



Har tapt 222 millioner på fire år

VIL SNU A-K MASKINER: Erik Grefberg har hverken landbruks- eller mekaniskbakgrunn. - Jeg ser ikke det som noen ulempe. Da blir jeg ikke styrt av mangel på bakgrunn for hva som er riktig beslutning, sier han. FOTO: ANDERS HORNTVEDT

Vil gjøre traktor-kjede «great» igjen

HANDEL: Han hevder å ha tatt over et kaos. Nå vil han lære de ansatte å vinne igjen.

ANDERS HORNTVEDT
ANDERS.HORNTVEDT@FINANSAVISEN.NO

KLOFTA: - Hvordan A-K Maskiner var da jeg tok over som daglig leder i august? Det var kaotisk. Mye grums og slums, manglende struktur, ineffektiv organisering og manglende enighet om hvilken vei retningen selskapet skulle i. Men samtidig mye entusiasme for traktor og landbruk, sier Erik Grefberg, adm. direktør i A-K Maskiner.

Det ligger is og sorpe utenfor traktorkjedens hovedkontor på Klofta, og kledd i sorte laksko holder Grefberg på å falle overende.

Men i omtalen av selskapet lar han oss forstå at det ikke er ham som trenger en støttende hånd nå.

Fjernet to av syv i ledere

Selskapet har tapt en kvart milliard kroner på fire år. Bedriften har vært så nær stupet som det går an å komme. Blåde overfor eierne og de ansatte har jeg et ansvar for å sikre de arbeidsplassene

som er igjen, sier Grefberg.

Ledergruppen hans er slanket fra syv til fem personer pluss adm. direktør, mens de resterende har fått nye oppgaver. Siden han kom inn, er 12 personer rasjonalisert bort, alle ved hovedkontoret. Det har gitt besparelser på seks-syv millioner kroner årlig.

- Det høres ikke ut som oppskriften på hyggelig stemning under fredagskaffen?

- Jeg er ingen kynisk bulldoser som synes nedskjæring er morsomt. Men samtidig har selskapet gått dårlig så lenge at mangel på suksess er blitt en vane.

- Ingen blir så glad som de ansatte her når jeg ved utgangen av januar kunne sende ut en fellesmail om at januar var den beste måneden bedriften har hatt siden Bertel O. Steen overtok i 2008.

Turn around-case

Grefberg har inntatt rollen som ryddegut i A-K Maskiner. Han er oppvokst i Bærum og har bakgrunn fra bransjer som teknologi og medisin.

- Jeg satt faktisk i en traktor for første gang i høst, men jeg ser ikke det som noen ulempe. Da blir jeg ikke styrt av mangel på bakgrunn for hva som er riktig beslutning. I stedet kan jeg ta avgjørelser som er drevet av data, sier han.

Han viser til at han heller ikke har medisinsk bakgrunn.

- Det hindrer meg ikke i å snu Teres til en økonomisk suksesshistorie, slik at FSN Capital og de øvrige eierne kunne selge det til Aleris.

- For min del er dette en ny turn around-case, sier Grefberg.

Han nevner tre felt der han umiddelbart har gjort endringer. - Det ene er organisasjonsstruktur. Strukturen var altfor kompleks og lite planmessig, der deler av organisasjonen hadde overlappende ansvarsområder. Det har jeg gjort om på, slik at dagens organisering er enklere og mer effektiv.

- Det andre er innsnevring av vareutvalget. Vi hadde 35 leverandører sist sommer. Nå er vi nede i

A-K Maskiner

(Mill. kr)	2 016	2 015
Driftsinntekter	1 108	1 052,5
Driftsresultat	-33	-37,4
Resultat før skatt	-73	-44,6
Årsresultat	-	-33,1

Eier: Bertel O. Steen Agri

28-29, og vi har blant annet kuttet ut innendørsmechanisering og kommunalteknikk. Det heter fjøststyr og parkanlegg på godt norsk og er et helt annet produkt enn traktor, som vi kan godt.

- Utløser dårlige marginer

- Det tredje er rabatter. Fra nå av har vi faste priser, og en klokere prissetting, for eksempel på smådelar.

- Vi må slutte å gi bort marginene våre.

- Rabatter kan jo være salgsutløsende. Er du ikke redd for å støte fra deg kunder?

- Det mener jeg er et forfeilet syn. Rabatter utløser ikke salg, men dårlige marginer. Hvis du må gi rabatt for å få til et salg, er du feilpriset i utgangspunktet.

- Kunden velger ikke mellom SAS eller Norwegian på grunnlag av rabatten, men på grunnlag av en sluttpris. Tilsvarende blir det hos

Mini-CV

Navn: Erik Grefberg (53).
Bakgrunn: Utdannet marinbiolog og økonom fra USA. Direktør for Philips Healthcare Scandinavia, daglig leder i Ergomekanikk, internasjonal direktør i Handicare, salgs- og markedsdirektør i Norway Seafoods. Kom fra jobben som adm. direktør i Teres Medical Norge etter at selskapet ble solgt til Aleris. Adm. direktør i A-K maskiner siden august 2016.
Privat: Bosatt i Asker. Gift, én datter på 18 år.

oss, sier han. Bladet Bedre Gårdsdrift har tidligere skrevet at selskapets tidligere sjef Gunnar Thorud måtte gå av i februar 2016. Da kom en svensk interimleder inn.

Også han lovet å ta tak og forbedre lønnsomheten, men 2016 ga nok et år med tap.

- Hva tilsier at du skal klare det to erfarne sjefer før deg ikke har klart?

- The proof is in the pudding, som det heter. Med tydelig fokus vet jeg at dette går bra, men jeg må be om tålmodighet nok til at jeg kan vise det. Tallene for januar og så langt i februar viser hvor vi skal, sier Grefberg.