



Ett av Marcus Wibergs mål är att göra webben till en "friktionsfri upplevelse".

Marcus plan ska vända Intersport

Intersport har tryckt på omstartsknappen och bygger upp sitt företag i helt ny kostym. Marcus Wibergs sabbatsår blev svettigare än han hade tänkt sig. TEXT **TOMMY JEPSSON** FOTO **INTERSPORT**

Efter åtta år på XXL bestämde sig Marcus Wiberg för att trycka på pausknappen. Först skulle han ta ett sabbatsår. Därefter ville han ägna sig åt något annat än retail, en bransch där han arbetat hela livet. Planerna fullföljdes, men bara delvis.

Han tog mycket riktigt ett efterlängtat sabbatsår som han ägnade åt att vara med familjen.

Sedan blev han vd för Intersport. Vilket skulle kunna sägas vara raka motsatsen till Marcus planer på att "varva ned". Nu har det snart gått ett år sedan han antog utmaningen och han konstaterar i en intervju med Sportfack att "det har varit ett spännande och utmanande år".

– Ska jag sammanfatta det så kan jag väl säga att det varit lärorikt.

Problemtygda Intersport köptes 2015 av Adelis Equity, ett private equity-bolag, som idag äger 70 procent av aktierna. Resterande 30 procent av aktierna ägs till stor del av tidigare handlare.

” Vi är eniga om att det bara finns ett Intersport. Det är den strategin som gäller.”

MARCUS WIBERGH, VD INTERSPORT

Affären kom efter år av kräftgång och flera misslyckade försök att förändra ägarstrukturen.

– Marknaden förändrades. Det drabbade inte bara Intersport, det finns fler exempel på kedjor med handlare som var lokalt starka. Det kan vara svårt att hålla ihop koncept, sortiment och marknadsföring då och det håller inte. Sedan gick det fort när nya kedjor rullades ut.

Det hade redan gjorts uppköpsförsök innan Adelis gick in som ägare, för att göra Intersport till en helintegrerad kedja med stordriftsfördelar och en tydligare målsättning.

Intersport hörde av sig under Marcus sabbatsår.

Marcus berättar att han gjorde ganska mycket research och noggranna överväganden innan han bestämde sig för att ändra planerna på att lämna branschen och i stället anta den nya utmaningen.

– Jag var egentligen inte redo för det. Men vi träffades och jag tittade på "caset". Och jag kände att utmaningen triggade. Ju fler som säger att det är omöjligt, desto mer triggt blir jag. Jag har ju följt bolaget utifrån under



Många av butikerna drivs i dag av franchisetagare, vilket gör det till en utmaning att skapa en stark vi-känsla.

många år. Jag har varit i den här branschen länge och har kunnat se hur ägarförhållandena har förändrats. Jag förstod ju att det var en stor utmaning. Sedan kan man ju aldrig veta exakt på vilken nivå utmaningen hamnar.

– Det är ju den yttersta utmaningen att skapa ett lönsamt bolag. Om man ska sätta en rubrik på mitt uppdrag så är det att skapa lönsamhet. Sedan är det ju en annan grej att implementera ett ökat kundfokus. För att nå lönsamhet krävs det att alla som jobbar med oss har fokus på kunden.

Är du nöjd med ditt första år, känns det som att ni är på rätt väg?

– Vi är en bit på väg, säger Marcus Wiberg. Men tålmod är inte min grej. Jag vill gå fortare fram, men man måste få alla att dra åt samma håll. Vi ser över affärsmodellen, har gjort stora investeringar i ett 25 000 kvadratmeter stort centrallager i Nässjö. Ska du vara lönsam idag inom retail måste logistiken fungera och det nya lagret är byggt med modern teknik som tillgodoser de behov som finns.

Marcus menar att Intersports varumärke med åren blev för intetsägande. Man tappade sin själ och sitt existensberättigande. Kedjan hade svårt att hitta sin plats på marknaden, dessutom var företaget illa organiserat för att möta framtiden.

– Jag gjorde givetvis lite research innan jag började. När man pratade om Intersport så var det ju inte något som fick hjärtat att rusa. Vad står Intersport för? Jag är ju uppväxt med Intersport så jag har lätt att relatera till varumärket, men vad är Intersport för någon född på 1980-talet? Vi är inte tillräckligt tydliga. Vi måste positionera oss. Satsa på vissa kategorier som vi blir specialister på.

De kategorier Intersport har valt att fokusera på i dag är fotboll, alpin, hockey, jogging och outdoor.

– Jag vet, vi är många om kakan här. Därför måste vi bli starkare på sortiment, pris och kunnande. Hela branschen är ju idag väldigt pris- och produktdriven. Det är "discount" hela tiden. Och jag var ju själv med och drev utvecklingen åt det hållet. Men vi kommer att se en tydligare segmentering framöver.

” Vi är 30 personer som jobbar fram vad vi ska stå för framöver.”

MARCUS WIBERGH, VD INTERSPORT

Marcus var med och etablerade XXL i Sverige som vd för det svenska bolaget. Det är snart nio år sedan. Det sista året innan han hoppade av var han nordisk chef.

– Det var en fantastisk resa, att gå från noll till 1 000 anställda och 22 varuhus.

Kände du att du var färdig, då?

– Man blir aldrig färdig. Men jag kände att jag ville göra något annat. Och jag kände nog att jag var färdig med sportbranschen. Innan jag kom till XXL så jobbade jag ju på Stadium i några år.

– Ska man jobba med retail så får man göra det till en livsstil. Nu är jag tillbaka där jag var men man måste hitta balansen. Det var en anledning till att jag slutade på XXL. Barnen växte upp och fick andra behov, det var en naturlig fas i livet just då.

Marcus drev en livsmedelsbutik redan som tjuoåring. Han drev den i sju år och hoppade sedan på Stadiumtåget som hade börjat rusa. Han började som butikschef men flyttade så småningom till Spiralen Sport i Norrköping, butiken där Stadium började.

Nästa flytt blev till Stockholm där han jobbade med en del olika projekt, bland annat klubbeföring.

– Jo, jag har hunnit med en del, konstaterar han. Man börjar få lite erfarenhet, säger han.

Och den erfarenheten visar sig nu när Marcus pekar ut vägen mot framtiden.

– Vi har flyttat organisationen mot konsument. Då vi tidigare varit en grossist så sitter produktdrivet i väggarna. Idag ska inköp ta ansvar för produkterna hela vägen fram tills de säljs i kassan. Så var det inte tidigare. Sedan vill vi satsa på en digital upplevelse och då måste vi ha helt andra kompetenser än vi dem vi besuttit historiskt. Vi har precis genomgått en omställning där vi rullat ut en ny organisation på servicekontoret.

Intersport äger i dag 100 av butikerna, franchisetagare driver 40.

– Det är många starka viljor. Intersport har en historik där varje butik haft en stark närvaro på en lokal marknad. Samtidigt är vi eniga om att det bara finns ett Intersport. Det är den strategin som gäller. Det går inte att göra undantag för att tillgodose en lokal marknad.

Enligt Marcus tittar nio av tio konsumenter på nätet innan de bestämmer var de ska göra sina inköp.

– Därför är det viktigt att vår webb är en friktionsfri upplevelse. Det får inte bli så att man kommer till en lokal handlare som har ett annat utbud och andra priser.

Marcus talat om det "jättearbete" som har inletts: Att förändra kulturen på bolaget. Att ta fram en ny värdegrund för alla som jobbar på Intersport, samt ny affärsidé och en ny vision.

– Det är ett gediget arbete. Vi är 30 personer som jobbar fram vad vi ska stå för framöver, hur vi ska bete oss mot varandra. Det är överordnat allt annat. Vi måste få en företagskultur som tar oss framåt. Sätta en vinnarkultur.

– Vi får lite hjälp externt. Det är ju en process där många människor ska vara delaktiga och som ska implementeras på respektive lokal marknad. Vi är mitt uppe i den just nu, den håller på att sättas. Vi har redan haft några sittningar.

– Min förhoppning är också att vi ska kunna skapa en större kundupplevelse än vi har idag. Det är där slaget står. Vi måste lyfta oss. Man ska ha en extremt stor passion och verkligen brinna för det här om man vill vara hos oss.

Det mest akuta problemet Marcus fick ta tag i var dock att få balans i ekonomin.

– Med lägre bruttomarginaler så måste vi jobba hårdare med våra kostnader. Jag klev på i maj (2017) och vi har städad bort många kostnader för att komma på rätt köl. Vi kan inte fortsätta göra på samma sätt som vi gjorde för 15 år sedan. Intersport har tyvärr inte haft kostnadsfokus de senaste åren. En ökad kostnadsmedvetenhet gör att vi har större möjligheter skapa vinstdrivande bolag.

– Vi måste jobba effektivare, hårdare och hitta bättre lösningar. Historiskt set har det varit lätt att köpa in konsulter men vi vill få fler att växa i företaget. Intersport ska få medarbetare att utvecklas och växa.

Trots alla utmaningarna trivs Marcus Wiberg med att gå till jobbet som vd för Intersport.

– Det är otroligt kul och fantastiskt utmanande. Intersport är ett starkt varumärke som förtjänar bättre. Det är kul med starka varumärke och retailbranschen är rolig att arbeta i. Det händer mycket, men ingen vet vad som händer mer än att det kommer att ske förändringar. Det kommer att behövas snabba svängar, inte minst om Amazon etablerar sig i Sverige. ●