

# Vd Karl-Johan Perssons anförande vid H&M:s årsstämma 2018

Hej allihop, och varmt välkomna hit!

Det är roligt att se att så många har kommit hit idag till vår årsstämma.

Jag vill ta det här tillfället för att berätta om vår syn på marknaden, hur H&M-gruppen ser ut idag, och vår utveckling under det gångna året. Vi nådde inte upp till förväntningarna under 2017 och vi känner precis som ni en besvikelse över det. Vi arbetar nu med full kraft för att vända utvecklingen och jag kommer att berätta om det förändringsarbete som vi driver för att komma tillbaka till en bra tillväxt.

Men först, som sagt, några ord om marknaden och vad som händer där.

## EN GLOBAL MARKNAD

Kläder är den näst största konsumentvarubranschen i världen, endast livsmedel är större. Klädmarknaden har vuxit med 6 procent sammanlagt under de senaste fem åren och förväntas växa med 10 procent sammanlagt under de kommande fem åren, enligt Euromonitor.

Tillväxten kommer till största delen från online. Andelen inköp som görs online väntas ha ökat till 20-25 procent år 2022, från 7 procent år 2012. Den snabba online-tillväxten har fått många att dra slutsatsen att försäljningen i fysiska butiker kommer att falla. Och ja, på flera marknader ser vi att kundtrafiken minskar både till köpcentra och till flera butikslägen. Men faktiskt är det så att totalt sett förväntas butiksförsäljningen öka något. Och ökningen kommer till största delen från tillväxtmarknader.

Så, det är en stor marknad, det är en marknad som växer och det är en marknad som alltid kommer att vara relevant. H&M-gruppen, även om vi är ett stort företag, så har vi bara 1,7 procent av den globala klädmarknaden. Så det finns mycket kvar för oss att göra och mycket utrymme för oss att växa.

\*

## BRANSCH I STOR FÖRÄNDRING

Det är också en bransch i stor förändring. Förändringen går snabbt vilket berör alla i branschen. Katalysatorn för den här transformationen är den snabba teknikutvecklingen. Det som har haft allra störst påverkan är mobilen, att allt fler har tillgång till mobil och att alla är uppkopplade, överallt och alltid.

\*

## FÖRÄNDRAT KUNDBETEENDE – NYA FÖRVÄNTNINGAR

Det vi ser som ett resultat av teknikutvecklingen, är att kunderna förväntar sig alltmer från oss företag. Kunderna efterfrågar ett mer personanpassat erbjudande. Det ska gå snabbt och smidigt att handla, hela vägen från att hitta produkterna till betalning och leverans. Man förväntar sig ökad service och självklart vill man kunna shoppa var man än befinner sig och när man vill. Kraven på hållbarhet ökar också; som kund vill man känna sig trygg med att företagen man handlar hos agerar etiskt och ansvarsfullt.

Och, det viktigaste av allt är såklart produkterna. Kundernas förväntningar stiger hela tiden i fråga om design, kvalitet och priser. Digitaliseringen har ökat transparensen vilket gör det allt lättare för kunderna att jämföra produkter och erbjudande från alla olika företag.

\*

## ETT NYTT KONKURRENSLANDSKAP

I takt med den här utvecklingen växer ett nytt konkurrenslandskap fram. Det är en stor förändring som skett under de senaste tio åren.

Några exempel är de stora online-plattformarna som Amazon och Alibaba. Deras storlek och tillväxt är något som ingen i branschen sett tidigare. De återinvesterar hela tiden för att generera ny tillväxt, dels inom sina befintliga verksamheter, dels inom nya områden, och det kommer bara att fortsätta. Det har också kommit till en mängd nya affärsmodeller, företag som konkurrerar på nya sätt. Och även många nischade online-aktörer, små spelare som i en uppkopplad värld kan nå ut globalt.

\*

Den minskade kundtrafiken till många butiker skapar också prispress. Jag tror att vi kommer att se fler butiksstängningar i branschen under de kommande åren. Så, digitaliseringen skapar nya förutsättningar och alla företag har kommit olika långt när det gäller att anpassa sig. Många företag har kanske varken den långsiktighet eller de resurser som behövs för att göra de nödvändiga investeringarna. Men det har vi i H&M-gruppen. Vi har en stark position med en lönsam och fungerande modell för samtliga varumärken. Vi har kombinationen av butiker och online, det man kallar omni. Och vi har de nödvändiga resurserna och långsiktigheten för att klara av omställningen.

Så, det var en kort överblick av marknaden.

\*\*\*

## H&M-GRUPPEN OCH VÅRA VARUMÄRKEN

Om vi ser lite närmare på vårt företag. I dag har vi inte bara ett varumärke, H&M. Vi har åtta varumärken. Alla drivs av sina egna separata team, och varje varumärke har sin egen unika identitet.

## ARKET

Under 2017 lanserade vi vårt nyaste varumärke, ARKET, som också har fått en bra start.

ARKET erbjuder tidlösa och moderna kollektioner för kvinnor, män och barn och även produkter för hemmet. I dom flesta av ARKET:s butiker finns också ett café som är baserat på det nya nordiska köket.

Utöver butiker i London, Amsterdam och Berlin med flera städer finns ARKET att handla online på 18 europeiska marknader, inklusive Sverige. ARKET:s första butik i Sverige kommer att öppna på Drottninggatan i Stockholm och det blir snart, i början av sommaren.

\*

Alla våra varumärken är globalt skalbara och det finns mycket utrymme för expansion framöver. Så vi har en fantastisk tillgång i vår varumärkesportfölj med de tillväxtpotentialer som ligger framför oss.

\* \* \*

## GEMENSAMMA TILLGÅNGAR

Vi är också ett företag med många styrkor och gemensamma tillgångar som vi har byggt upp under åren. Det är tillgångar som hjälper våra befintliga varumärken att utvecklas och förbättras och som också bidrar till att vi med framgång kan lansera nya koncept och idéer.

Några exempel på våra tillgångar är: vår varuförsörjningskedja, vårt butiksnät, all data som vi har inom gruppen, våra skalbara och stabila teknikplattformar, vår inköpskapacitet och våra leverantörsrelationer. Och även all kunskap och erfarenhet hos våra medarbetare världen över, både i våra koncerngemensamma funktioner och i våra länder.

## VÅRA MEDARBETARE OCH VÄRDERINGAR

Vår största styrka är våra medarbetare och vår företagskultur. Vi är ett värderingsstyrt företag med en stark kultur, starkt kundfokus och ett långsiktigt synsätt. En viktig del av vår framgång sedan starten 1947 är vår strävan att alltid förnya och utvecklas oss själva och affären.

## HÅLLBAR UTVECKLING

Jag vill också ta det här tillfället att säga några ord om vårt hållbarhetsarbete. Hållbarhet är integrerat i alla delar av vårt företag. Alla våra funktioner, alla våra varumärken och alla våra länder har hållbarhetsmål. Vi integrerar hållbarhetsarbetet i vår affär eftersom vi anser att det är det rätta att göra som företag, att ta ett bredare ansvar. Vi är också övertygade om att det är det enda förnuftiga att göra rent affärsmässigt. Som jag sa tidigare, kunderna förväntar sig det och det gör också medarbetarna.

Läs gärna mer på vår hemsida om vårt hållbarhetsarbete, som är ett av många exempel på hur vi omsätter vårt långsiktiga synsätt i praktiken.

\* \* \*

Långsiktighet handlar också om att investera i vår verksamhet för framtiden: vi investerar i våra befintliga varumärken och vi investerar i nya tillväxtmotorer.

\*

Samtidigt är det viktigt att understryka att vi naturligtvis också ska leverera bra resultat även på kort sikt. Och den senaste tiden har vi inte gjort det tillräckligt bra. Om vi tittar tillbaka på året som gått:

#### FÖRSÄLJNING 2017

Under 2017 uppgick H&M-gruppens försäljning inklusive moms till 232 miljarder kronor. Online stod för 12,5 procent och omsatte närmare 30 miljarder kronor.

Tittar vi på våra olika varumärken bidrog H&M med cirka 215 miljarder kronor till gruppens totala försäljning medan våra övriga sju varumärken, som ingår i det vi kallar New Business, tillsammans hade en försäljning om 17,3 miljarder kronor. Precis som H&M är också New Business lönsamt såväl online som i butik.

\*

#### FÖRSÄLJNINGsutveckling

Ser vi lite längre tillbaka i tiden har vi alltså gått från att ha ett enda varumärke till en portfölj med flera unika varumärken. De senaste tio åren har antalet marknader ökat från 29 till 69. Vi har ett starkt butiksnät som sträcker sig över flera världsdelar. Det kan vara värt att säga att öppna nya butiker är en bra affär; för oss är återbetalningstiden för en ny butik mindre än 17 månader.

Under den här perioden har vi också expanderat kraftigt online och vid slutet av 2017 fanns vi online på 43 marknader.

\*

#### FÖRSÄLJNINGstillväxt per kanal

Tittar vi på försäljningsutvecklingen i de olika kanalerna ser vi att butiksförsäljningen har mer än fördubblats under den här tiden medan onlineförsäljningen har ökat med mer än 700 procent, vilket motsvarar en försäljningstillväxt med ungefär 25 procent per år online. Så vi ser tydligt att mönstret i vår försäljning speglar det accelererade onlineskiftet i marknaden med minskad trafik till butik på många marknader.

\*

## FÖRSÄLJNING OCH RESULTAT

Under 2017 nådde vi en tillväxt om 4 procent i försäljning inklusive moms. I lokala valutor var ökningen 3 procent. Försäljningen online utvecklades väl för H&M och hela gruppen, och våra nyare varumärken utvecklades väl i alla kanaler. H&M hade också en bra utveckling i nyöppnade butiker på ett antal nya och befintliga marknader.

Däremot var försäljningen i många av våra jämförbara H&M-butiker svag. Det finns flera anledningar till det. En anledning är att marknaden befinner sig i en transformation. En annan orsak är att vi inte har förbättrat oss tillräckligt mycket; inte i lika snabb takt som kundernas förväntningar. Utöver detta har vi gjort en del egna misstag kopplade till sortimentsammansättningen. Bland annat har vi inte haft tillräcklig bredd i sortimentet.

\*

Årets resultat före skatt uppgick till 21 miljarder kronor. Att resultatet inte var lika bra som året innan förklaras av den svaga försäljningsutvecklingen som i kombination med stora prisnedsättningar påverkade resultatet negativt.

\*

Branschen fortsätter att förändras och 2018 blir lite av ett omställningsår för H&M-gruppen. Som vi sagt tidigare, räknar vi med ett tufft första halvår med en successiv förbättring under året.

\*\*\*

Så hur ser vår plan ut? Vad gör vi för att ta H&M-gruppen till en bättre nivå?

## VÅRA FOKUSOMRÅDEN

Våra fokusområden är att

- Utveckla våra varumärken med fokus på H&M,
- Accelerera våra "key enablers" - det vill säga satsningar inom tre viktiga områden som vi gör för att ytterligare hjälpa våra existerande varumärken,
- Addera ny tillväxt ...
- ... samt fortsatt god kostnadskontroll och effektiviseringar.

\*

## UTVECKLA VÅRA VARUMÄRKEN MED FOKUS PÅ H&M

Det första och viktigaste området är att fortsätta utveckla våra befintliga varumärken. Vår högsta prioritet är H&M, som står för den allra största delen av vår verksamhet.

H&M är för alla modeintresserade, och ska alltid erbjuda den bästa kombinationen av mode, kvalitet, pris och hållbarhet. H&M har också ett erbjudande som uppskattas världen över.

Kundbasen är stor och växande och H&M har en stark relation med kunderna lokalt i butikerna, såväl som online och i sociala medier.

I vårt pågående arbete med att vända H&M:s utveckling bygger vi vidare på varumärkets starka ställning. Med ökat kundfokus och accelererade satsningar inom det digitala möter vi kundernas nya förväntningar.

\*

För att genomföra de förändringar och förbättringar som krävs har vi bland annat stärkt ledningen för H&M med flera personer. Det är ett starkt och mycket duktigt team som arbetar tillsammans och driver det här arbetet med full kraft. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att, även om arbetet sker i högt tempo så tar det tid innan förändringar får genomslag. Det är något som kommer att ske successivt.

\*

Det viktigaste vi har är våra produkter och vårt sortiment. Och som vi tidigare varit inne på, med kundernas ökade förväntningar och den allt hårdare konkurrensen, måste vi hela tiden bli ännu bättre i fråga om design, kvalitet, pris och nyheter. Och naturligtvis måste vi hela tiden se till att ha den rätta sortimentsammansättningen, med rätt produkt i rätt mängd i rätt kanaler.

\*

Kopplat till sortimentet, är vårt arbete med att förbättra upplevelsen i H&M:s fysiska butiker, för att se till att vi erbjuder en mer inspirerande och smidig upplevelse. Vi håller på att testa nya butikskoncept, bland annat ny inredning men också olika anpassningar av utbudet. Testerna är fortfarande i liten skala men de visar på positiva resultat både i form av bra feedback från kunderna och ökad försäljning. Baserat på våra testresultat planerar vi att göra dessa förändringar i fler butiker; vissa saker kan vi skala upp snabbt medan andra tar längre tid.

\*

Vi fortsätter också att optimera butiksportföljen. Optimeringen inkluderar butiksstängningar och även omförhandlingar, omflyttningar, ombyggnationer och ändring av butiksyta.

\*\*\*

Tittar vi på vår onlinebutik så har vi en mycket bra utveckling. Hm.com är en av världens mest välbesökta modesajter och vi fortsätter att utveckla och förbättra denna kanal.

En av de långsiktiga investeringar som vi har gjort under de senaste åren är vår nya onlineplattform. Dit har vi nu hunnit flytta över dom flesta av H&M:s onlinemarknader. Denna nya skalbara plattform innebär förbättringar för kunderna i allt från ökad snabbhet till enklare navigering och nya betalningsalternativ. Med hjälp av ny teknik kan vi också erbjuda

digitala tjänster som bildsök och personanpassade produktflöden, tjänster som gör upplevelsen både mer relevant och enkel för kunderna.

Vi kortar också våra leveranstider för köp online. Och för våra medlemmar i H&M Club erbjuder vi numera gratis leveranser och returer för online.

\* \* \*

Vår kombination av fysiska butiker och online gör att vi har en unik närhet till kunderna. Genom att integrera kanalerna med varandra vill vi skapa en så smidig shoppingupplevelse som möjligt.

Det handlar bland annat om click-and-collect, det vill säga att handla online och hämta ut varorna i butik, och att kunna ta emot onlinereturer i butik. Det handlar också om att använda mobilen för att göra onlineköp i butiken om din önskade storlek eller färg inte finns i butiken just då. Mobilen gör också att medarbetarna i butik snabbt kan hjälpa kunderna hitta plaggen de söker, antingen i någon av våra butiker eller online.

Många av dessa tjänsterna finns redan på flera av våra marknader medan andra är under utveckling och vi testar hela tiden nya funktioner för att förbättra för våra kunder. Framöver kommer vår omni-modell att göra hela vårt sortiment ännu mer tillgängligt för kunderna oavsett var, när och hur de väljer att shoppa.

\* \* \*

Det här för oss över till nästa prioriterade område som är att fortsätta att investera i ny teknik och nya arbetssätt

#### ACCELERERA VÅRA "KEY ENABLERS"

Vi kallar det för våra "key enablers". Vad det handlar om är investeringar i vår varuförsörjningskedja, satsningar inom avancerad data-analys och AI, liksom fortsatta investeringar i våra teknikplattformar.

\*

Tillsammans med interna och externa experter har vi kartlagt hela vår varuförsörjningskedja för att optimera allt från produktutveckling och design till inköp, produktion och logistik, så att vi kan bli snabbare, mer flexibla och effektiva.

\*

Vi arbetar också med att digitalisera stora delar av varuförsörjningskedjan med hjälp av bland annat 3D och RFID. Vi är mitt i en global utveckling av RFID, vilket kommer att ge avsevärt förbättrad kontroll och transparens i varuflödet och göra det ännu lättare för kunderna att hitta rätt vara i butik.

Vi driver också automatisering och bygger bland annat nya högautomatiserade lager för online i Europa, vilket gör att vi förbättrar både skalbarhet och hastighet i våra lager. För kunderna kommer det bland annat att innebära kortare tid från order till leverans.

\*

Det här arbetet är också kopplat till fortsatta investeringar i avancerad data-analys och AI. Här ser vi en stor potential inom allt från sortimentplanering till varuförsörjning och försäljning. Data-analys och AI blir ett stöd för våra medarbetare i allt från att upptäcka trender, kvantifiera och allokera varor, sätta priser och personanpassa erbjudanden. Vi driver nu olika initiativ genom hela värdekedjan och vi ser redan goda indikationer på ökad försäljning och lönsamhet, även om det fortfarande är i för liten skala för att det ska synas i vår utveckling i stort.

\*

Ett annat viktigt område är att förbättra hela vår IT-infrastruktur, vår "tech foundation". Vi har gjort stora investeringar i våra tekniska plattformar för bland annat logistik och försäljning under dom senaste åren. Detta ger oss en stabil och skalbar grund att växa ifrån och kommer att gynna företaget under många år framöver. Dessa viktiga investeringar gör att vi nu kan ha högsta fokus på snabbare utveckling av kundnära teknologier och applikationer med målet att hela tiden förbättra upplevelsen för kunderna.

\* \* \*

#### ADDERA NY TILLVÄXT

Vårt tredje fokusområde är att addera ny tillväxt.

Vi fortsätter att expandera digitalt med våra befintliga varumärken. Dels genom att bredda sortimentet online, dels genom att expandera med online till nya marknader. Och vi expanderar även genom externa partners och sociala plattformar.

I mars lanserades både H&M och H&M Home på Tmall i Kina. Mottagandet har varit mycket bra, över våra egna förväntningar. Genom att finnas även på Tmall – där för övrigt också Monki har haft en bra utveckling sedan tidigare – gör vi vårt erbjudande ännu mer tillgängligt i Kina. Vi för diskussioner med Tmall:s ägare Alibaba om att lansera även våra övriga varumärken på Tmall.

I mars öppnade H&M också online i Indien och även där har responsen från kunderna varit mycket positiv. H&M erbjuder nu online på 45 marknader, en siffra som kommer att stiga ytterligare i år och under dom kommande åren.

\*



Parallellt med online-expansionen ser vi fortsatt utrymme att expandera med fysiska butiker i många regioner och länder. För H&M kommer fokus för butiksöppningar att vara på tillväxtmarknader. I år öppnar vi till exempel de första H&M-butikerna i Uruguay och Ukraina. Sammantaget för H&M-gruppens varumärken planerar vi ett nettotillskott om 220 nya butiker för 2018.

\* \* \*

En viktig del av vår tillväxtstrategi är att utveckla nya varumärken, för nya kundgrupper och segment. Genom att dela hela företagets stordriftsfördelar och infrastruktur kan nya varumärken växa sig starka och bli framgångsrika globalt. Vi har flera exempel på det, till exempel COS, & Other Stories och Monki.

\*

Snart lanserar vi vårt nionde varumärke som kommer att heta Afound och som öppnar under 2018.

#### AFOUND

Afound kommer att bli en ny marknadsplats för attraktiva erbjudanden med ett noga utvalt, brett och varierat sortiment av rabatterade varor från välkända varumärken, externa såväl som H&M-gruppens egna. Afound's marknadsplats kommer att lanseras online och med fysiska butiker med början i Sverige. De första butikerna kommer att öppna i Malmö och Stockholm längre fram i år.

\*

Så det var en kort genomgång av våra prioriterade områden för framtida tillväxt.

\* \* \*

#### GOD KOSTNADSKONTROLL SAMT EFFEKTIVISERINGAR

Parallellt med våra tillväxtsatsningar arbetar vi kontinuerligt med att öka vår effektivitet. Ni som har följt oss länge vet att kostnadsmedvetenhet är en del av vårt DNA och något som är djupt rotat i vår företagskultur.

Med en fortsatt god kostnadskontroll bedömer vi att rörelsekostnaderna ska fortsätta att öka i en låg takt. Därutöver har vi också den försvagade US-dollar som för närvarande har en gynnsam påverkan på våra inköpskostnader. Med de satsningar och förbättringar som vi gör ser vi också stor potential för minskade prisnedsättningskostnader i relation till omsättningen från år 2019 och framåt.

\* \* \*

#### UTBLICK

Blickar vi framåt så ser vi både utmaningar och möjligheter på en stor och växande marknad i snabb förändring. Vi har det långsiktiga perspektivet, kunskapen och erfarenheten som krävs för att kunna navigera genom en tid som denna.

Vi är som sagt långt ifrån nöjda med vår egen utveckling under den senaste tiden. Men vi har gått igenom tuffa perioder även tidigare och varje gång har vi kommit ur det starkare.

Det kommer vi att göra nu också. Vi har lärt oss mycket värdefullt under den här perioden. Vi har en bra plan, vi har ett mycket duktigt team som jobbar väldigt hårt för att se till att vi levererar med full kraft. Det gör att vi ser optimistiskt på framtiden och vårt arbete som ska leda oss tillbaka till en bra tillväxt både försäljnings- och lönsamhetsmässigt.

\* \* \*

Tack för att ni lyssnade.

Och nu ger ordet till stämmans ordförande.