optimalt i produktion.

Omdrejningspunktet har – lidt polemisk udtrykt – været god, gammeldags innovation samt også evnen til at få hele organisationen til at bevæge sig efter de skiftende strategiske mål.

En relativt lille organisation med stor handlekraft

Det er svært at forudsige, hvilke forhold som andelsselskaberne i KMC-gruppen kommer til at operere under i fremtiden. De aktuelle trusler om uforudsigelige todsatser og øget protektionisme kan for eksempel blive en generel udfordring for den åbne markedsøkonomi og den frie konkurrence, som KMC ellers trives i og vokser med. Der kan sandsynligvis også

fremover blive god brug for KMC's evne til at ændre fokus og strategi efter skiftende situationer og ændrede markedsvilkår.

Det er forhold, hvor det er en fordel at være en relativt lille og vertikalt integreret organisation med stor handlekraft, hvor andelstænkning og høj transparens kan sikre opbakning fra alle led i værdikæden. KMC's nyere historie har vist, at dette er et frugtbart grundlag, når man vil udvikle, producere og implementere avancerede, kartoffelbaserede ingredienser, der skal indgå i fremtidens fødevarer overalt i verden.

Forfatterbiografi

Kristian Dalsgaard er redaktør på KMC-gruppens magasin Dansk Kartoffelstivelse. Magasinet har igennem 35 år fungeret som informationskanal i branchen med andelshaverne som den vigtigste målgruppe.