



## Kuttet rabatter og kostnader

**RYDDEGUTT:** – Listepriene våre er satt ned, men vi gir ikke rabatter basert på kjennskap, vennskap og magesfølelse, sier Erik Grefberg, adm. direktør i traktorkjeden A-K Maskiner.

FOTO: ANDERS HORNTVEDT

# Tryllet bort underskuddet

**HANDEL: Motorkonsernet Bertel O. Steen har tapt 223 millioner kroner på A-K Maskiner. Men for 2017 melder bedriften omsider om sorte tall.**

ANDERS HORNTVEDT  
anders.hornrtvedt@finansavisen.no

**KLØFTA:** – Problemet er at selskapet ikke har vært ledet på en måte der man var opptatt av bunnlinjen. Man trodde at omsetningen skulle redde selskapet, men omsetning er bare et middel for å oppnå et godt resultat, sier Erik Grefberg, adm. direktør i traktorkjeden A-K Maskiner.

Selskapet har vært eid av Bertel O. Steen siden 2008, og har i flere år vært et problembar. 223 millioner kroner gikk tapt fra 2013 til 2016.

I august 2016 ble Grefberg hentet inn som ryddegutt i A-K

Maskiner. Han er oppvokst i Bærum og har bakgrunn fra bransjer som teknologi og medisin.

### Skiftet garderobe og fortegn

– Det var kaotisk. Mye grums og slums, manglende struktur, ineffektiv organisering og manglende enighet om hvilken vei retningen selskapet skulle gå i, sa Grefberg da Finansavisen intervjuet ham i februar i fjor.

Da hadde han på seg lakksko, og holdt på å falle overende på isen og sørpa utenfor hovedkontoret en mil sør for Gardermoen.

Etter ett år i landbruksbransjen er blazeren byttet ut med

### A-K MASKINER

(Mill. kr)	2017	2016
Driftsinntekter	956,7	1108,3
Driftsresultat	5,7	-71,5
Resultat før skatt	-	-73,3
Årsresultat	-	-55,3

■ Eier: Bertel O. Steen.

høyhalset ullgenser. I samme periode er røde tall byttet ut med sorte.

Selskapet hadde et driftsresultat på minus 71,5 millioner kroner i 2016. En utskrift fra selskapets eget regnskap for 2017 viser at A-K Maskiner i fjor hadde 5,7 millioner kroner i driftsresultat.

### Slanket ledergruppen

– Hva har skjedd?

– Jobb nummer én har vært å tvinge folk til å tenke annerledes. Mange, både i A-K Maskiner og ellers i landbruksbransjen, har trodd at økt omsetning skulle redde firmaet. Nå er de tvunget inn i en ny type tenkning.

– Vi har blant annet sluttet å gi rabatter. Listepriene våre er satt ned, men vi gir ikke rabatter basert på kjenn-

### FAKTA

**Slik forklarer Erik Grefberg det forbedrede resultatet:**

- **Marginforbedring:** Bedre avtaler med leverandører, samt bedre disiplin på rabatter og en mer data驱动的 prisstrategi (20 mill.).
- **Forbedring på lagerhold:** Forbedret kontroll på varelagrene og mindre avvik på varetelling (14 mill.).
- **Fraktkostnader:** Ny frakttavtale med Toten transport (4 mill.).
- **Lønnskostnader:** Redusert bemanning på hovedkontoret. Avvikling av ulike satsinger innen f.eks. anleggsmaskiner og kommunalteknikkmaskiner (8 mill.).
- **Markedsføring:** Sterkt redusert satsing på papirannonser og kampanjeviser (6 mill.).
- **Messe- og reisekostnader:** Kraftig begrenset deltagelse på lokale messer (4 mill.).

skap, vennskap og magesfølelse, 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 fra hovedkontoret.

– Mekanikere, selgere og andre ansatte står på. Energinivået og lojaliteten er ok, men de ansatte må ha klare rammer og ledelse, og det har de manglet. Den innsatsen har nå vist seg å få uttelling, sier Grefberg.

### Blir fem år i jobben

– Vil tallene passere revisor?

– Det er overhodet ingen grunn til å tro at det ikke blir godkjent.

– Hva med 2018?

– Vi må jobbe beinhardt i 2018 også hvis vi skal nå målet om 10 millioner kroner i driftsresultat. Alt tyder på at traktormarkedet blir omtrent det samme i 2018 som i 2017, så det innebærer maks innsats.

– Hvor lenge blir du i bedriften?

– **Karrieren min er veldig strukturert. Jeg har vært fem år i stort sett alle jobbene mine. Jeg tror ikke man skal være noe særlig lenger.**

– Mitt mål er at dette skal bli bransjens best mulige drevne organisasjon. Det tar tre år å få til, og etter det tar det to år å se mentere endringene, sier han.

De ansatte må ha klare rammer og ledelse, og det har de manglet

ERIK GREFBERG, A-K MASKINER