



Marcus Wibergh är fortfarande hoppfull om framtiden för Intersport.

"Vi kommer att reda ut detta"

I april ansökte Intersport om rekonstruktion. Sportfack har pratat med vd Marcus Wibergh om arbetet med att få företaget på fötter igen.

TEXT TOMMY JEPSSON

Den 14 april 2020 ansökte Intersport Sverige om företagsrekonstruktion vid Göteborgs tingsrätt.

I samband med detta påpekades från rekonstruktörens sida att bolaget i grunden hade "en sund underliggande verksamhet och en frisk kärna" men att man i likhet med många andra i branschen, drabbats hårt av den minskande handeln som blev effekten av coronakrisen.

Företagets vd Marcus Wibergh är dock optimistisk om framtiden. Till Sportfack säger han:

– Absolut, jag ser ljus på detta. Vi har under tre år byggt upp bolaget och förändrat det i grunden. Vi har tagit bort grossistverksamheten och blivit en helintegrerad sport- och detaljhandelskedja med ett fungerande logistikpaket. Vi har en omnichannel som är "on going" och vi har gjort ett värdegrundsarbete som vi satt i spel – företagskulturen är mycket starkare i dag än

den var för tre år sedan. Så det är mycket som talar för att vi kan reda ut detta.

Marcus har under sina tre år som vd för Intersport vänt en nedåtgående trend. Under 2019 och i början av 2020 visade bolaget lönsamhet och han bedömde potentialen i bolaget som stor. Coronakrisen innebar en både omvälvande och snabb förändring av marknadsläget med ett minskat antal besökare i handeln vilket fick allvarliga konsekvenser för bolagets kassaflöde. Det ledde i sin tur till betalningssvårigheter. Rekonstruktionsprocessen ger en möjlighet att reda ut situationen för att rädda verksamheten.

Just nu är det intensiva dagar.

– Ja, det är ett speciellt läge när man är i rekonstruktion. Det är ju inte någon normal drift utan en väldigt ovanlig situation. Men det är viktigt för oss att upprätthålla affären. Det går inte att tappa fokus på kunden. Samtidigt kräver det mycket resurser och det gör kanske att man inte

klarar av att upprätthålla det kundfokus som egentligen är önskvärt.

Hur lång tid kommer det att ta innan ni når fram?

– Det är ju uppdelat i tremånadersbitar. Nu befinner vi oss fortfarande i den första tremånadersperioden, men en företagsrekonstruktion kan, om det vill sig illa, ta upp till ett år. Fast då ska det vara riktigt illa. Vår ambition är att stänga det här efter tre månader.

Hur kommer man fram till beslutet att ansöka om rekonstruktion?

– Vi har under många år sett konkurrensen växa fram och vi har försökt anpassa verksamheten efter det. Vi har kapat kostnader för att trycka upp marginalerna och skapa bättre lönsamhet. Sedan är det ju så att allt som har med detaljhandel att göra är just nu mindre intressant för bankerna. Det är ingen bank som kas-

tar sig över en detaljhandlare i dag. Man vill ju inte riskexponera, utan tvärtom. Vi satt i förhandlingar med banken när pandemin kom och den förändrade förutsättningarna. Alla intressenter vill minimera sin risk.

– När vi tittade på vår likviditet såg vi att vi stod inför stora problem. Under hösten 2020 skulle vi få välja vilka fakturor vi skulle betala. Och det håller inte i längden. Vi ser att vi har en underliggande bra affär, men vi har det lite för tufft på butikssidan. Det är några butiker för mycket. Under tre år har vi gjort om butiksportföljen successivt, nu fick vi möjlighet att göra ett större omtag för att hamna på rätt sida. Vi har suttit fast i hyresavtal som varit för dåliga.

Ni pratade med banken innan pandemin?

– Vi hade diskussioner om att omförhandla våra bankavtal. Men med pandemin i antågande så förändrades förutsättningarna.

Var den milda vintern det egentliga stälbadet?

– Rekonstruktionen har sitt upphov i pandemin. Den har inget med den dåliga vintern att göra. Den var vi genom. Den perioden var tuff och vi hade en ganska tung svans med inaktuella varor för våren som skulle övervintras. Men det där hade vi rätt ut. Men när vi tappar i besök på vissa butiker, från mellan 80-index ned till 50, då reder man inte ut det.

– Och ingen kan se in i framtiden. Vi vet inte hur det ser ut i september, är alla restriktioner är hävda då? Det kan ju komma en covid 2.0 i höst, vilket inte alls är orimligt. Det är en sådan grej man också måste ha med i beräkningarna för framtiden.

Ser du något ljus i slutet av tunneln?

– I rekonstruktionen så jobbar vi dels mot leverantörer för att få dem med oss på andra sidan, dels för vi diskussioner med fastighetsägarna. Vi kommer stänga butiker där vi inte får en bättre hyra. Det har varit svårt men de har börjat mjukna de senaste veckorna.

Ni har stängt sju butiker. Hur många fler butiker kan komma att stängas?

– Det är svårt att säga, men utgångspunkten är att butikerna ska vara lönsamma, annars kommer vi att stänga dem. Sedan vill vi helst behålla alla butiker och även i fortsättningen kunna erbjuda alla våra anställda arbetstillfällen, men det är tyvärr en utopi att tro att det verkligen ska bli så.

Förhandlar ägaren Adelis med eventuella nya delägare eller sköter du allt?

– Nej, de har inte förhandlat om att sälja, inte vad jag vet i alla fall. Det tror jag inte. Detaljhandel i dag är ju fruktansvärt oviss. Jag tror det finns andra travhästar att satsa på, om jag ska vara ärlig, som springer in pengarna på ett annat sätt. Nej, Adelis är supportande, de backar upp oss och är väldigt engagerade i det operativa för att skapa de bästa förutsättningarna.

– Ur ett utifrånperspektiv kan man tänka: varför stoppar de inte bara in mer pengar? Men det är inte det som är problemet. Problemet är hyresnivåerna och det är ett strukturellt problem. Det hade inte hjälpt om de stoppat in mer pengar, för det är som ett svart hål. De hade fått fortsätta att stoppa in mer pengar. Därför gör vi en rekonstruktion och när vi kommer ur den är det mycket möjligt att ägarna tillför mer pengar, när vi har en friskare verksamhet.

Ni är inte den enda kedjan inom retail som sitter med kostsamma hyresavtal. Om fler gör som ni, kan vi stå inför en ny fastighetskris?

– Jag vill akta mig för att ta på mig fastighetsägarhatten men man ska veta att hyrorna har gått upp otroligt mycket de senaste 20 åren. Fastighetsägarna har tjänat enorma pengar. Problematiken är, som jag ser det, att värderingarna av fastigheterna baseras på en bashyra, och ju mer du kan trycka upp en bashyra, desto större avkastning kan du få på den fastigheten. Det håller inte när jag samtidigt tittar på mina parametrar, med ett besökarantal

som minskar, ett annat rörelsemönster med ökande e-handel och tuff konkurrens från andra länder och sjunkande marginaler. Det finns en överetablering och personalkostnader och hyror som går upp, det håller inte i längden.

Har ni sett några tecken på att folk ändrat köpmönster under pandemin?

– Du är inne på något där som är intressant. Vi ser att vissa branscher går bra. Vi har ingen finansiell kris utan en pandemi och en pandemi skapar en rädsla. Folk är rädda för att bli sjuka. Då är det lätt att man vänder sig till en aktiv livsstil. Det är bara att titta runt omkring sig, folk rör sig mer, de är ute i parkerna. Man nyttjar naturen på ett helt annat sätt än tidigare. Och det är klart att det skapar ett behov. Det kan vi se på vissa produktkategorier som har stuckit iväg.

Ni mäter antalet besökare i de fysiska butikerna?

– Absolut, vi följer det hela tiden. Vi ligger någonstans på mellan 70- och 80-index, i snitt. Tar du större städer, som Stockholm city så är vi nere på ett 20-index. Så illa är det. Företagen har stängt ned, många sitter hemma och jobbar. Vi har inga turister på besök, inga affärsresenärer, citykärnorna är som spökstäder. Galleriorna är också öde, det är ingen som åker till till gallerior och shoppa. Där ser vi en tydlig nedgång.

– Inom e-handeln ser vi däremot en ny konsumentgrupp som vi kanske inte har sett innan. Där ser vi en fin tillväxtkurva på en sektor som gick bra redan före corona.

Hur skulle du beskriva dina tre år på Intersport?

– Jag har varit ledare länge, jobbat i en hårt bransch som sportbranschen som berör många, och jag visste ju vad jag gav mig in på. Men jag är sådan att jag inte ser problemen, utan väljer att istället fokusera på möjligheterna. Det som är kul är också alla häftiga människor man får jobba med på resan.

Det första du gjorde var att förändra kulturen?

– Ja, det är jag väldigt stolt över. Det är ett fundament. Vi hade nog inte lyckats

” Jag är förvånad att inte andra bolag nyttjar det här rekonstruktionsverktyget. Jag tror det är fler som skulle behöva det.”

MARCUS WIBERGH, VD INTERSPORT

så bra med rekonstruktionen om det inte vore för att vi fick till den här kulturförändringen i bolaget. Det fanns en massa fina ord på väggarna, men det var ingen som kunde förklara vad de innebar, så vi samlade alla och började jobba med att ta fram en vision och en värdegrund som alla ska kunna förhålla sig till.

Du ångrar inte att du hoppade på det här?

– Verkligen inte. Jag är sammansatt på det viset att jag gillar utmaningar. Jag gillar när det är mjölksyra och lite stökigt. Jag tycker det är intressant att försöka hitta vägen fram när allt inte är givet.

Hur ser branschen ut om tre år?

– Vi ser ett paradigmskifte på det digitala. När vi kommer ut ur pandemin har vi redan genomgått en stor förändring. Jag tror inte de fysiska butikerna kommer att se likadana ut som de gör i dagsläget. Det kommer förändras beroende på bransch, men storlek och yta kommer att bli min-

dre. Vi kommer att handla mer hemifrån. Du vet hur det är i gallerior runt jul? Svetigt, trångt. Kommer det att vara så i framtiden? Jag är inte så säker. Vi kan se nya handelsmönster födas. Samtidigt vet vi att människor glömmet fort.

Står vi inför en finansiell kris?

– Vi har ingen finansiell kris ännu. Visst ser vi arbetslöshet, men bostadspriserna står sig, börsen har repat sig. Men skulle vi få en finansiell kris på toppen av pandemin, ja, det blir ju intressant att se vad som händer då...

Ni har jobbat hårt med att skära bort kostnader?

– Och det fortsätter vi att göra. Vi permitterade innan vi visste exakt vad vi skulle göra, innan regeringen presenterat sina krispaket med korttidsarbete. Vi var snabba att reagera på situationen. Samtidigt som vi ansökte om rekonstruktion varslade vi 20 personer på kontoret.

– Jag är förvånad över att inte andra bolag nyttjar det här rekonstruktionsverktyget. Jag tror det är fler som skulle behöva det, om jag ska vara ärlig. Jag tänker generellt för detaljhandeln.

Är utmaningen stimulerande?

– Absolut. Jag tycker vi gör bra grejer som förhoppningsvis ska gynna oss när vi kommer ur det.

Så du har inga planer på att ge upp?

– Nej, det är helt otänkbart för mig. Vi ska hitta vägen fram och vi har världens möjlighet att få bolaget att bli starkare och lysa igen. Den chansen ska vi ta.

Intersport är ju ett stort varumärke, men det är också större än bara ett varumärke. Det handlar ju om 130 butiker och 2 000 medarbetare också. Det är jätteviktigt att vi reder ut detta. Och det ska vi. Det är min övertygelse. ●



Intersport är en av de kedjor som lidit allra mest under corona.