

rik Grebberg er en travelt mann, og vårt møte med den nye A-K-sjefen skjer av alle steder foran Stortinget i Oslo. For å illustrere oppgaven hans, beordres han ned på huk bak en rekke med A-K-produkter som tilsyndelatende sliter med retning.

– ... det er skikkelig krise. – Du vil bruke ordet "krise"?

– Nei, vent litt. Skriv at vi har et stort omstillingsbehov. A-K maskiner har tross alt gått med totalt 150 millioner kroner i underskudd de siste tre årene og har vært langt nede. Det er ikke bra. Hadde ikke Bertel O. Steen stilt lojalt opp som etere, snakker vi mer enn krise. Så det er ikke feil med "krise", sier Erik Grebberg.

Har funnet hjertet

52-åringen fra Askar lyser av engasjement og entusiasme. Han er ingen landbruksmann, men det behøves heller ikke. A-K maskiner har mange folk som er meget dyktige på landbruk og maskiner. De trenger ikke en til av det slaget. Det A-K trenger mer av nå er det jeg kan. Jeg ser at A-K har mye bra i seg, som vi bare må få utelling for.

Krebberg har snudd om på bedriften av liknende størrelse før, og føler seg sikker på at det skal gå bra. Møtene med de ansatte styrker han i trua.

– Det er et stort hjerte her. I mange firmaer som har slitt er de ansatte både slitne og desillusjonerte. I A-K er det glød. Her er et ekstremt engasjement. Folk er oppriktig glade i selskapet sitt. De er stolte, og villige til å jobbe både dag og natt. Det imponerer, sier han.

Marinbiologen som ble forretningsmann

Som student siklet Erik Grebberg mot lakseoppdrett, og utdannet seg til marinbiolog. Mye av utdannelsen tok han i USA, hvor han supplerte med forretningsadministrasjon. Men så sprakk oppdrettsbøla, og alternative bransjer måtte utforskes.

Sammen med en kamerat startet han et transportfirma. Uten at han noen gang lærte seg å kjøre lastebil. Det var andre ting han var god på. Selskapet gikk godt, og ble solgt. Tilfeldigheter førte han videre til HandiCare, som produserer og leverer utstyr til bevegelseshemmede og eldre. Og da det gikk godt, gikk han videre til Phillips. Etter å ha fått den norske avdelinga som syster med medisinsk teknologi på riktig kurs og i god fart, bar det til Skandinavia-kontoret i Sverige.

– Situasjonen der var på mange måter lik den jeg nå møter i A-K: Dertilige resultater over tid, og omtrent samme størrelse. Han fikk ordning og reda der også, og etter fem år reiste han hjem, som avtalt med kona. Erik Grebberg har nemlig en privat statusrapport som er enkel å forholde seg til: Ei kone. Ei datter. Ingen utskriftninger. Og han vil helst tilbringe litt av livet sammen med dem. Han tok seg fri i et halvt år da daterra var lita. Mannen ser altså flere verdier enn de som måles i kroner.

Også neste jobb var innen helse, men fundamentalt annerledes: Et selskap hvor han var med på å bygge opp en kjede av private helseklinikker.

– Det er mer relevant for jobben min nå enn hva man skulle tro: Vi hadde spredte avdelinger. I spredte sjukehus, og vi skulle fylle timelistene for effektivt drift. Akkurat som på verkstedene våre nå. Og vi hadde varer på lager, noe som binder kapital, og varer som skal ut i produksjonen. Akkurat som i A-K.

Selskapet kom godt på pluss-sida, og ble solgt.

Når null er et mål

– Hva er ambisjonene for A-K framover? 25 prosent markedsandel? En tredel av traktormarkedet?

– Markedsandeler er ikke veldig interessante. Det er de økonomiske resultatene som teller. Kanskje tjener vi mer på en stor traktor enn på små, men for markedsandelen er to små bedre.

Grebberg lover at 2016 blir nok et år med underskudd, på grunn av ekstraordinære avskrivninger. I 2017 skal A-K maskiner gå i null, for så å tjene penger i 2018. Ambisiøst men realistisk, mener han.

Ikke lenger skure og gå

– Det er mange ting som har gått dårlig med lite kontroll. Eksempelvis at det er plukket deler av en innbyttefaktor uten at noen har avklart det. Det ser ut til at mange har hatt en tradisjon for å love mer enn de fullfører. Det skal det være slutt på nå. Det vi lover, det gjennomfører vi 100 prosent, ikke mer og ikke mindre.

Grebberg peker også på et alt for bredt produktsortiment og vil forsterke kjernevirksomheten og det de er gode på; traktor og redskap. De skal også bli enda bedre på service.

– Enn forhandlervstrukturen?

– Den ligger fast. Det er ingen grunn til å endre på den. Det er jo avdelingene som kan tjene penger. Derimot er det all mulig grunn til å se på hvordan en del av avdelingene driver. Vi må få lønnsomhet hos hver enkelt avdeling. Grebberg har også som mål å viske bort skillet mellom hovedkontor og avdelinger.

– Alle er i samme firma. Alle må dra det samme lasset. Det betyr at de som er ansatt sentralt må mer ut, for å bistå avdelingene, i alt fra varetiling til tresskorsalg.

Smittsomt engasjert

Erik Grebberg virker til å være en mann som har vansker med å være likegyldig. Engasjementet synes utenpå, og du møtes av et klart og gjennomborende blikk.

– Jeg tror at jeg kan være litt slitsom for medarbeiderne mine, særlig nå i starten. Det må jeg være, når vi har med oss 150 millioner i minus, sier han.

Men medarbeiderne virker ikke til å ha tatt skrekken. De Bedre Gardsdrift har snakket med mener at han er rett mann på rett plass. At han bidrar til å få gjort det som må gjøres.

– De innser jo at det handler om arbeidsplassene sine. Omstillingen skaper utrygghet, men jeg opplever at endringene jeg kommer med blir tatt godt imot.

Han vil dessuten ha ting gjort fort og har dårlig tid. Men han liker ikke å stå veldig tidlig opp likevel.

– Jeg bor i Askar, så jeg kjører tvers igjennom Oslo hver morgen. I stedet for å være førstemann på kontoret, ordner jeg meg så jeg har folk å ringe. Jeg får tømt både mitt eget og andre sitt hode på vei til jobb. Da blir billuren mye mer meningsfull, forklarer han.

Når er neste trinn?

– Hva skjer med A-K, den dagen selskapet tjener penger? Hopper da Erik Grebberg videre til neste synkende skute?

– Jeg har ikke slike tidsperspektiver. Jeg har nok med den nærmeste tida. Og jeg jobber som regel minst fem år i hver jobb.

– Er A-K til salgs?

– Slik det er nå, er ikke A-K salgbart. Men det er heller ikke noe tema. Bertel O. Steen er en langskiktig eier, og ingen har antydning om å selge. Når det er sagt, jeg ser ingen fare med et selskap som går så godt at noen kan ønske å kjøpe det. Det betyr bare at selskapet har livskraft, og det er jo en trygghet for kundene! □ □

later over tid, og omtrent samme størrelse.

Han fikk ordning og reda der også, og etter fem år reiste han hjem, som avtalt med kona. Erik Grebberg har nemlig en privat statusrapport som er enkel å forholde seg til: Ei kone. Ei datter. Ingen utskriftninger. Og han vil helst tilbringe litt av livet sammen med dem. Han tok seg fri i et halvt år da daterra var lita. Mannen ser altså flere verdier enn de som måles i kroner.

Også neste jobb var innen helse, men fundamentalt annerledes: Et selskap hvor han var med på å bygge opp en kjede av private helseklinikker.

– Det er mer relevant for jobben min nå enn hva man skulle tro: Vi hadde spredte avdelinger. I spredte sjukehus, og vi skulle fylle timelistene for effektivt drift. Akkurat som på verkstedene våre nå. Og vi hadde varer på lager, noe som binder kapital, og varer som skal ut i produksjonen. Akkurat som i A-K.

Selskapet kom godt på pluss-sida, og ble solgt.

Når null er et mål

– Hva er ambisjonene for A-K framover? 25 prosent markedsandel? En tredel av traktormarkedet?

– Markedsandeler er ikke veldig interessante. Det er de økonomiske resultatene som teller. Kanskje tjener vi mer på en stor traktor enn på små, men for markedsandelen er to små bedre.

Grebberg lover at 2016 blir nok et år med underskudd, på grunn av ekstraordinære avskrivninger. I 2017 skal A-K maskiner gå i null, for så å tjene penger i 2018. Ambisiøst men realistisk, mener han.

Ikke lenger skure og gå

– Det er mange ting som har gått dårlig med lite kontroll. Eksempelvis at det er plukket deler av en innbyttefaktor uten at noen har avklart det. Det ser ut til at mange har hatt en tradisjon for å love mer enn de fullfører. Det skal det være slutt på nå. Det vi lover, det gjennomfører vi 100 prosent, ikke mer og ikke mindre.

Grebberg peker også på et alt for bredt produktsortiment og vil forsterke kjernevirksomheten og det de er gode på; traktor og redskap. De skal også bli enda bedre på service.

– Enn forhandlervstrukturen?

– Den ligger fast. Det er ingen grunn til å endre på den. Det er jo avdelingene som kan tjene penger. Derimot er det all mulig grunn til å se på hvordan en del av avdelingene driver. Vi må få lønnsomhet hos hver enkelt avdeling. Grebberg har også som mål å viske bort skillet mellom hovedkontor og avdelinger.

– Alle er i samme firma. Alle må dra det samme lasset. Det betyr at de som er ansatt sentralt må mer ut, for å bistå avdelingene, i alt fra varetiling til tresskorsalg.

Smittsomt engasjert

Erik Grebberg virker til å være en mann som har vansker med å være likegyldig. Engasjementet synes utenpå, og du møtes av et klart og gjennomborende blikk.

– Jeg tror at jeg kan være litt slitsom for medarbeiderne mine, særlig nå i starten. Det må jeg være, når vi har med oss 150 millioner i minus, sier han.

Men medarbeiderne virker ikke til å ha tatt skrekken. De Bedre Gardsdrift har snakket med mener at han er rett mann på rett plass. At han bidrar til å få gjort det som må gjøres.

– De innser jo at det handler om arbeidsplassene sine. Omstillingen skaper utrygghet, men jeg opplever at endringene jeg kommer med blir tatt godt imot.

Han vil dessuten ha ting gjort fort og har dårlig tid. Men han liker ikke å stå veldig tidlig opp likevel.

– Jeg bor i Askar, så jeg kjører tvers igjennom Oslo hver morgen. I stedet for å være førstemann på kontoret, ordner jeg meg så jeg har folk å ringe. Jeg får tømt både mitt eget og andre sitt hode på vei til jobb. Da blir billuren mye mer meningsfull, forklarer han.

Når er neste trinn?

– Hva skjer med A-K, den dagen selskapet tjener penger? Hopper da Erik Grebberg videre til neste synkende skute?

– Jeg har ikke slike tidsperspektiver. Jeg har nok med den nærmeste tida. Og jeg jobber som regel minst fem år i hver jobb.

– Er A-K til salgs?

– Slik det er nå, er ikke A-K salgbart. Men det er heller ikke noe tema. Bertel O. Steen er en langskiktig eier, og ingen har antydning om å selge. Når det er sagt, jeg ser ingen fare med et selskap som går så godt at noen kan ønske å kjøpe det. Det betyr bare at selskapet har livskraft, og det er jo en trygghet for kundene! □ □