Årsredovisning 2001

H&M

INNEHÅLL

Koncernen i sammandrag	1
VD har ordet	2
H&M år 2001	4
Vår kommunikation	6
Våra produkter	8
Våra butiker	10
Våra marknader	12
– tillväxtmarknader	15
– övriga marknader	17
Varans väg	20
Design, produktion och inköp	21
Logistik	23
Våra medarbetare	24
Vårt sociala ansvar	26
Omvärldsfaktorer	30
Förvaltningsberättelse	32
Resultaträkningar	33
Balansräkningar	34
Kassaflödesanalyser	36
Kommentarer/noter till bokslutet	37
Förslag till vinstdisposition	40
Revisionsberättelse	41
Fem år i sammandrag	42
H&M-aktien	43
Styrelsen	44
Adresser	46
Bolagsstämma	49
Ekonomisk information	49

Vår affärsidé

H&M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.
För att kunna erbjuda det senaste modet har vi en design- och inköpsavdelning som skapar våra klädkollektioner. Bästa pris kan vi hålla genom:

- få mellanhänder
- att köpa stora volymer
- lång erfarenhet av textilbranschen
- stor kännedom om vilka varor som ska köpas från vilken marknad
- effektivt distributionssystem
- att vara kostnadsmedvetna i alla led

KONCERNEN I SAMMANDRAG

	2001	2000
Omsättning inkl moms, MSEK	46.528,2	35.876,1
Förändring, %	+ 30	+ 9
Utlandsförsäljning, MSEK	41.095,0	30.621,0
Utlandsförsäljningens andel, %	88	85
Rörelsemarginal, %	13,8	12,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	5.734,0	4.003,2
Årets resultat, MSEK	3.816,4	2.552,7
D:o per aktie, SEK	4:61	3:08
Ändring från föregående år, %	+ 50	– 17
Räntabilitet på eget kapital, not 19, %	27,9	23,0
Räntabilitet på sysselsatt kapital, not 19, %	41,6	35,8
Skuldsättningsgrad, not 19, %	1,2	1,2
Andel riskbärande kapital, not 19, %	77,8	79,8
Soliditet, not 19, %	75,6	75,7
Antal butiker i Sverige	118	115
Antal butiker i utlandet	653	567
Totalt antal butiker	771	682
Medelantal anställda	22.944	20.680

ETT HÄNDELSRIKT OCH LÖNSAMT ÅR

Jag avslutade VD-ordet förra året med att 2001 för H&M:s del hade alla förutsättningar att bli ett kul, händelserikt och lönsamt år. Och det är glädjande att kunna konstatera att året för vår del motsvarat förväntningarna – även om 2001 på många sätt varit dramatiskt med vikande konjunktur och terrordåd som påverkat oss alla och lett till stor osäkerhet.

Högt tempo

H&M har idag en stark position. Vi är ett internationellt modeföretag och hade vid verksamhetsårets slut 771 butiker och 34 000 medarbetare i 14 länder. Nästan 90 procent av försäljningen sker idag utanför Sverige.

Vi har två lyckade säsonger bakom oss och har under året stärkt vår position på samtliga marknader. Tempot har varit högt i hela företaget och framför allt på våra tillväxtmarknader.

I Tyskland, som är H&M:s största marknad, har vi nu över 200 butiker. Under året har vi öppnat en flaggskeppsbutik i Frankrike, på Boulevard Haussmann i Paris, och en i Storbritannien, på Kensington High Street i London. I USA har vi bland annat öppnat en ny butik i SoHo på Manhattan och flera butiker i och omkring Boston. Totalt öppnades 93 nya butiker under året.

Stark resultatnivå

Omsättningen för året uppgick till 46,5 miljarder kronor, vilket är en ökning med 30 procent och med jämförbara valutakurser 20 procent.

Resultatet efter finansiella poster blev 5,7 miljarder kronor, en ökning med 1,7 miljarder kronor, eller med 43 procent jämfört med förra året. Resultatet innebär en avkastning på eget kapital på 28 procent.

Detta är ett starkt resultat, i linje med rekordåret 1999, trots ett svagt första kvartal och en fortsatt kraftig expansion på nya marknader.

Framgångsfaktorer

H&M:s starka utveckling under året beror på flera faktorer.

Allra mest glädjande är att våra kollektioner varit så bra och uppskattats av våra kunder. Det är den enskilt viktigaste faktorn för att det ska gå bra för H&M. Därtill har vi successivt under året fått en bra balans i inköpsvolymerna och ett väl avvägt sortiment. Sammantaget har detta resulterat i väsentligt lägre prisnedsättningar gentemot förra året.

Vi har gjort löpande förbättringar i logistikflödet och kunnat korta ledtiderna från idé till färdig produkt i butik och v i har fortsatt att pressa kostnaderna i hela organisationen. Det kostnadsbesparingsprogram som infördes våren 2000 har nu fått full effekt.

Sist, men inte minst, är H&M:s framgång ett resultat av ett storartat engagemang bland medarbetare på alla nivåer i företaget.

Ökat kundfokus

Vi försöker hela tiden bli bättre på att följa upp våra kunder och marknadsutvecklingen för att kunna erbjuda ett attraktivt sortiment. Våra kunder ska alltid kunna hitta vad de är ute efter på H&M, oavsett om det handlar om ett vardagsplagg eller något trendigt. Dessutom ska både priset och kvaliteten vara rätt.

Under 2001 har vi arbetat med att tydligare identifiera de produkter som tilltalar våra stora kundgrupper. Att vi hamnat rätt med dessa kollektioner, som tillverkas i stora volymer, är en viktig förklaring till H&M:s goda lönsamhet under året.

Vi har också fördjupat analysen av våra spjutspetsplagg. Dessa är viktiga eftersom många av H&M:s framtida volymprodukter genereras från den här gruppen. Dessutom bidrar de till att stärka H&M:s image som modeföretag. Ett tecken på att vi ligger långt framme i detta avseende är att H&M:s duktiga designers i juni tilldelades modetidningen Damernas Världs designpris Guldknappen.

Unik modevisning

En av årets höjdpunkter inträffade i maj, då vi anordnade en modevisning för över 500 svenska och utländska journalister i ett f d kalkbrott i Dalarna, Dalhalla.

Liknande arrangemang genomförs vart fjärde eller femte år i våra olika försäljningsländer. Det här är ett sätt att samla media från H&M:s 14 marknader och skapa publicitet kring våra kollektioner.

Valet av Dalhalla baserades dels på det stora internationella intresse som omgärdat skandinavisk design under de senaste åren, dels på H&M:s svenska ursprung. Den säregna miljön var en spännande kontrast till de stora designervisningarna som vanligtvis äger rum i Paris, London eller New York.

Modeåret styr vår verksamhet

Det är design och mode och därmed modeåret som styr H&M:s verksamhet. Basen i modeåret är vår- och höstkollektionerna. Under året har vi arbetat mot att göra alltfler inköp under säsong, vilket dels minskar risken för felköp och dels innebär att vi snabbt kan fylla på med det som säljer bra.

Vår ambition är att försöka ha så korta övergångsperioder mellan säsongerna som möjligt. Genom att ha attraktiva kollektioner och kontinuerligt fylla på med nya varor kan vi förlänga säsongerna in i vinter- och sommarperioderna. Därigenom stärks förutsättningarna för att vi ska kunna uppnå goda marginaler.

H&M:s ansvar

H&M samarbetar med 900 fristående leverantörer i Europa och Asien som tillverkar våra produkter. Alla leverantörer som ingår avtal med H&M förbinder sig att leva upp till vår uppförandekod. Kraven omfattar till exempel brandsäkerhet, arbetsmiljöfrågor samt att barnarbete inte får förekomma. Genom regelbundna inspektioner kontrollerar vi att leverantörerna uppfyller sina åtaganden.

Under en resa till Asien fick jag nyligen tillfälle att besöka flera av våra leverantörer, bland annat i Kina. Jag träffade våra inspektörer och fick med egna ögon se det omfattande arbete vi lägger ner på att kontrollera arbetsförhållandena i våra leverantörers fabriker. H&M kan inte garantera att det aldrig finns några brister, men det känns tryggt att veta att vi har en väl fungerande organisation på plats som kontinuerligt ser till att vår uppförandekod efterlevs.

USA fortsatt viktig expansionsmarknad

År 2000 öppnade H&M första butiken i USA. Vi har fått ett fantastiskt mottagande och hade vid verksamhetsårets slut 30 butiker i nordöstra USA. Vi vet dock av erfarenhet att det kostar att gå in på en ny marknad. USA är dessutom en helt ny kontinent för oss.

Satsningen i USA är en investering för framtiden som vi tror mycket på. Vi är dock inte nöjda med driftkostnaderna som fortfarande ligger på en för hög nivå. För att nå en högre effektivitet i befintliga butiker kommer expansionstakten på den amerikanska marknaden att bli något lägre än vi tidigare sagt. Osäkerheten på den amerikanska marknaden efter den 11 september har också spelat in i denna avvägning.

Jag vill poängtera att H&M fortsätter att expandera kraftigt i USA. Under år 2002 beräknar vi att öppna ytterligare 12 butiker, bland annat flera butiker i Philadelphia.

Tillväxt med god lönsamhet

H&M:s kraftiga expansion fortsätter och totalt planeras cirka 90 nya butiker under 2002. Vi har en stark finansiell ställning som ger oss handlingsfrihet att växa i den takt vi själva bestämmer. H&M:s starka närvaro på alla 14 marknader bildar en bra plattform för fortsatt tillväxt. Den huvudsakliga expansionen kommer att ske på tillväxtmarknaderna Tyskland, Frankrike, USA, Spanien och Storbritannien.

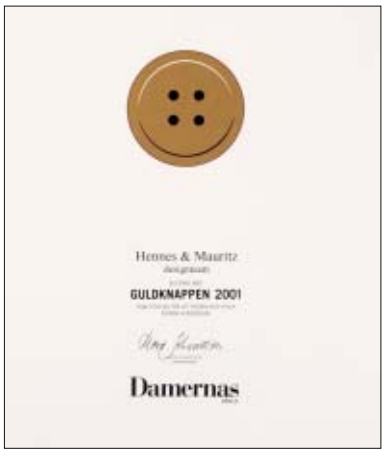
På de övriga marknaderna kommer vi också att växa, genom att etablera nya butiker och genom att utveckla och stärka vår befintliga verksamhet. Fokus under 2002 kommer att ligga på att ytterligare förbättra lönsamheten.

H&M är väl rustat för vidare tillväxt och expansion och jag känner en stor optimism inför det år som ligger framför oss.

Rolf Eriksen

Parisarna har nu ett nytt landmärke att orientera sig efter på Boulevard Haussmann.

I London öppnades en ny butik på Kensington High Street.



Guldknappen utdelas årligen av Damernas Värld för att premiera svensk kläddesign.

Modevisning för världspressen

I år bjöd vi in 550 svenska och utländska journalister till en annorlunda modevisning i det gamla kalkbrottet Dalhalla i Dalarna. På en catwalk utbyggd över vattnet visade 40 internationella toppmodeller, med sångerskan och skådespelerskan Grace Jones som bejublad höjdpunkt, höst- och vinterkollektionen.

Evenemanget i Dalhalla blev en stor succé och resulterade i mänger av reportage i svenska och internationella media.

H&M ÅR 2001

- Väl mottagna kollektioner och ökad försäljning på samtliga marknader.
- I USA öppnas 20 nya butiker, bland annat den första butiken i Boston.
- Kraftig expansion även i Storbritannien och Frankrike med nya flaggskeppsbutiker på Kensington High Street i London och på Boulevard Haussmann i Paris.
- På största marknaden Tyskland har H&M vid årets slut över 200 butiker.
- 2.400 inspektioner genomfördes för att kontrollera att H&M:s leverantörer lever upp till vår uppförandekod om goda arbetsförhållanden.
- Kostnadsprogrammet om besparingar på 500 Mkr på helårsbasis slutförs.
- Ökad informationsgivning: press- och analytikerkonferenser i samband med kvartalsrapporter, rapportering av försäljningssiffror på månadsbasis.
- Spektakulär modevisning lockar världspressen till Dalhalla.
- H&M belönas med Damernas Världs designpris Guldknappen.
- H&M utses till Europas bästa företag av European Business Press, en organisation bestående av ett femtiotal affärstidningar runt om i Europa.
- 93 butiker öppnades och 4 stängdes.
- Vid årets slut finns 771 H&M-butiker i 14 länder.

ETT VARUMÄRKE SOM SYNS

Varumärket H&M är en av våra viktigaste tillgångar. Vi har identifierat fyra strategiska komponenter som bygger vårt varumärke och arbetar ständigt med balansen mellan dessa:

- Våra produkter
- Våra butiker
- Våra medarbetare
- Vår kommunikation/reklam

Produkterna

Våra produkter – själva stommen i H&M:s affärsidé – genomgår ständiga förbättringar av både pris och kvalitet. Drivkraften är att hela tiden överträffa våra kunders förväntningar genom att erbjuda ett brett och samtidigt målgruppsanpassat sortiment. Med 16 olika koncept för dam, herr, ungdom och barn har H&M produkter för alla som är intresserade av mode.

Butikerna

Våra butiker är ett oerhört starkt medium som vi ska fortsätta att utveckla. Genom en väl genomarbetad display kan vi på ett inspirerande sätt skapa en känsla av mode och stil och samtidigt informera och vägleda våra kunder. ”Bästa affärsläge” har varit H&M:s etableringsprincip sedan starten 1947 och den håller vi hårt på, oavsett om det handlar om högprofilerade s k flaggskeppsbutiker eller om butiker på mindre orter.

Medarbetarna

Alla H&M:s cirka 34 000 medarbetare är ansvariga för varumärket och dess utveckling. Dagens H&M-anda är i grunden densamma som under de allra första åren – öppna dörrar, rak kommunikation, korta beslutsvägar, kostnadsmedvetenhet och sunt förnuft.

Kommunikationen/reklamen

Nyckelorden tydlighet, enkelhet och närvaro är genomgående kännetecken för H&M:s kommunikationsaktiviteter. Vi hanterar själva vår övergripande kommunikation och köper in de bästa lösningarna inom varje disciplin. Metoden är identisk med hur H&M arbetar med leverantörer på andra områden.

Kommunikationen visar vad vi står för

H&M använder ett flertal kommunikationsverktyg, däribland reklam, PR och internet, för att föra ut affärsidén. Vår kommunikation är en långsiktig del i byggandet av H&M:s varumärke. Vår marknadsföring har stor genomslagskraft och det är väsentligt att förmedla en positiv och hälsosam bild samt goda värderingar. Vi använder oss av olika karaktärer och en mix av olika utseenden och stilar för våra olika koncept.

Enhetlig reklam, men mixen varierar

Under året genomfördes ett stort antal reklamproduktioner runt om i Europa och i delar av USA. H&M:s annonser syns framförallt i utomhusreklam, dagstidningar, modemagasin, kataloger, bioreklam och på internet.

Utformningen är tydlig och enkel och syftar till att informera kunderna om H&M:s produktnyheter samt till att visa vilka vi är och vad vi står för. Reklamen visar det senaste modet samt priset på varan. För att göra det

så tydligt och inspirerande som möjligt engageras professionella modeller, fotografer och stylister.

Reklamen tas fram centralt i Sverige av H&M:s reklamavdelning i samarbete med fristående kreatörer och reklambyråer. Den är till stora delar identisk på alla marknader, men mediamixen anpassas efter lokala behov och förutsättningar.

Med PR hörs vi i bruset

PR fungerar som ett kraftfullt verktyg för att nå fram till olika målgrupper i ett växande mediabrus, och har blivit allt viktigare vid etableringar på nya marknader.

H&M arbetar löpande med PR och arrangerar till exempel pressträffar för att visa det senaste modet. Under våren 2001 genomfördes också en mycket framgångsrik modevisning i Dalhalla i Dalarna. Visningen samlade modejournalister från Europa och USA och gav H&M en omfattande publicitet.

Hemsidan når alla målgrupper

H&M:s hemsida riktar sig i första hand till våra kunder, men även till intresserad allmänhet, aktieägare och media. På hemsidan finns H&M:s reklamkampanjer, information om bolaget, sortimentet och butikerna samt en rekryteringsdel. Tillfälliga kampanjer på hemsidan fungerar som en viktig kanal för att skapa en kontakt och dialog med ungdomar.

Ökad informationsgivning

H&M har idag fler än 180.000 aktieägare och är en av Stockholmsbörsens mest omsatta aktier. Vi tar vår finansiella informationsgivning på stort allvar och är noga med att följa de regler som gäller för ett börsföretag.

Under året har vi förstärkt vår informationsgivning och ökat vår tillgänglighet. Vi håller presskonferenser och telefonkonferenser för journalister och analytiker varje kvartal, i anslutning till våra rapporter. Vi har också inrättat en särskild investor relationsfunktion. Sedan september månad 2001 redovisar vi därtill vår försäljningsutveckling på månadsbasis.

Vi kommer dock att fortsätta vara sparsamma med att lämna ut vissa känsliga nyckeltal, då vi anser att detta av konkurrensskäl ligger i både bolagets och våra aktieägares intresse.

H&M HAR NÅGOT FÖR ALLA MODEINTRESSERADE

H&M:s breda sortiment är uppdelat i 16 olika koncept för dam, herr, ungdom och barn. Varje kollektion vänder sig till en definierad kundgrupp. Vårt erbjudande om basmode och kläder med hög modegrad inom varje kollektion gör att kunderna på ett enkelt sätt kan kombinera olika plagg och hitta sin personliga stil.

Dam utgör den största delen av H&M:s sortiment, följt av barn, ungdom och herr.

De flesta kollektioner finns representerade i flertalet H&M-butiker, men det finns även butiker som speciellt vänder sig till dam, barn eller ungdom eller som enbart erbjuder kosmetik och underkläder.

Dam

De olika koncepten erbjuder ett brett utbud för modemedvetna och modeintresserade kvinnor med en mental ålder på 18 till 45 år.

Clothes – för modemedvetna kvinnor som följer det allra senaste i modeväg och som inte är trogna en viss stil utan hela tiden söker nya uttryck.

Hennes – representerar det aktuella modet för alla modeintresserade kvinnor. Kollektionen erbjuder de senaste trenderna och moderna basplagg.

Mama – för den blivande mamman som vill fortsätta att klä sig moderiktigt under sin graviditet. Tonvikten ligger på bekväma och moderna material i funktionella skärningar. Stilen följer trenderna i Hennes-kollektionen.

L.O.G.G./L.O.G.G. Sport – erbjuder fritidsfavoriter som ständigt uppdateras efter säsongens trender. Tonvikten ligger på val av kvaliteter, modeller och detaljer.

BiB – riktar sig till modeintresserade kvinnor i större storlekar och erbjuder trendriktiga plagg såväl som funktionella basplagg. Tonvikten ligger på kontinuitet i kollektionen, bra passform och materialval.

Barn

H&M har fyra barnkollektioner. Utgångspunkten är att erbjuda bra, säkra och funktionella barnkläder som också följer modet.

Baby – storlek 50–80 cm, 0–12 månader. Sköna och praktiska babyplagg.

Chiboogi – för pojkar och flickor, storlek 86–140 cm, 1,5–10 år. Lekfull och funktionell kollektion.

DUbbSTER – för pojkar och flickor, storlek 86–164 cm, 1,5–14 år. Kläder i denimstil med hög modegrad.

L.O.G.G. – för pojkar och flickor, storlek 86–164 cm, 1,5–14 år. Moderna versioner av klassiska favoriter.

Ungdom

Sortimentet uppdateras varje säsong med de senaste trenderna från bland annat musik, film och från gatumodet.

Divided – för unga tjejer och killar mellan 15 och 25 år. Konceptet riktar sig till ungdomar som vill ha en individuell och personlig stil. Här hittar man såväl vardags- som partykläder och ett brett sortiment av denimplagg.

Herr

Herrsortimentet består av fyra kollektioner som är separat designade.

Clothes Men – speglar det allra trendigaste modet. Det är de senaste kvaliteterna, färgerna och silhuetterna som är viktiga.

Conwell – för en välklädd och ledig stil. En bred kollektion med moderna och aktuella plagg.

L.O.G.G. – Label of Graded Goods. Kollektionen består av moderna tidsenliga "casualkläder" som givetvis följer det aktuella modet i färg, snitt och detaljer.

L.O.G.G. Sport – en del av L.O.G.G. Kollektionen har funktionella influenser i detaljer och material med fokus på sport som mode.

Underkläder och accessoarer

Till alla kollektioner finns även ett brett sortiment av underkläder, accessoarer och strumpor.

Kosmetik

H&M började sälja kosmetik 1975 och idag finns sortimentet i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Storbritannien, Österrike och Spanien. Kosmetikavdelningen erbjuder kvalitetsprodukter av eget varumärke samt av vissa andra utvalda märken. Produktsortimentet består av kropps- och hårvård, make-up-artiklar och accessoarer. Under året koncentrerades sortimentet ytterligare mot produkter av eget märke. Djurtester genomförs varken under tillverkning eller på färdiga produkter.

Beauty Box – makeup, accessoarer, hår- och kroppsvård. Ett brett sortiment av moderna produkter.

Divided – makeup och hårvårdsprodukter för tjejer och killar.

F.O.B. (Face of Beauty) – klassisk makeupserie av hög kvalitet.

Hair System – en högteknologisk hårvårdsserie.

L.O.G.G. Sport – fräsch och funktionell kroppsvård för den aktiva.

Conwell – ny serie med basprodukter för män som introducerades under våren 2001.

BUTIKSLÄGET AVGÖRANDE FÖR FRAMGÅNG

H&M letar alltid efter de bästa affärslägena för butikerna. Detta har varit vår etableringsprincip sedan 1947 och gäller med oförminskad kraft även idag. Närvaron vid de bästa shoppingstråken är av strategisk betydelse för kundtillströmningen och på dessa adresser samlas också flera av världens främsta modeföretag.

Ambitionen är att vara det mest attraktiva alternativet för kunderna på varje ort eller vid varje butiksläge. Vi ser det som en fördel att ligga nära våra konkurrenter då detta ökar dragningskraften i området och vi får en bättre chans att erbjuda fler kunder att göra en bra affär.

Genom att finnas representerade på de hetaste adresserna i modets huvudstäder – Boulevard Haussmann i Paris, Kensington High Street i London och Fifth Avenue i New York – får H&M också möjlighet att profilera sig som ett trendriktigt modehus.

Butiksdisplay – effektivt marknadsföringsverktyg

Butiken har stor betydelse för byggandet av vårt varumärke. Under året har fortsatta satsningar gjorts för att utnyttja potentialen i display och för att förbättra servicen för våra kunder.

Butikerna är uppbyggda så att kunden i stor utsträckning ska kunna välja själv. Målsättningen är att skapa en behaglig och inspirerande miljö som gör att kunderna trivs och enkelt hittar i sortimentet. H&M ska alltid överraska med något nytt. Samtidigt ska en H&M-kund känna igen sig i vilken H&M-butik hon eller han än befinner sig.

Skyltfönstren är en central del i vår varupresentation som på ett par sekunder ska fånga kundens uppmärksamhet. I entrén får kunden ytterligare tips som visar varornas möjligheter. Genom att hänga kläderna i tydliga program och använda skyltdockor som inspiration till hur kläderna kan matchas, ges idéer om hur kunden på egen hand kan välja det som passar den egna stilen.

En stor del av ansvaret för display finns på butiksnivå. De centralt utformade presentationsmetoderna justeras efter varje enskild butiks förutsättningar och specifika kundkrets.

Butikerna ska alltid kännas fräscha och tilltalande. Mindre renoveringar som t ex målning sker löpande, medan större renoveringar och ombyggnader sker vid behov. Inredningen är enkel och enhetlig i H&M:s alla butiker, även om vissa anpassningar görs till affärsläge och fastighet. Till exempel skiljer sig H&M-butiken på Fifth Avenue i New York i utformning från en butik i en shoppinggalleria.

Postorder – H&M Rowells – en kompletterande försäljningskanal

Sedan 1980 erbjuder H&M sina kunder ett alternativt och bekvämt sätt att handla via postorder. Affärsidén är även här mode och kvalitet till bästa pris. Postorderverksamheten, H&M Rowells, har kunder i Sverige, Norge, Finland och Danmark. Sortimentet är delvis gemensamt med butikernas, men då försäljningsmönstret skiljer sig åt finns även ett eget sortiment.

Shop online – pilotverksamhet med tillväxtpotential

E-handel startades som en testaktivitet i Sverige i mars 1998. 1999 utökades verksamheten till Danmark och Finland och under 2001 startade shop online också i Norge. Vi utvärderar och förbättrar kontinuerligt vår e-handelsplats. För att göra det ännu enklare att beställa på nätet lanserades under året en ny, tydligare design.

Vi följer noga konsumenternas köpbeteende och har resurser och erfarenhet att snabbt möta en eventuell ökad efterfrågan på e-handelstjänster. Vi ser internet som en av flera distributionskanaler och bedömer att vår huvudsakliga försäljning även i framtiden kommer att ske i våra butiker.

FRÅN VÄSTERÅS TILL MANHATTAN

H&M har expanderat kraftigt under de senaste åren. Vid årsskiftet sålde H&M kläder och kosmetika i 771 butiker i 14 länder. Omsättningen inklusive moms uppgick under året till 46,5 miljarder kronor, vilket innebar en ökning med 30 procent gentemot föregående år. Med jämförbara valutakurser var ökningen 20 procent. Försäljningen utanför Sverige svarade för 88 procent av koncernens omsättning.

H&M:s huvudsakliga försäljning sker i butik. Under verksamhetsåret öppnades 93 butiker och fyra butiker stängdes. I Norden säljer H&M även mode per postorder genom H&M Rowells. I Sverige, Norge, Danmark och Finland sker också en viss försäljning via internet.

Geografisk spridning

Idag finns H&M-butiker i 13 europeiska länder samt i USA. Tyskland är den enskilt största marknaden med cirka en tredjedel av koncernomsättningen. Sverige svarar för 12 procent av försäljningen och är fortfarande den näst största marknaden. H&M har idag en mycket god marknadstäckning i Sverige. Det är därför troligt att Sverige omsättningsmässigt även kommer att passeras av expansionsmarknaderna Storbritannien, USA och Frankrike inom några år.

De första utlandsetableringarna skedde i Norge och Danmark under 60-talet. Den första icke-nordiska butiken öppnades i England 1976. De senast tillkomna marknaderna är USA och Spanien där H&M öppnade de första butikerna 2000.

Expansions- och tillväxtstrategi

H&M är ett expansivt och finansiellt mycket starkt företag. Under de senaste fyra åren har omsättningen mer än fördubblats och antalet butiker ökat från 490 till 771. Expansionen har finansierats helt med egna medel. Soliditeten uppgick vid verksamhetsårets slut till 76 procent och ger oss handlingskraft att växa i den takt vi själva bestämmer. H&M:s strategi är att fortsätta expandera med bibehållen god lönsamhet.

Avgörande för expansionstakten är tillgången på attraktiva affärslägen. H&M:s butiker ska alltid ligga på bästa affärsläge i en stad eller ett köpcentrum. En H&M-butik kan variera i storlek från 300 till 4 000 kvadratmeter, ägs och drivs alltid av H&M och är en av bolagets viktigaste varumärkessymboler.

H&M har stor potential för fortsatt expan-

sion och tillväxt, med en stark plattform att utgå från på alla 14 marknader.

H&M:s marknader kan indelas i två kategorier; tillväxtmarknader samt övriga marknader. Normalt öppnas huvuddelen av H&M:s nya butiker under ett år på tillväxtmarknaderna.

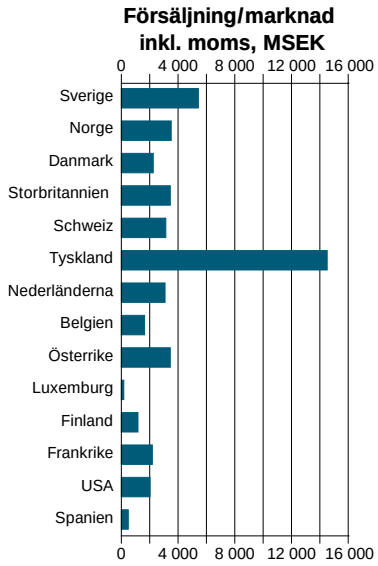
Tillväxtmarknader

En tillväxtmarknad har ett stort befolkningsunderlag och ger H&M goda möjligheter att etablera fullsortimentbutiker på många platser, under lång tid.

Bland H&M:s tillväxtmarknader finns de relativt nya marknaderna Frankrike, USA och Spanien. Här har H&M på kort tid lyckats etablera varumärket och nå en god försäljning. I dessa länder finns mycket stora möjligheter att fortsätta att växa under många år framöver. Även Tyskland och Storbritannien, där H&M funnits länge, är viktiga tillväxtmarknader, eftersom H&M:s marknadsandel fortfarande är liten och befolkningsunderlaget stort.

Under 2001 öppnades två tredjedelar av H&M:s nya butiker i USA, Tyskland, Storbritannien, Frankrike och Spanien.

På en helt ny marknad är det viktigt att på plats studera omgivning och tilltänkta butikslägen, se var konkurrenterna finns och hur kunderna agerar. Totalbedömningen av förutsättningarna är avgörande för val av expansionsstrategi. Ju fler butiker och större befolkningsunderlag, desto fler potentiella kunder. Förutsättningarna ökar på så vis också för att snabbt uppnå en kritisk massa för logistik och centrallager.



Expansionen utgår i regel från den största staden i regionen, där det finns ett stort kundflöde. Etableringen fortsätter sedan i samma region för att kunna utnyttja infrastrukturen och få så stor utväxling som möjligt av annonsering och marknadsföring.

Övriga marknader

Övriga H&M-marknader befinner sig i lite olika utvecklingsstadier. Gemensam nämnare är att H&M är väl etablerat bland såväl kunder som andra intressenter. Det innebär att vi kan dra fördel av vår kunskap om lokala förhållanden och om kundernas köpmönster. Eftersom marknadens aktörer känner oss väl, blir det också enklare att finna bra butikslägen och rekrytera medarbetare.

På vissa marknader, som i Nederländerna och i Österrike, finns fortfarande god potential att växa genom att etablera nya butiker. Här kan vi växa kostnadseffektivt, eftersom vi har en fungerande infrastruktur på plats och en stor bas att fördela kostnaderna på.

På mer mogna marknader, som exempelvis i Skandinavien, är det dock svårt att öka marknadsandelen ytterligare. Här är H&M:s butiker väl spridda geografiskt och täcker in de flesta intressanta områden. Expansionsmöjligheterna är därmed begränsade till i första hand nyetablering på mindre orter och kompletterande butiker i större städer.

För samtliga marknader gäller att vi ständigt arbetar med att utveckla och stärka vår befintliga verksamhet – något som är mycket viktigt för H&M:s lönsamhet och framgång. Det handlar om att trimma kostnader, sälja mer per ytenhet, effektivisera lagerhanteringen med mera. Försäljningen kan också ökas genom att sortimentet vidgas till att omfatta fler koncept eller genom att etablera konceptbutiker som enbart säljer till exempel ungdomskläder.

Konkurrenter

H&M har ett antal internationellt verksamma konkurrenter. Konkurrensen finns också på lokal nivå i form av lokala butikskedjor och varuhus. H&M ser sig själv som sin största konkurrent. Verksamheten jämförs hela tiden med tidigare egna prestationer. Målsättningen är att överträffa vad som tidigare uppnåtts. Vi tror att det är bästa sättet att garantera en bibehållen konkurrenskraft.

Expansion 2002

H&M fortsätter expansionen under 2002 med cirka 90 nya butiker, 10 butiker kommer att stängas.

Den huvudsakliga expansionen kommer att ske på tillväxtmarknaderna Tyskland, Frankrike, USA, Spanien och Storbritannien. På våra övriga marknader kommer vi också att växa både genom att etablera nya butiker och genom att utveckla den befintliga verksamheten. Eftersom butikens kvalitet är av största vikt är det tillgången på bra affärslägen som avgör expansionstakten.

H&M planerar inte att etablera sig i några nya länder under 2002.

STORBRITANNIEN

Startår:	1976
Antal butiker:	59
Omsättning (MSEK):	3.453
Omsättning (MGBP):	233
Antal medarbetare:	1.768

H&M öppnade sin första butik i Storbritannien redan 1976. För två år sedan påbörjades en kraftfull satsning och på mindre än tolv månader ökade antalet butiker med närmare 40 procent. Idag finns 59 H&M-butiker i Storbritannien. Vår marknadsandel är fortfarande liten, vilket ger utrymme för fortsatt expansion de kommande åren.

Utveckling under året

Omsättningen ökade under året med 57 procent (47 procent i lokal valuta) till 3.453 MSEK. Under året öppnades 12 nya butiker. Den snabba expansionen har delvis möjliggjorts genom att H&M övertagit sex butiker med bra butikslägen från holländska affärskedjan C&A. Butikerna öppnades under hösten 2001 efter att ha omvandlats till nya, ljusa H&M-butiker.

Under året invigdes också en ny flaggskeppsbutik på Kensington High Street i London. Detta är H&M:s sjunde London-butik, mycket bra belägen på ett av de stora shoppingstråken där flera kända modeföretag har butiker. Butiken, i tre plan med 3 000 kvadratmeter butiksyta, har alla koncept och har tagits emot mycket väl.

År 2002

H&M kommer att fortsätta expandera utifrån större brittiska städer och planerar att öppna ytterligare tio butiker under 2002.

TYSKLAND

Startår:	1980
Antal butiker:	206
Omsättning (MSEK):	14.516
Omsättning (MDEM):	3.091
Antal medarbetare:	6.216

Tyskland är H&M-koncernens största marknad och svarar för ungefär en tredjedel av försäljningen. Vid slutet av året fanns 206 H&M-butiker i Tyskland. Redan 1995 passerade Tyskland Sverige som största marknad. Tyskland är ett fortsatt mycket viktigt tillväxtområde för H&M.

Utveckling under året

2001 var ett bra år för H&M i Tyskland. Tillväxten var fortsatt stark och försäljningen ökade med 30 procent (20 procent i lokal valuta) och uppgick till 14.516 MSEK. Totalt öppnades 18 butiker. Försäljningsutvecklingen i dessa nya butiker har varit god.

I mars öppnades en av landets allra största butiker i Nürnberg, som för övrigt blev H&M-koncernens 700:e butik. Flera butiker har också byggts om och utvidgats under året.

År 2002

Tyskland är en stor marknad. Trots att det nu finns mer än 200 H&M-butiker i Tyskland, uppgår H&M:s marknadsandel bara till några procent. H&M avser att öppna 22 butiker i Tyskland 2002 parallellt med ett fortsatt arbete för att öka försäljningen i befintliga butiker.

FRANKRIKE

Startår:	1998
Antal butiker:	31
Omsättning (MSEK):	2.187
Omsättning (MFFR):	1.562
Antal medarbetare:	1.366

Frankrike är en av H&M:s yngsta och mest spännande marknader. Här gick vi in 1998 och möttes direkt av ett mycket positivt gensvar. Både andra och tredje verksamhetsåret fördubblades antalet butiker och stora investeringar gjordes i uppbyggnad av lager- och logistikkapacitet. H&M finns idag representerat framförallt i Paris-regionen samt i södra Frankrike.

Utveckling under året

Omsättningen ökade 88 procent under året (73 procent i lokal valuta) och uppgick till 2.187 MSEK. Den kraftfulla expansion som påbörjades 2000 fortsatte in i 2001 med åtta nya butiker. Under året har ett intensivt arbe-

te pågått för att anpassa inköpsvolymer och lagernivåer till de nya butikerna. Ett arbete som fick full effekt under fjärde kvartalet.

H&M letar alltid efter de bästa affärslägena för nya butiker och under våren kunde vi öppna butiker på några av de hetaste adresserna i bland annat Paris.

Butiken på Boulevard Haussmann gör verkligen skäl för benämningen flaggskeppsbutik. Den 2 300 kvadratmeter stora butiken invigdes i februari månad och är en av H&M:s största butiker i Frankrike, belägen i ett fashionabelt shoppingstråk med flera av de berömda franska varuhusen. Under hösten öppnades också koncernens första butik i Grenoble.

År 2002

Under 2002 kommer H&M att ta över nio butiker från affärskedjan Marks & Spencer, varav tre i Paris-regionen. Detta medför att H&M snabbt fått butiker i absolut bästa affärsläge och att cirka 13 nya butiker öppnas under året.

USA

Startår :	2000
Antal butiker:	30
Omsättning (MSEK):	2.027
Omsättning (MUSD):	197
Antal medarbetare:	1.187

År 2000 var något av en milstolpe för H&M då vi tog klivet över Atlanten och påbörjade etableringen i USA. I mars 2000 öppnades H&M:s första butik på Manhattan i New York. Vi har under 2001 fortsatt vår kraftfulla expansion på den amerikanska marknaden och öppnat citybutiker i New York och Boston samt butiker i stora amerikanska köpcentra, s k malls. Idag finns 30 butiker spridda i det tätbefolkade nordöstra USA.

Utveckling under året

Omsättningen ökade under året med 152 procent (124 procent i lokal valuta) och uppgick till 2.027 MSEK. Expansionen har fortsatt planenligt och under året öppnades 20 nya butiker i USA. Under fjärde kvartalet nåddes full effekt av arbetet med att anpassa lagernivåer och inköpsvolymer till den växande försäljningen. Försäljningsutvecklingen har varit god under året, även om händelserna den 11 september haft en negativ effekt på den amerikanska detaljhandeln under hösten.

Under mars månad öppnade H&M ytterligare en butik i New York, en butik placerad i hjärtat av det trendiga SoHo. De mest modeorienterade koncepten inom ungdom, dam och herr säljs i butiken. SoHo-öppningen föregicks av en visning med inbjudna gäster från mode- och mediavärlden. Under året öppnades också fyra butiker på Long Island, New York. Under hösten öppnades den första butiken i centrala Boston – en 3 000 kvadratmeter stor butik med samtliga koncept.

År 2002

H&M har fortsatt stark tro på USA som en viktig expansionsmarknad. Ytterligare 12 butiker beräknas öppna under 2002. Den något lugnare etableringstakten än vad som tidigare planerats beror dels på osäkerheten på den amerikanska marknaden efter den 11 september 2001, dels på ambitionen att snabbare uppnå högre effektivitet i befintliga butiker i USA. Den förändrade situationen på den amerikanska hyresmarknaden ger H&M möjlighet att vara mer selektivt och uppnå bättre villkor vid hyresförhandlingar.

SPANIEN

Startår :	2000
Antal butiker:	10
Omsättning (MSEK):	488
Omsättning (MESP):	8.832
Antal medarbetare:	463

Spanien är H&M:s allra yngsta marknad där den första butiken öppnades i april 2000. Spanien är en prioriterad tillväxtmarknad, även om expansionen under innevarande år gått långsammare än önskat. Anledningen är att det varit svårt att hitta tillräckligt attraktiva butikslägen. H&M har idag butiker i Madrid, Barcelona, Zaragoza och Valencia.

Utveckling under året

Omsättningen under året uppgick till 488 MSEK, en ökning med 161 procent (141 procent i lokal valuta).

H&M har under året fortsatt att bygga upp den spanska organisationen. Ytterligare tre butiker öppnades. Valencia blev i maj ny H&M-stad. Madrid och Barcelona, Spaniens två viktigaste städer, fick under hösten en ny butik vardera. Madrid-butiken var den första spanska H&M-butiken med kläder för hela familjen. Mottagandet från de spanska kunderna har varit mycket bra. De lär känna och uppskatta H&M alltmer, inte minst vad gäller modegrad och prissättning.

År 2002

Expansionen fortsätter i Spanien och sex butiker planeras att öppnas under året.

SVERIGE

Startår:	1947
Antal butiker:	118
Omsättning (MSEK):	5.433
Antal medarbetare:	3.523

Sverige är H&M:s hemmamarknad och här ligger bolagets huvudkontor. Det var i Västerås som H&M:s grundare Erling Persson öppnade den första butiken 1947. Sverige är idag H&M:s näst största marknad med 118 butiker. En av koncernens största butiker till ytan finns på Hamngatan i Stockholm.

I Sverige är dock möjligheterna att växa genom att etablera nya butiker begränsad. H&M:s marknadsandel är idag cirka 10 procent och H&M har butiker i de flesta städer. Här handlar det istället om att vårda vår marknadsposition och hela tiden arbeta för att öka effektiviteten.

Utveckling under året

H&M:s försäljning ökade med 3 procent under 2001, vilket gav en försäljning på 5.433 MSEK. Under verksamhetsåret öppnades fyra butiker, bland annat fick Värnamo sin första H&M-butik. En butik stängdes. Under året påbörjades också byggandet av ett nytt centrallager i Eskilstuna.

År 2002

H&M planerar att öppna ytterligare cirka tre butiker i Sverige under 2002.

NORGE

Startår:	1964
Antal butiker:	67
Omsättning (MSEK):	3.516
Omsättning (MNOK):	3.086
Antal medarbetare:	1.385

H&M:s första utlandsetablering var Norge och den första butiken öppnades i Oslo 1964. Idag finns 67 butiker spridda över hela landet och marknadstäckningen är god.

Utveckling under året

Försäljningen i Norge ökade med 21 procent (10 procent i lokal valuta) under 2001 och uppgick till 3.516 MSEK. Tre butiker öppnades, varav ytterligare en butik mitt i centrala Bodö. I Oslo har även en ny 30 000 kvadratmeter stor distributionscentral tagits i bruk under året. Samtliga lagerfunktioner är därmed samlade på ett ställe och H&M:s medarbetare kan på ett effektivt sätt se till att de norska butikerna får sina varor.

År 2002

En ny butik planeras att öppnas under året.

DANMARK

Startår :	1967
Antal butiker:	49
Omsättning (MSEK):	2.251
Omsättning (MDKK):	1.823
Antal medarbetare:	939

Danmark tillhör H&M:s mer mogna marknader och var koncernens andra utlandsetablering. Här har H&M funnits sedan 1967. Idag finns 49 butiker och H&M är väl inarbetat på marknaden.

Utveckling under året

Försäljningen ökade med 19 procent under året (9 procent i lokal valuta), och uppgick till 2.251 MSEK.

Tre butiker öppnades, bland annat koncernens första butik i Naestved. En butik stängdes. Danmarks största butik på Amagertov i Köpenhamn byggs successivt om till en ljus, modern butik.

En ny och effektiv distributionscentral togs i bruk under året. Tack vare detta har distributionen och lagerhanteringen förbättrats påtagligt och Danmark har nu ett av koncernens mest effektiva logistikflöden.

År 2002

Under 2002 beräknas ytterligare två butiker öppnas.

FINLAND

Startår:	1997
Antal butiker:	19
Omsättning (MSEK):	1.173
Omsättning (MFIM):	752
Antal medarbetare:	502

Finland är den senaste av de nordiska marknaderna som H&M gått in på och en av koncernens yngsta marknader. Så sent som 1997 etablerades den första finska butiken. Trots detta är H&M idag en av de mest kända modekedjorna på marknaden bland kunder i åldersgruppen 15–29 år. Det finns potential att växa ytterligare i Finland.

Utveckling under året

Försäljningen ökade under året med 26 procent (14 procent i lokal valuta) och uppgick till 1.173 MSEK. Under verksamhetsåret öppnades fem butiker. Bland annat öppnades en barnbutik i Helsingfors.

År 2002

Under 2002 kommer H&M-koncernens nordligaste butik att öppnas i Rovaniemi. Butiken kommer att ligga precis bredvid ”tomtens hus” – en stor turistattraktion i Finland som är välbesökt av bland annat tyskar, japaner, britter och fransmän.

SCHWEIZ

Startår:	1978
Antal butiker:	45
Omsättning (MSEK):	3.137
Omsättning (MCHF):	516
Antal medarbetare:	1.097

Schweiz var den första kontinentaleuropeiska marknaden som H&M gick in på. Detta skedde redan 1978. Idag har H&M 45 butiker i Schweiz och täcker därmed in en stor del av landet.

Utveckling under året

Omsättningen ökade under året med 26 procent (12 procent i lokal valuta) och uppgick till 3.137 MSEK. Försäljningsutvecklingen har varit bra med väl mottagna kollektioner. Under året öppnades fem butiker. Bland annat öppnades under våren en konceptbutik för ungdomskläder i Bern. Det var koncernens fjärde butik av detta slag. I Lugano, i

den italiensktalande delen av Schweiz, öppnades också en ny butik med mycket bra city-läge. Efter sommaren öppnades ytterligare tre butiker, varav en i Freiburg. En butik stängdes under 2001.

Den stora H&M-butiken på prestigefyllda Bahnhofstrasse i Zürich byggdes under året om och färdigställdes lagom till säsongsstarten efter sommaren.

År 2002

Under 2002 är inte någon ny H&M-butik planerad.

NEDERLÄNDERNA

Startår:	1989
Antal butiker:	57
Omsättning (MSEK):	3.082
Omsättning (MNLG):	739
Antal medarbetare:	1.800

1989 etablerade sig H&M i Nederländerna – som det första av Beneluxländerna. Även om H&M har funnits länge på marknaden finns fortfarande goda möjligheter att etablera nya butiker.

Utveckling under året

Försäljningen ökade 28 procent (18 procent i lokal valuta) och uppgick till 3.082 MSEK. Under året öppnades fyra butiker och en butik stängdes. En nyetablering skedde i en helt ny H&M-stad, Dordrecht.

H&M växer stort bland ungdomar i Nederländerna. Mot bakgrund av detta öppnades två konceptbutiker under året för ungdomsmode i Amsterdam och Rotterdam. Försäljningen har utvecklats väl i dessa. Rotterdam har därmed fem butiker och Amsterdam nio.

År 2002

Under våren planeras fyra butiksöppningar, bland annat kommer en ny butik att invigas i Alkmaar.

BELGIEN

Startår:	1992
Antal butiker:	35
Omsättning (MSEK):	1.640
Omsättning (MBEF):	7.203
Antal medarbetare:	710

1992 öppnades den första butiken och H&M har idag 35 butiker i Belgien. Trots en relativt god geografisk täckning finns fortfarande potential för fortsatt etablering av nya H&M-butiker.

Utveckling under året

Omsättningen ökade under året med 13 procent (5 procent i lokal valuta) och uppgick till 1.640 MSEK. Under hösten öppnades ytterligare en butik i Gent.

År 2002

Fem nya butiker planeras i Belgien under kommande år.

LUXEMBURG

Startår:	1996
Antal butiker:	4
Omsättning (MSEK):	173
Omsättning (MLUF):	761
Antal medarbetare:	76

Luxemburg är den allra minsta av H&M:s marknader med fyra butiker. Expansionspotentialen är av geografiska skäl begränsad. Brysselkontoret ansvarar för verksamheten i Luxemburg.

Utveckling under året

Försäljningen ökade under året med 20 procent (11 procent i lokal valuta) och uppgick till 173 MSEK.

År 2002

Två nya butiker planeras att öppnas.

ÖSTERRIKE

Startår:	1994
Antal butiker:	41
Omsättning (MSEK):	3.452
Omsättning (MATS):	5.170
Antal medarbetare:	1.407

H&M öppnade den första butiken i Österrike 1994. Konkurrensen var då relativt begränsad och etableringen blev snabbt lönsam. Efter en accelererad expansion under det gångna året har H&M nu 41 butiker i Österrike.

Utveckling under året

Omsättningen ökade under året med 19 procent (9 procent i lokal valuta) och uppgick till 3.452 MSEK. Sju nya butiker öppnades under 2001, de flesta i närheten av den italienska gränsen. Under hösten öppnades också ytterligare en ungdomsbutik i ett nytt shoppingcenter i Wien. En av de största H&M-butikerna i Wien fick en rejäl ansiktslyftning under året.

År 2002

Under 2002 planeras fem nya butiker i Österrike, bland annat kommer två butiker att öppnas under våren i Wels och Liezen.

Varans väg

Design och inköp
På design- och inköpsavdelningen i Stockholm skapas H&M:s kollektioner. Det handlar hela tiden om att hitta en optimal balans mellan de tre komponenterna som utgör H&M:s affärsidé – mode, pris och kvalitet – för varje kundgrupp och marknad. Därefter beslutas om inköpsvolymer och leveranstidpunkter.

21 produktionskontor – 900 leverantörer
H&M:s 21 produktionskontor i Europa, Asien och Afrika ansvarar för kontakterna med de cirka 900 leverantörer som tillverkar våra produkter. Detta innebär att se till att inköparens order placeras hos rätt leverantör, att varan tillverkas till rätt pris, är av god kvalitet samt att kontrollera att tillverkningen sker under goda arbetsförhållanden.

Packning och transport
Transportkedjan börjar hos någon av leverantörerna där varorna packas i kartonger eller förbereds för transport som hängande plagg. Från de europeiska leverantörerna skickas varorna mestadels med tåg eller lastbil. Från Asien skeppas varorna med fartyg. Flygtransporter sker endast i undantagsfall.

Omlastning vid transitlagret
En del av varuflödet omlastas och sänds vidare från transitlagret i Hamburg, men en allt större del skickas numera direkt till respektive försäljningslands distributionscentral.

En distributionscentral i varje land
I varje H&M-land finns en distributionscentral. Härifrån fördelas plaggen till centrala butikslager eller direkt till butik. Vissa varor kontrolleras och förbereds för försäljning redan på distributionscentralen, till exempel genom ”galgning” och finishering i ångtunnlar.

Centrala butikslager
I takt med att varje butik hanterar allt större volymer ökar behovet av flexibilitet i lagerhanteringen. Vissa plagg går idag därför direkt från distributionscentralen till ett centralt butikslager, varifrån plaggen ropas av enligt varje butiks unika försäljningsmönster.

Framme i butik
H&M-butikerna fylls varje dag på med nyheter och säsongsbetonade artiklar. Ledtiden, dvs den tid det tar att förvandla en idé till ett färdigt plagg som finns till försäljning i butik, varierar mellan olika produktgrupper och ligger i ett spann från 3–4 veckor upp till sex månader.

HÄR SKAPAS H&M:S KOLLEKTIONER

H&M:s cirka 80 designers arbetar tillsammans med inköpare, mönsterkonstruktörer och ekonomer för att skapa kollektioner till respektive koncept.

Under planeringen görs en första kvalificerad bedömning av vad kunderna kommer att efterfråga och en avstämning mot vad som sålt bra föregående år. Inspiration hämtas från hela världen genom resor, mässor, utställningar, filmer och musik och omsätts till ett mode som ska passa H&M:s kunder. De senaste trenderna måste plockas upp med mycket kort varsel, medan andra trender kan förutses upp till ett år i förväg.

Teamarbete med tydliga roller

Under året har de olika teamrollerna och medarbetarnas ansvarfördelning tydliggjorts ytterligare.

Designern tar fram teman för kollektionen. Färger, snitt och material diskuteras därefter i teamet, där alla bidrar med sin kompetens – designer, mönsterkonstruktör och inköpare. Inköparen sköter sedan kontakten med H&M:s produktionskontor. Teamet får också viktig hjälp från den s k försäljningsmerchandisern (en för varje försäljningsland) som bidrar med information om försäljningsmönster och om konkurrenternas utbud på respektive marknad. Ekonomen ansvarar för uppföljning och projektstyrning.

Det finns många fördelar med att arbeta i team för varje koncept. Att blanda olika kompetenser som bottnar i klädintresse skapar kreativitet och laganda. Viktiga egenskaper hos medarbetarna är fingertoppskänsla, trendkänslighet, helhetstänkande och viljan att göra bra affärer. Flexibilitet är ett nyckelord, liksom att nå balans i utbudet.

Koordinationen mellan olika team är också viktig för skapa ett attraktivt utbud även över kollektionsgränserna.

Förstärkt analys av kunder och varumix

Under 2001 har H&M:s metoder för att analysera kundgrupper och marknadstrender stärkts ytterligare. Målsättningen är att kunden alltid ska kunna hitta det som han eller hon är ute efter. Dessutom ska priset vara rätt och plagget av rätt kvalitet.

Vår metod för att ta fram de produkter som våra kunder vill ha, kan illustreras med en väldigt enkel modell i form av en triangel. Triangeln symboliserar bredden i H&M:s sortiment från modeplagg som säljs i stora kvantiteter till det allra trendigaste modet.

Under 2001 har vi ökat fokus på de mest lönsamma produkterna, modeplaggen i basen på triangeln. De tilltalar många kunder och kan därför tillverkas i stora volymer. Vår analys av spjutspetsplaggen har också fördjupats. Dessa är viktiga eftersom de stärker H&M:s image som modeföretag. Dessutom genereras många av H&M:s framtida volymprodukter från den här gruppen.

Välbalanserat mode

2001 kännetecknades av ett enkelt, rent och lättburet mode. Vi såg också många kombinationer av svart och vitt samt moderna klassiska plagg. Intresset för denim var även stort.

H&M:s sortiment låg i stort helt i linje med efterfrågan under året vad avser mode, volymer och priser. Vår tillväxttakt och förmåga att ta marknadsandelar på samtliga H&M-marknader i ett tufft marknadsklimat, visar på styrkan i vår affärsidé och vårt sätt att arbeta.

Flexibel tillverkning

H&M har 21 produktionskontor, tio vardera i Europa och Asien, samt ett i Afrika. På produktionskontoren finns cirka 400 personer, de allra flesta lokalt anställda, som svarar för kontakterna med de cirka 900 leverantörer som tillverkar H&M:s cirka 500 miljoner artiklar. Detta innebär att se till att inköparens

order placeras hos rätt leverantör, att varan tillverkas till rätt pris, är av god kvalitet samt kontrollera att tillverkningen sker under goda arbetsförhållanden.

Ungefär hälften av inköpen görs i Europa och resterande del huvudsakligen i Asien. Var en order läggs beror på en mängd faktorer, som till exempel pris, transporttider, importregler och kvalitetsaspekter.

Genom att arbeta med fristående leverantörer istället för att äga egna fabriker skapas stor flexibilitet i H&M:s varuförsörjning, samtidigt som riskerna med kapitalbindning i maskiner och varulager reduceras avsevärt.

Fokus på ledtider

H&M arbetar kontinuerligt med att minska ledtiderna. Ledtiderna varierar idag från 3–4 veckor upp till sex månader, beroende på varans karaktär.

En väl utarbetad planeringsprocess som inleds långt innan själva tillverkningen startar, tillhör framgångsfaktorerna bakom utvecklingen.

Genom ett effektivt informationsutbyte mellan H&M och våra leverantörer möjliggörs tidiga inköp av till exempel material, medan skärning och färg kan bestämmas i ett senare skede av processen. Att hanteringen av provplagg – testning och avprovning – idag sköts direkt på produktionskontoren har också haft stor betydelse för de minskade ledtiderna.

Målsättningen är att ytterligare kapa ledtiderna genom att fortsätta att utveckla den förberedande planeringen. Ju senare en preciserad order kan läggas, desto mindre risk för felköp och desto större flexibilitet att snabbt fylla på i butikerna med framgångsrika produkter.

Trender våren 2002

För den kommande vår- och sommarkollektionen gäller en stilmix mellan olika material, skärningar och färger. Feminint och maskulint, elegant och rockigt, volangdekorerat och skarpt skräddat – allt är möjligt.

En topp med stilren skärning kan till exempel kombineras med lediga byxor, eller en stram skepparkavaj i kanvas med en kort-kort paljettkjol. Krockarna gör modebilden varierad och spännande. Plaggen finns ute i H&M-butikerna redan från januari och fylls på löpande under våren.

HELHETSANSVAR GER ÖKAD KONTROLL

Logistik inom H&M handlar både om att fysiskt förflytta varor från produktionsenhet till butik och om den viktiga återkopplingen från butik till inköpsavdelningen. Under 2001 hanterade logistikfunktionen cirka 500 miljoner artiklar eller cirka 800 000 kubikmeter gods. Att få fram varor i rätt volym i rätt tid till rätt land, stad och butik kräver ett väl genomarbetat distributionssystem.

H&M styr alla led i logistikkedjan, vilket innebär att företaget kontrollerar samtliga led och agerar både som importör, grossist och detaljist. Därigenom uppnås stordriftsfördelar och kontroll av flödet både vad gäller kostnader, kvalitet och leveranstider.

Totalt arbetar drygt 3 000 personer inom H&M:s logistikfunktion. Lagerhanteringen sker huvudsakligen i egen regi, medan transporter läggs på entreprenad.

Fortsatt fokus på ledtider

Enkelhet, erfarenhet och kontinuerliga förbättringar är nyckelorden i H&M:s varuflöde. Vi arbetar ständigt för att minska ledtiderna, bland annat genom utveckling av våra IT-system.

Genom att förlägga större delen av tillverkningen av kläder med hög modefaktor till Europa, medan tillverkningen av volym- och baskläder koncentreras till Asien, kan ledtiderna kortas samtidigt som flexibiliteten upprätthålls.

Lägre investeringstakt

Efter föregående års stora investeringar i ny infrastruktur på H&M:s nya marknader, var utvecklingen 2001 lugnare. I USA tog vi ett nytt centralt butikslager i Connecticut i anspråk och i Norge flyttade distributionscentralen till nya lokaler i Oslo. I Tyskland utökades logistikytorna i Hamburg och i Belgien utökades lagerkapaciteten i Bryssel för att kunna möta de nya etableringarna under 2002. I Sverige påbörjades byggnationen av ett nytt centrallager i Eskilstuna.

Vid årets slut hade H&M 13 distributionscentraler – en i varje land (förutom i Luxemburg som hanteras från Belgien). Till detta kommer ett antal separata centrala butikslager samt två logistikanläggningar, en i Sverige och en i Norge, för postorderverksamheten i H&M Rowells.

H♥M

MEDARBETARNA SKAPAR H&M-ANDAN

Alla medarbetare på H&M bidrar till att förmedla det som också är vår affärsidé – mode och kvalitet till bästa pris.

H&M hade vid årets slut cirka 34.000 anställda. Året har präglats av en fortsatt snabb expansion av verksamheten i framförallt USA, Tyskland, Frankrike och Storbritannien. Vi har också arbetat intensivt med att anpassa bemanningen till den växande försäljningen. Tack vare ett stort engagemang bland samtliga medarbetare har vi lyckats med denna uppgift.

En viktig utmaning i samband med H&M:s expansion och det stora antalet nyanställningar är att behålla och förmedla den speciella H&M-andan ut i hela organisationen. Vi prioriterar alltid raka, snabba beslutsvägar för att undvika byråkrati.

H&M-andan

H&M-andan utgår från ett antal värderingar som enkelt beskriver hur vi vill arbeta och där basen utgörs av vår affärsidé. H&M-andan bygger på sunt förnuft, egna initiativ, tron på den egna individen, rak kommunikation, kostnadsmedvetenhet, laganda, högt tempo och ständiga förbättringar. Allt med fokus på kunden.

Utrymmet för eget beslutsfattande och ansvarstagande är stort inom H&M och medarbetarna får kontinuerlig återkoppling på sin prestation. Lokalt iscensatta tävlingar i och mellan butikerna fungerar också som en viktig sporre för de butiksanställda.

Jobbrotation är ett vanligt inslag för H&M-medarbetare i de flesta befattningar. Butikschefer besöker regelbundet call-off-lager och personal och ledning vid lands- och koncernkontor gör praktik i butik. Därigenom skapas förståelse över gränserna och ett ökat engagemang.

Interntidningen H&M News är ett av flera verktyg för att föra ut och stärka företagskulturen samt för att uppdatera medarbetarna om aktuella händelser inom koncernen. Tidningen ges ut fyra gånger om året.

Rekrytering

Inom H&M tillämpar vi i första hand internrekrytering. Den rekrytering som sker externt gäller i huvudsak säljpersonal till våra butiker. Dessa utgör senare en god rekryteringsbas för ansvarstjänster både till butik och till andra funktioner inom företaget. På så vis säkras H&M-andans spridning i organisationen, samtidigt som våra medarbetare ges möjligheter att utvecklas på ett kontinuerligt sätt.

Expansionen på nya marknader har under året medfört att H&M rekryterat

många nya medarbetare på alla nivåer som, tillsammans med ett antal erfarna nyckelpersoner från äldre etablerade marknader, byggt upp organisationerna i framförallt USA och Spanien. Butikerna i dessa länder drivs nu i huvudsak av lokalt anställda medarbetare. Detta är ett exempel på hur H&M snabbt och effektivt kan överföra erfarenhet och kunskap från mogna till nya marknader.

Under året skapades en ny rekryteringskampanj där H&M-medarbetare deltar på ett personligt sätt. I kampanjen, som är gemensam för alla H&M-länder, berättar H&M-medarbetare hur de själva upplever H&M som arbetsgivare. Därigenom visas mångfalden inom H&M, samtidigt som trovärdigheten i budskapet stärks.

Kompetensutveckling

Att attrahera och behålla kompetent personal är viktigt för vår framgång. Vi arbetar därför ständigt med kompetensutveckling. Den största kunskapsinhämtningen sker genom ett aktivt lärande i vardagen och all utbildning sker i H&M:s egen regi.

Nyanställd butikspersonal genomgår ett tre veckors introduktionsprogram där tonvikten ligger på att förmedla erfarenhet och kompetens. Varje ny medarbetare får en handledare. Därefter följer kontinuerlig utbildning efter behov i till exempel kundvård, textil och display. Introduktionsprogrammet är en garanti för att alla får en likvärdig grund i H&M:s sätt att arbeta. Vi genomför också ledarskapsutbildningar, där vi lägger stor vikt vid att vara en god förmedlare av H&M:s värderingar.

Organisation

H&M:s huvudkontor ligger i Stockholm. Där finns, förutom bolagsledningen, också huvudfunktionerna för inköp och design, ekonomi, etablering, butiksinredning och display, reklam, information, human resources, logistik och IT.

H&M har därtill 13 landskontor som ansvarar för de lokala funktionerna i respektive land. H&M:s butiker i Luxemburg administreras av landskontoret i Belgien.

H&M har 21 produktionskontor i främst Europa och Asien, som sköter kontakterna med H&M:s cirka 900 leverantörer.

Vid årets slut hade H&M 771 butiker i 14 länder. Medelantalet medarbetare var 22.944 (omräknat till fulltidstjänster), varav 17 procent män.

VI TAR VÅRT ANSVAR I ALLA LED

H&M:s affärsidé är att ge kunderna ett oslagbart värde genom att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Vårt kvalitetsbegrepp innebär att kunden ska vara nöjd med såväl våra produkter som med H&M som företag.

Ungdomsprojekt i Bangladesh

H&M arbetar aktivt för att förebygga barnarbete. Sedan 1999 genomför vi t ex ett uppskattat projekt i Bangladesh, med ambitionen att förbättra framtiden för ungdomar som vill utbilda sig till sömmerskor. På vårt utbildningscenter i Dhaka utbildas årligen cirka 160 ungdomar, som därefter får praktisera hos någon av H&M:s leverantörer där de också erbjuds fast anställning.

Stöd för mänskliga rättigheter

H&M stödjer de nio principerna i FN:s Global Compact samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

Reklam med sunda ideal

H&M följer Internationella Handelskammarens grundregler för reklam. Vår marknadsföring har stor genomslagskraft och det är därför väsentligt för oss att förmedla en positiv och hälsosam bild. H&M:s reklambilder syftar inte till att förmedla ett specifikt ideal. De personer som vi visar i vår reklam ska vara friska, sunda och hälsosamma. H&M tar bestämt avstånd från missbruk av alkohol och narkotika.

Vårt ansvar gentemot kunderna

Vi lägger stor kraft på att säkerställa och höja kvaliteten på våra produkter. Dessutom genomför vi regelbundet noggranna tester och kvalitetskontroller. Alla modeller i H&M:s kollektion genomgår en rad kvalitets- och säkerhetstester.

Testerna sker dels i H&M:s egna laboratorier, dels i externa laboratorier. Ett sista kvalitetstest sker på våra distributionscentraler, innan plaggen distribueras till butik.

Vårt ansvar gentemot dem som syr våra kläder

Vi eftersträvar långsiktiga relationer med våra leverantörer. När leverantörer ingår avtal med H&M förbinder de sig att leva upp

till våra högt ställda krav. Kraven avser bland annat brandsäkerhet, arbetsmiljö, rätt till fackligt engagemang och minimilöner samt att barnarbete, orimliga arbetstider, tvångsarbete och diskriminering inte får förekomma. Dessa kriterier ingår i H&M:s uppförandekod – Code of Conduct.

Alla leverantörer klarar inte samtliga krav från början, men de måste intyga sin avsikt att genomföra nödvändiga förbättringar för att bli accepterade som leverantörer till H&M. Vissa grundkrav ställs alltid. Företag som t ex inte betalar minimilön accepteras inte som leverantörer hos oss förrän de kan bevisa att de uppfyller våra krav.

Uppföljningen av H&M:s uppförandekod handlar inte bara om att vi ska inspektera fabrikerna, utan vår personal har också en rådgivande funktion. På varje plats måste ett helt nätverk av lokala kontakter byggas upp med bland annat jurister som har kunskap om den lokala lagstiftningen, skolor, frivilliga organisationer och myndigheter.

Kontroll av efterlevnad

Leverantörernas efterlevnad av kraven kontrolleras regelbundet av cirka 30 heltidsanställda Code of Conduct-inspektörer samt 100 kvalitetskontrollanter på plats i produktionsländerna. Kontrollanterna följer ett inspektionsprotokoll med mer än 100 punkter. De intervjuar företagsledningen, inspekterar alla fabriksutrymmen, kontrollerar dokumentation, till exempel lönelistor och tidkort, och intervjuar i vissa fall de anställda vid fabrikerna. Under året har H&M genomfört 2.400 Code of Conduct-inspektioner.

Rapportering av inspektionsresultat

Efter varje inspektion skrivs en rapport till leverantören där de punkter som kräver förbättring specificeras. H&M och leverantören kommer överens om ett datum när förbättringarna ska vara genomförda och utfallet följs sedan upp av H&M:s kontrollanter.

”Rena kläder”

I den internationella kampanjen ”Clean Clothes Campaign” har ett flertal internationella organisationer uppmärksammat bristen på insyn inom klädindustrins arbete med arbetsmiljöfrågor. Som gensvar har H&M, i samarbete med Lindex, Indiska, KappAhl och den svenska gruppen inom kampanjen Rena Kläder, tagit fram ett konkret förslag för hur en oberoende granskningsorganisation skulle kunna se ut. Förslaget som presenteras under namnet ”DressCode – en uppförandekod för klädbranschen” diskuteras nu på europeisk nivå.

H&M:s policy

barnkläder: H&M:s barnkläder ska vara bekväma och praktiska. Därför tillverkar vi inte kläder som kan uppfattas som utmanade på små barn.
krigsinspirerade plagg: H&M har beslutat att inte använda kamouflagemönster på våra plagg.
kränkande mönster: Tröjor med tryck har varit ett stort mode i år. Tryck på tröjor och andra plagg får inte vara kränkande, rasistiska, sexistiska, politiska eller religiösa.
djurtester: På H&M tillåter vi inte djurtester på kosmetikaprodukter, varken under tillverkningen eller på färdiga produkter.

För ytterligare information se www.hm.com

H&M:s miljöpolicy

Ständiga förbättringar är utmärkande för all verksamhet inom H&M. Det gäller även miljöarbetet som bedrivs inom ramen för den affärsmässiga verksamheten. H&M:s affärsidé är att ge kunden ett oslagbart värde genom att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Vårt kvalitetsbegrepp innebär att kunden ska vara nöjd med såväl våra produkter som med H&M som företag.

Vi har därför åtagit oss att agera ansvarsfullt gentemot det samhälle vi verkar i. Vi ska även samarbeta med våra leverantörer för att förbättra den sociala och miljömässiga standarden i de fabriker där H&M:s kläder produceras. Vi vill därigenom bidra till en hållbar utveckling på dessa områden. För att leva upp till den ambitionen har H&M antagit följande principer:

Vi ska:

- alltid ta hänsyn till vår personals och våra kunders hälsa och säkerhet. Genom att anta försiktighetsprincipen kommer vi fortlöpande att uppdatera våra restriktioner mot användning av kemikalier som kan vara hälso- eller miljöfarliga i produktion av våra kläder och övriga produkter.
- kontinuerligt hålla oss uppdaterade om nyheter och lagstiftning inom miljöområdet. Vi nöjer oss inte med att alltid följa rådande miljölagstiftning utan vill inom vissa områden nå längre än vad lagen kräver.
- bedriva vår verksamhet så att naturresurser används på ett så effektivt sätt som möjligt.
- utveckla nya och kontinuerligt förbättra existerande miljökrav på inköp av produkter och tjänster.
- informera och motivera vår personal till delaktighet och ansvar och därigenom göra miljöarbetet till en integrerad del av H&M:s dagliga rutiner.
- specificera för våra leverantörer våra krav på gott uppförande när det gäller såväl miljö som mänskliga rättigheter samt att följa upp att våra leverantörer förbättrar sin verksamhet i linje med dessa krav.

MILJÖTÄNKANDET ÄR EN SJÄLVKLARHET

H&M tar miljöfrågorna på stort allvar och har under ett flertal år arbetat för ökad miljömedvetenhet. Kemikalierestriktioner infördes till exempel i mitten av 90-talet och våra leverantörer har sedan dess fått garantera att de följer dessa. Koncernens första miljöchef tillsattes 1997 och följande år antogs H&M:s miljöpolicy. H&M har också kartlagt koncernens miljöpåverkan och identifierat de miljöaspekter som är betydande.

Miljötänkandet är en naturlig del i vår verksamhet. Våra restriktioner och målsättningar revideras fortlöpande. Under året har H&M genomfört en rad miljöförbättrande åtgärder. Sedan 1 januari 2002 skall till exempel produkter som innehåller PVC inte finnas i vårt sortiment.

H&M:s övergripande miljömål:

- *Miljömedvetenhet* – Främjande av miljömedvetenhet bland anställda och leverantörer
- *Respekt för naturen* – Försiktighet vid beslutsfattande av respekt för naturen
- *Hållbar resursanvändning* – Återvinning, minskning av avfall och bevarande av naturtillgångar
- *Sunda produkter* – Produkter som inte skadar människa eller miljö
- *Ren produktionskedja* – Hållbar produktion och hållbara produktionsmetoder genom hela produktionskedjan
- *Gröna transporter* – Rena och effektiva transporter med begränsad påverkan på klimatet

Miljöarbetet – en integrerad del av verksamheten

H&M:s ambition är att integrera miljöarbetet i den dagliga verksamheten inom alla områden. För att säkerställa att miljöarbetet genomförs och prioriteras har H&M utsett miljöansvariga i samtliga verksamhetsländer och centrala avdelningar.

Ett erkännande av vårt miljöarbete är att H&M under året rankades som ett av de främsta börsnoterade detaljhandelsföretagen av Dow Jones i deras index över företag som bidrar till en hållbar utveckling, det s k Dow Jones Sustainability Index.

Begränsningslista för kemikalier

H&M eftersträvar att kemikalier som kan vara skadliga för hälsa och miljö inte används vid produktion av våra varor. Vi har därför en lista över kemikalier som inte tillåts. Listan uppdateras kontinuerligt.

Under 2001 ingick H&M ett samarbete med ett antal företag, bland annat två stora välkända amerikanska konsumentvaruföretag, för att fastställa gemensamma restriktioner. Syftet är att få fram en industristandard som därmed kan få större genomslagskraft.

Samverkan med leverantörer

Alla H&M:s varuleverantörer har skrivit på ett avtal om att följa de fastställda kemikalierestriktionerna. På så sätt kan vi bidra till minskad miljöpåverkan vid tillverkning av våra produkter samt vid återvinning av uttjänta kläder.

Den största miljöpåverkan sker dock redan vid infärgningen av tyg och förädlingen av fibrer. För att förbättra miljömedvetenheten även i dessa tidiga produktionsled har H&M genomfört flera pilotprojekt tillsammans med våra leverantörer. Vi har bland annat påbörjat en kartläggning av leverantörernas miljöpåverkan. Detta arbete kommer att utvidgas under 2002. Leverantörerna i pilotprojektet har också formulerat miljömål i samverkan med H&M.

En utförligare redovisning av H&M:s miljöarbete under 2001 publiceras på www.global-responsibility.com.

FAKTORER SOM PÅVERKAR H&M:S VERKSAMHET

Det finns ett flertal faktorer som kan påverka H&M:s resultat och verksamhet. De flesta kan hanteras genom interna rutiner, medan andra i högre utsträckning styrs av yttre faktorer.

Modet

Att vara verksam inom modebranschen är i sig en risk. Mode är en färskvara och det finns alltid en risk att en kollektion inte uppskattas av kunderna.

Inom varje koncept gäller det för H&M att ha rätt volymer och att få rätt balans i mixen mellan basmode och de varor med hög modegrad som är så viktiga för H&M:s profil. För att reducera moderisken arbetar H&M systematiskt med att förkorta ledtiderna från idé till färdig produkt i butik. Tillverkning av kläder med hög modefaktor läggs också i högre utsträckning i Europa då ledtiderna är kortare där. På så sätt kan produktionen snabbare anpassas efter kundernas efterfrågan.

H&M är verksamt i 14 länder i två världsdelar. Även om köpmönstren är relativt lika mellan de olika marknaderna finns skillnader. Säsongsstarten varierar till exempel mellan länderna och även säsongens längd. Därför anpassas både leveranstidpunkten och varuvolymen till de olika butikerna. I Spanien infaller till exempel hösten senare och är betydligt kortare än i Skandinavien. Säsongen för vinterytterplagg i butik är därför endast cirka en månad i Spanien.

Vädret

H&M:s varor köps in och lanseras i butik baserat på en normal vädersituation, dvs att hösten infaller när den borde göra det enligt statistiken och håller en viss temperatur. Större avvikelse från det normala påverkar försäljningen. Störst blir effekten om avvikelserna är stora i början av en säsong.

Konjunkturcykeln

I år har de flesta stora ekonomier drabbats av en svagare ekonomisk tillväxt och en generellt svagare efterfrågan. Det är svårt att veta hur en konjunkturnedgång påverkar H&M:s försäljning, men historiskt har det visat sig att H&M inte brukar se någon betydande försäljningsnedgång då konjunkturen viker.

Valutasäkring

Koncernens mest betydelsefulla inköpsvalutor är US-dollarn och till denna relaterade valutor. Förändringarna av dollarkursen gentemot euron utgör den enskilt största transaktionsexponeringen inom koncernen. För att säkerställa dollarkursen och därmed reducera effekterna av framtida valutakursrörelser, terminssäkras löpande under året US-dollarn och till denna relaterade valutor. Eftersom valutahanteringen enbart syftar till att reducera riskerna, säkras endast konstaterad exponering.

Förutom den transaktionsexponering som föreligger genom inköpen i utländsk valuta, påverkas koncernen av valutarörelser i de fordringar och skulder som löpande uppstår mellan koncernbolag. I och med att euron införts har emellertid delar av denna senare exponering minskat. Huvuddelen av de risker som kvarstår säkras genom terminsaffärer.

Valutaomräkningseffekter

Förutom transaktionsexponeringens effekter påverkas resultatet även av valutaomräkningseffekter. Dessa uppstår då de utländska koncernbolagens resultat räknas om till svenska kronor för att konsolideras i koncernbokslutet. Det underliggande resultatet på en marknad kan vara oförändrat i lokal valuta, men öka i kronor om den svenska kronan försvagats eller omvänt om kronan stärkts. Under året har den svenska kronan försvagats gentemot dollarn och euron, vilket resulterat i en positiv valutaomräkningseffekt som uppgick till 560 miljoner kronor.

Valutaomräkningseffekter uppstår också på koncernens nettotillgångar när de utländska dotterbolagens balansräkningar konsolideras. Någon kurssäkring för denna risk, så kallad equity hedging, görs inte.

Likviditetshantering

De likvida överskottsmedlen placeras kort i respektive bolags lokala valuta hos banker eller i statsskuldväxlar. Koncernen nyttjar inte några derivatinstrument på räntemarknaden. Handel i aktier eller liknande instrument förekommer inte heller.

H M

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för H & M Hennes & Mauritz AB (publ), 556042-7220, med säte i Stockholm, får härmed avge årsredovisning och koncernredovisning för verksamhetsåret 2000-12-01--2001-11-30.

FÖRSÄLJNING

H&M-koncernens omsättning inklusive moms ökade under det gångna verksamhetsåret med 30 procent (med jämförbara valutakurser 20 procent) jämfört med föregående år och uppgick till MSEK 46.528,2 (35.876,1).

Den goda försäljningsutvecklingen under året är ett resultat av bland annat ökad kundfokusering, bra kollektioner samt en väl avvägd balans i sortimentet.

H&M har tagit marknadsandelar i samtliga länder.

Under året öppnades 93 nya butiker och 4 stängdes. Av nettotillskottet på 89 butiker öppnades 37 och stängdes två under fjärde kvartalet. Koncernens totala butiksbestånd uppgår därmed till 771 per den 30 november 2001.

Försäljningen utanför Sverige svarade för 88 procent (85) av koncernens omsättning.

För verksamhetsåret 2001/2002 planeras cirka 90 nya butiker att öppna och cirka 10 att stänga. Huvuddelen av expansionen kommer att ske på H&M:s tillväxtmarknader Tyskland, Frankrike, USA, Spanien och Storbritannien.

RESULTAT

Rörelsens bruttoresultat uppgick till MSEK 20.499,1 (15.396,8), motsvarande 51,6 procent (50,6) av omsättningen.

Efter avdrag för försäljnings- och administrationskostnader blev rörelseresultatet MSEK 5.477,8 (3.766,6). Resultatet innebär en rörelsemarginal på 13,8 procent (12,4).

Rörelseresultatet har belastats med planenliga avskrivningar på MSEK 900,1 (629,1) och nyetableringskostnader, dvs den del av investeringarna i nya butiker som tas direkt över resultaträkningen, om MSEK 193,0 (315,7). Rörelsemarginalen beräknad på resultatet efter avskrivningar men före nyetableringskostnader blev därmed 14,3 procent (13,4).

Koncernens finansnetto uppgick till MSEK 256,2 (236,6).

Resultatet efter finansiella poster blev MSEK 5.734,0 (4.003,2), en ökning med 43 procent. Verksamhetsåret har påverkats positivt av valutaomräkningseffekter om MSEK 560 i jämförelse med föregående år.

Efter avdrag för skatter om MSEK 1.917,6 (1.450,5) uppgick årets resultat till MSEK 3.816,4 (2.552,7) Det uppnådda resultatet motsvarar en vinst per aktie om SEK 4:61 (3:08).

Årets resultat innebär en avkastning på eget kapital om 27,9 procent (23,0) och att räntabiliteten på sysselsatt kapital uppgick till 41,6 procent (35,8).

I årets bokslut tillämpas Redovisningsrådets rekommendation nr 9, inkomstskatter. Årets skatter är därmed minskade med MSEK 152,0 jämfört med tidigare princip.

LIKVIDITET OCH FINANSIERING

Koncernens balansomslutning ökade med 30 procent och var per bokslutsdagen MSEK 20.410,3 (15.700,4).

H&M-koncernen genererade under verksamhetsåret ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten om MSEK 6.012,3 (1.941,2). Genom förvärv av anläggningstillgångar investerades MSEK 2.035,7 (2.525,0).

De finansiella tillgångarna uppgick till MSEK 8.530,9 (5.403,2), en ökning med 58 procent.

Varulagret minskade med 3 procent (+ 23) och uppgick till MSEK 4.332,4 (4.448,7). Av omsättningen utgjorde varulagret 10,9 procent (14,6) och av balansomslutningen 21,2 procent (28,3). Lagernivån har minskat som en följd av anpassade inköpsvolymer och en god försäljningsutveckling.

Koncernens skuldsättningsgrad var 1,2 procent (1,2). Andelen riskbärande kapital uppgick till 77,8 procent (79,8).

Koncernens eget kapital var på bokslutsdagen MSEK 15.431,6 (11.889,8), vilket fördelat på de utestående 827.536.000 aktierna motsvarar SEK 18:65 (14:37) per aktie.

UTDELNINGSPOLICY

Målet för H&M i finansiella termer är att möjliggöra en fortsatt god tillväxt av verksamheten. Det är angeläget att expansionen liksom hittills kan ske med bibehållen hög finansiell styrka. Mot denna bakgrund har styrelsen funnit att utdelningsandelen bör vara cirka 1/3 av vinsten per aktie efter skatt. Utdelningen skall trendmässigt följa resultatutvecklingen men kan avvika från normen enskilda år.

Styrelsen kommer att föreslå bolagsstämman en utdelning om SEK 1:75 (SEK 1:35) per aktie.

STYRELSENS ARBETE

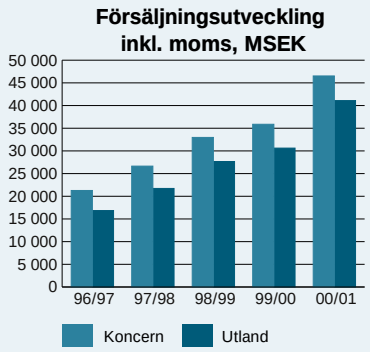
Styrelsen i koncernens moderbolag har under det gångna verksamhetsåret sammanträtt sex gånger. Vid konstituerande möte omvaldes Stefan Persson till styrelsens ordförande. I sitt arbete har styrelsen bland annat fortlöpande hållit sig informerad om koncernens finansiella utveckling och ställning. Under året har en arbetsordning för styrelsen antagits. Av denna framgår bland annat att styrelsen normalt skall hålla fem ordinarie möten per år utöver konstituerande mötet. Vidare framgår att koncernens finansieringspolicy samt investeringar/desinvesteringar i bolag och verksamheter samt etablering på nya marknader skall beslutas av styrelsen. Några speciella kommittéer är ej tillsatta.

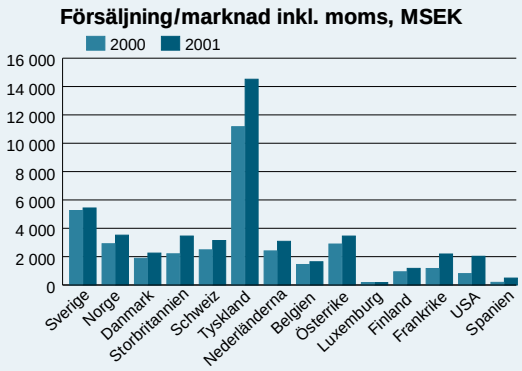
RESULTATRÄKNINGAR

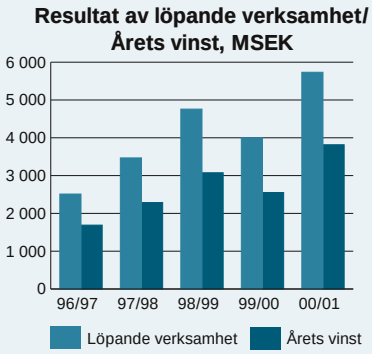
(Belopp i MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2000/2001	1999/2000	**2000/2001**	1999/2000
Omsättning inkl moms	**46.528,2**	35.876,1	**6.112,0**	5.733,7
Omsättning exkl moms, not 1	**39.698,8**	30.453,7	**4.979,6**	4.696,6
Kostnad sålda varor, not 4, 5	**– 19.199,7**	– 15.056,9	**– 2.721,4**	– 2.628,6
RÖRELSENS BRUTTORESULTAT	**20.499,1**	15.396,8	**2.258,2**	2.068,0
Försäljningskostnader, not 2, 4, 5	**– 14.110,9**	– 10.962,5	**– 1.776,9**	– 1.556,4
Administrationskostnader, not 4, 5, 6	**– 910,4**	– 667,7	**– 383,2**	– 259,7
RÖRELSERESULTAT	**5.477,8**	3.766,6	**98,1**	251,9
Resultat från finansiella investeringar				
Utdelning från dotterbolag			**1.406,2**	1.675,3
Ränteintäkter	**275,1**	254,4	**143,3**	116,6
Räntekostnader	**– 18,9**	– 17,8	**– 10,0**	– 9,1
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	**5.734,0**	4.003,2	**1.637,6**	2.034,7
Bokslutsdispositioner, not 8			**– 45,3**	– 0,3
Skatter, not 7	**– 1.917,6**	– 1.450,5	**– 63,9**	– 100,7
ÅRETS RESULTAT	**3.816,4**	2.552,7	**1.528,4**	1.933,7

Vinst per aktie, SEK	**4:61**	3:08
Antal aktier: 827.536.000		



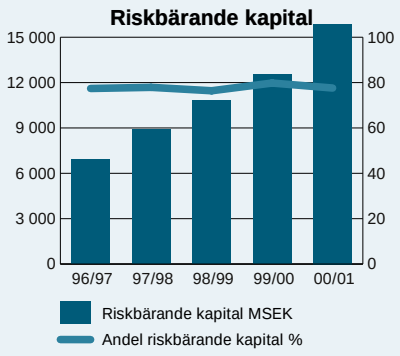


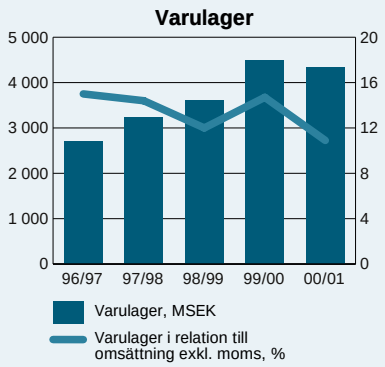


BALANSRÄKNINGAR

(Belopp i MSEK)

TILLGÅNGAR	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2001	2000	**2001**	2000
Anläggningstillgångar				
Immateriella anläggningstillgångar				
Hyresrätter, not 9	**86,8**	104,3	**0,2**	0,3
Materiella anläggningstillgångar				
Byggnader och mark, not 9	**607,6**	516,9	**122,2**	126,6
Inventarier, not 9	**5.572,8**	4.337,4	**406,7**	407,7
	6.180,4	4.854,3	**528,9**	534,3
Finansiella anläggningstillgångar				
Andelar i koncernföretag, not 13			**8,5**	8,5
Fordringar hos dotterbolag			**24,0**	24,0
Andra långfristiga fordringar	**107,2**	96,6	**9,0**	9,2
Uppskjutna skattefordringar	**310,0**			
	417,2	96,6	**41,5**	41,7
Summa anläggningstillgångar	**6.684,4**	5.055,2	**570,6**	576,3
Omsättningstillgångar				
Varulager	**4.332,4**	4.448,7	**631,2**	698,9
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar	**507,7**	420,5	**246,8**	209,0
Fordringar hos dotterbolag			**3,679,5**	3.244,8
Skattefordran			**11,4**	–
Övriga fordringar	**57,6**	134,9	**9,0**	42,7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, not 10	**297,3**	237,9	**48,1**	41,5
	862,6	793,3	**3.994,8**	3.538,0
Kortfristiga placeringar	**5.063,1**	3.813,8	**1.353,0**	960,0
Kassa och bank	**3.467,8**	1.589,4	**52,8**	96,5
Summa omsättningstillgångar	**13.725,9**	10.645,2	**6.031,8**	5.293,4
SUMMA TILLGÅNGAR	**20.410,3**	15.700,4	**6.602,4**	5.869,7





BALANSRÄKNINGAR

(Belopp i MSEK)

EGET KAPITAL OCH SKULDER	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2001	2000	**2001**	2000
Eget kapital, not 11				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital, not 14	**206,9**	206,9	**206,9**	206,9
Bundna fonder	**2.268,5**	1.673,8	**87,8**	87,8
	2.475,4	1.880,7	**294,7**	294,7
Fritt eget kapital				
Balanserad vinst, not 15	**9.139,8**	7.456,4	**3.133,7**	2.317,2
Årets resultat	**3.816,4**	2.552,7	**1.528,4**	1.933,7
	12.956,2	10.009,1	**4.662,1**	4.250,9
Summa eget kapital	**15.431,6**	11.889,8	**4.956,8**	4.545,6
Obeskattade reserver, not 16			**578,6**	533,3
Avsättningar				
Avsättning för pensioner	**98,7**	96,1	**95,4**	92,8
Avsättning för uppskjutna skatteskulder	**755,9**	639,4		
	854,6	735,5	**95,4**	92,8
Långfristiga skulder				
Skulder till kreditinstitut	**86,0**	41,9	**24,2**	24,5
Kortfristiga skulder				
Leverantörsskulder	**998,1**	925,3	**355,9**	215,3
Skulder till dotterbolag			**172,4**	24,7
Skatteskulder	**793,9**	363,7		36,5
Övriga skulder	**710,5**	431,9	**61,9**	54,0
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter, not 12	**1.535,6**	1.312,3	**357,2**	343,0
	4.038,1	3.033,2	**947,4**	673,5
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	**20.410,3**	15.700,4	**6.602,4**	5.869,7
Ställda säkerheter				
Fastighetsinteckningar, not 18	**32,5**	32,5	**32,5**	32,5
Ansvarsförbindelser	**21,0**	21,0	**21,0**	21,0

KASSAFLÖDESANALYSER

(Belopp i MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2000/2001	1999/2000	**2000/2001**	1999/2000
Resultat efter finansiella poster	**5.734,0**	4.003,2	**1.637,7**	2.034,7
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	**– 859,5**	– 821,4	**– 22,8**	– 24,5
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet	**4.874,5**	3.181,8	**1.614,9**	2.010,2
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet				
Förändring av:				
Kortfristiga fordringar	**– 40,3**	– 208,0	**– 456,8**	– 469,4
Varulager	**145,3**	– 844,1	**67,7**	– 55,0
Kortfristiga skulder	**1.032,8**	– 188,5	**273,9**	– 16,8
Kassaflöde från den löpande verksamheten	**6.012,3**	1.941,2	**1.499,7**	1.469,0
Kassaflöde från investeringsverksamheten				
Investeringar i anläggningstillgångar	**– 2.035,7**	– 2.525,0	**– 81,0**	– 136,0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	**– 1.273,7**	– 1.049,0	**– 1.069,4**	– 1.113,7
varav utdelning	***– 1.117,2***	*– 1.117,2*	***- 1.117,2***	*– 1.117,2*
Årets kassaflöde	**2.702,9**	– 1.632,8	**349,3**	219,3
Likvida medel vid årets början	**5.403,2**	6.832,4	**1.056,5**	837,2
Årets kassaflöde	**2.702,9**	– 1.632,8	**349,3**	219,3
Valutakurseffekt	**424,8**	203,6		
Likvida medel vid årets slut	**8.530,9**	5.403,2	**1.405,8**	1.056,5

KOMMENTARER/NOTER TILL BOKSLUTET

REDOVISNINGSPRINCIPER

Redovisnings- och värderingsprinciperna överensstämmer med årsredovisningslagen, Redovisningsrådets och Bokföringsnämndens rekommendationer.

Redovisningsrådets rekommendation nr 9, inkomstskatter, har tillämpats i bokslutet per den 30 november 2001.

Koncernredovisningen

Koncernbokslutet är upprättat enligt Redovisningsrådets rekommendationer. Bolagen inom koncernen beräknar inkomstskatt i enlighet med de regler och förordningar som gäller i respektive land. I koncernredovisningen utgör de uppskjutna skatterna 30% av årets förändring av obeskattade reserver. Avsättning har i koncernen gjorts för beräknade skatter på förväntade utdelningar från dotterbolag under nästkommande år.

Koncernens lagervärde är upptaget efter beräknad marknadsmässig inkurans.

I moderbolaget har de skattemässiga inkuransreglerna tillämpats.

Utländsk valuta

Koncernens mest betydelsefulla inköpsvalutor är US-dollarn och till denna relaterade valutor. Förändringarna av dollarkursen gentemot Euron utgör den enskilt största transaktionsexponeringen inom koncernen. För att säkerställa dollarkursen och därmed reducera effekterna av framtida valutakursrörelser, terminssäkras löpande under året US-dollarn och till denna relaterade valutor. Eftersom valutahanteringen enbart syftar till att reducera riskerna, säkras endast faktisk exponering. Årets rörelseresultat i koncernen har påverkats negativt med MSEK 67 (föregående år positivt med MSEK 59).

Omräkningseffekter uppstår också på koncernens nettotillgångar vid konsolidering av de utländska bolagens balansräkning. Någon kurssäkring, så kallad equity hedging, för denna risk görs ej. Årets omräkningsdifferens, som redovisas direkt mot koncernens eget kapital, har påverkat resultatet positivt med MSEK 684,6.

Redovisning av fordringar och skulder i utländsk valuta följer Redovisningsrådets rekommendation nr 8. Detta innebär att fordringar och skulder värderas till balansdagens kurs.

Terminskontrakt, som säkrar valutaflöden mellan koncernbolag, har behandlats på så sätt att fordringar och skulder värderats till terminskurs. I de fall där fordran eller skuld ännu ej uppkommit, har värdering av terminskontrakten ej påverkat redovisningen.

1 NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PER LAND (MSEK)

	2000/2001	1999/2000
Sverige	**4.353**	4.208
Norge	**2.839**	2.367
Danmark	**1.801**	1.511
Storbritannien	**3.047**	1.940
Schweiz	**2.916**	2.307
Tyskland	**12.522**	9.632
Nederländerna	**2.593**	2.047
Belgien	**1.356**	1.196
Österrike	**2.893**	2.422
Luxemburg	**156**	129
Finland	**962**	764
Frankrike	**1.829**	972
USA	**2.012**	798
Spanien	**420**	161
Totalt	**39.699**	30.454

2 NYETABLERINGSKOSTNADER

I försäljningskostnaderna inkluderas nyetableringskostnader, vilket avser kostnader för ombyggnad och inredning av nytillkomna lokaler samt nytillkommen verksamhet. Nyetableringskostnader har kostnadsförts i enlighet med respektive lands redovisnings- och skattepraxis. Nyetableringskostnaderna uppgick under året till MSEK 193,0 (315,7).

3 FÖRSÄLJNING TILL KONCERNBOLAG

I moderbolagets nettoomsättning ingår MSEK 499 (MSEK 760) som avser intern försäljning av varor till dotterbolag.

4 LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER (MSEK)

2001	Styrelse +VD, lön	Övriga, lön	Soc.kostn. totalt	därav pens. totalt	därav pens.** styrelse+VD
Sverige	10,3	868,2	379,9	64,4	3,0
Norge	2,4	433,4	67,0	4,8	0,3
Danmark	1,3	230,0	17,1	10,4	
Storbritannien	3,0	367,1	23,9	1,4	0,2
Schweiz	3,1	370,0	51,2	0,7	0,2
Tyskland	4,2	1.343,9	281,5	0,2	0,1
Nederländerna	1,4	280,1	68,3		
Belgien	1,6	157,7	35,5	0,5	0,1
Österrike	1,4	285,5	81,7		
Luxemburg		13,6	1,7		
Finland	1,3	85,9	20,4	0,1	0,1
Frankrike	2,0	247,9	96,9	0,6	0,3
USA	2,6	367,2	61,0	3,4	0,1
Spanien	2,9	61,1	16,5	0,3	
Övriga länder		107,1	10,2	3,2	
Koncernen totalt	37,5	5.218,7	1.212,8	90,0	4,4

2000	Styrelse +VD, lön	Övriga, lön	Soc.kostn. totalt	därav pens.* totalt	därav pens.** styrelse+VD
Sverige	11,4	820,3	316,8	15,6	1,5
Norge	2,0	360,8	56,2	4,0	0,2
Danmark	2,3	195,0	13,4	8,8	
Storbritannien	2,8	247,1	19,1	1,3	0,1
Schweiz	3,3	320,2	37,8	0,8	0,3
Tyskland	4,3	1.133,6	231,0	0,3	
Nederländerna		214,2	45,0		
Belgien	1,3	138,5	33,6	0,2	0,1
Österrike	1,2	254,1	73,6		
Luxemburg		11,2	1,2		
Finland	1,0	76,1	17,2	0,2	0,1
Frankrike	1,6	144,0	55,9	0,4	0,1
USA	2,9	134,1	21,3	2,0	
Spanien	1,9	30,5	8,2	0,1	
Övriga länder		80,8	6,6	2,9	
Koncernen totalt	36,0	4.160,5	936,9	36,6	2,4

*) Pensionskostnaden i Sverige är reducerad med MSEK 34,3, vilket utgör bolagets återbetalning av pensionsmedel från SPP.
**) Bolagets och koncernens utestående pensionsförpliktelser till denna grupp uppgår till 5,2 (5,0).

Avgångsvederlag
Verkställande direktören i moderbolaget har ett års uppsägningstid. I det fall företaget säger upp anställningsavtalet, utgår härutöver ett års lön såsom avgångsvederlag.

Några andra avtal om avgångsvederlag förekommer ej inom koncernen.

Anställningsvillkor för koncernens ledande befattningshavare
Årets styrelsearvoden uppgick i enlighet med bolagsstämmobeslut till kSEK 3.900 (3.900), varav till styrelsens ordförande kSEK 3.000 (3.000). Till styrelsemedlemmar, tillika anställda i bolaget, utgick ej något styrelsearvode.

Ersättning till verkställande direktören uppgick till kSEK 4.775 (5.831). Till detta belopp skall läggas sedvanlig premie för ITP.

För vissa högre tjänstemän finns regler om tillägg till ålderspension utöver ordinarie plan. För dessa varierar pensionsåldern mellan 60 och 62 år. Åtagandet har täckts genom att separata försäkringar tecknats.

5 AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN (MSEK)

Avskrivningar enligt plan har beräknats till 12% av inventariers och hyresrätters anskaffningsvärden, baserat på uppskattad ekonomisk livslängd och för fastigheter till 3% av anskaffningsvärdena.

Årets avskrivningar fördelar sig i resultaträkningen enligt följande:

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	00/01	99/00	**00/01**	99/00
Kostnad sålda varor	**105,2**	77,0	**13,0**	12,3
Försäljningskostnad	**751,5**	522,1	**69,3**	60,4
Administrationskostnad	**43,4**	30,0	**4,1**	3,5
Totalt	**900,1**	629,1	**86,4**	76,2

6 REVISIONSARVODEN (MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	00/01	99/00	**00/01**	99/00
Ernst & Young				
Revisionsuppdrag	**6,8**	5,7	**1,1**	1,0
Andra uppdrag	**2,7**	2,7	**0,1**	0,1
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	**2,1**	1,8		

7 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT (MSEK)

	00/01	99/00
Aktuella skatter	**-1.997,6**	-1.372,6
Uppskjutna skatter	**80,0** *	- 77,9
Totalt	**-1.917,6**	-1.450,5

	KONCERNEN	MODERBOLAGET
Aktuella skatter	1.997,6	63,9
Uppskjutna skatter	- 80,0 *	
	1.917,6	63,9
Förväntad skattekostnad enligt svensk skattesats 28%	1.605,5	445,8
Skillnad i utländska skattesatser	285,9	
Övrigt ej avdragsgillt/ej skattepliktigt	26,2	11,7
Skattefri utdelning dotterbolag		- 393,6
	1.917,6	63,9

I balansräkningen under långfristiga fordringar ingår en uppskjuten skattefordran på MSEK 310 hänförlig till förlustavdrag som beräknas bli utnyttjade inom de närmaste åren.

* varav skatt på obeskattade reserver - 72,0

8 BOKSLUTSDISPOSITIONER (MSEK)

	00/01	99/00
Avskrivningar utöver plan	**- 14,7**	- 28,0
Förändring av Skatteutj. K		51,7
Förändring av periodiseringsfond	**- 30,6**	- 24,0
Totalt	**- 45,3**	- 0,3

9 HYRESRÄTTER, FASTIGHETER OCH INVENTARIER (MSEK)

	Hyresrätter	Fastigheter	Inventarier
Koncernen			
Ingående anskaffningsvärde	131,7	590,3	6.280,9
Årets anskaffningar	1,6	67,8	1.843,0
Avyttringar/utrangeringar	- 18,6		- 157,1
Omräkningseffekter	11,1	44,5	449,9
Utgående anskaffningsvärde	125,8	702,6	8.416,7
Ingående avskrivningar	- 27,4	- 73,4	-1.943,5
Avyttringar/utrangeringar	5,6		132,1
Årets avskrivning	- 14,6	- 18,5	- 867,0
Omräkningseffekter	- 2,6	- 3,1	- 165.5
Utgående ack avskrivningar	- 39,0	- 95,0	- 2.843,9
Utgående planenligt restvärde	86,8	607,6	5.572,8
Moderbolaget			
Ingående anskaffningsvärde	0,7	175,4	659,9
Årets anskaffningar		0,5	80,4
Avyttringar/utrangeringar			- 19,5
Utgående anskaffningsvärde	0,7	175,9	720,8
Ingående avskrivningar	- 0,4	- 48,8	- 252,2
Avyttringar/utrangeringar			19,5
Årets avskrivning	- 0,1	- 4,9	- 81,4
Utgående ack avskrivningar	- 0,5	- 53,7	- 314,1
Utgående planenligt restvärde	0,2	122,2	406,7

Koncernen har inga leasingavtal. Avtalade hyreskontrakt för hyrda lokaler har ingåtts på normala, marknadsmässiga villkor. För räkenskapsåret 2000/2001 uppgår hyreskostnaden till MSEK 4.277.

10 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER (MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	00/01	99/00	**00/01**	99/00
Förutbetalda hyror	**194,3**	117,8	**26,2**	25,9
Upplupna ränteintäkter	**17,9**	16,7	**6,0**	3,3
Övriga poster	**85,1**	103,4	**15,9**	12,3
Totalt	**297,3**	237,9	**48,1**	41,5

11 FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL (MSEK)

	Aktie-kapital	Bundna fonder	Disponibla medel	Totalt eget kapital
Eget kapital 2000-12-01	206,9	1.673,8	10.009,1	11.889,8
Effekt av förändrade redovisningsprinciper		158,0		158,0
Justerat eget kapital 2000-12-01	206,9	1.831,8	10.009,1	12.047,8
Utdelning			- 1.117,2	- 1.117,2
Kapitalandelar i obeskattade reserver		325,1	- 325,1	
Kurseffekt, m.m.		111,6	573,0	684,6
Årets resultat			3.816,4	3.816,4
Eget kapital 2001-11-30	206,9	2.268,5	12.956,2	15.431,6

12 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER (MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	00/01	99/00	00/01	99/00
Semesterlöneskuld	294,6	243,9	101,5	94,0
Sociala avgifter	130,8	114,6	73,9	69,5
Upplupna räntor	1,5	8,1	1,5	6,8
Övriga poster	1.108,7	945,7	180,3	172,7
Totalt	1.535.6	1.312,3	357,2	343,0

13 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG (samtliga bolag är helägda) (MSEK)

	Organisations-nummer	Antal andelar	Bokfört värde	Säte
Moderbolagets innehav				
K E Persson AB	556030-1052	1.000	0,1	Stockholm
AB Hennes	556056-0889	1.000	0,1	Stockholm
Big is Beautiful, BiB AB	556005-5047	3.300	0,4	Stockholm
Bekå AB	556024-2488	450	1,3	Stockholm
Impuls AB	556151-2376	1.250	0,1	Stockholm
Carl-Axel Herrmode AB	556099-0706	1.000	3,0	Stockholm
H & M Rowells AB	556023-1663	1.150	0,6	Stockholm
Mauritz AB	556125-1421	2.000	0,2	Stockholm
Erica Modehus AB	556070-1715	1.000	2,6	Stockholm
H & M Hennes & Mauritz International BV		40.000 NLG	0,1	Nederländerna
			8,5	
Dotterföretagens innehav i koncernföretag				
Carl Axel Petterssons AB	556027-7351	1.200		Stockholm
H & M Hennes & Mauritz AS				Norge
H & M Hennes & Mauritz AS				Danmark
H & M Hennes Ltd				Storbritannien
H & M Hennes & Mauritz SA				Schweiz
H & M Trading SA				Schweiz
H & M Hennes & Mauritz Holding GmbH, Hamburg				Tyskland
H & M Hennes & Mauritz GmbH, Hamburg				Tyskland
Impuls GmbH, Hamburg				Tyskland
Modehaus H & M Hennes & Mauritz GmbH, München				Tyskland
Magis GmbH & Co. KG, Hannover				Tyskland
H & M Hennes & Mauritz Holding BV				Nederländerna
H & M Hennes & Mauritz Netherlands BV				Nederländerna
H & M Hennes & Mauritz USA BV				Nederländerna
H & M Hennes & Mauritz Belgium NV				Belgien
H & M Hennes & Mauritz GesmbH				Österrike
H & M Hennes & Mauritz OY				Finland
H & M Hennes & Mauritz SARL				Frankrike
H & M Hennes & Mauritz LP				USA
H & M Moda SL				Spanien
H & M Reinsurance SA				Luxemburg
H & M Hennes & Mauritz Far East Ltd				Hongkong
Puls Trading Far East Ltd				Hongkong
H & M Hennes & Mauritz International Ltd				Hongkong
Puls Trading International Ltd				Hongkong

14 AKTIEKAPITAL

Aktiekapitalet fördelas på 97.200.000 st A-aktier (10 röster per aktie) och 730.336.000 st B-aktier (1 röst per aktie), alla å nominellt SEK 0:25. Totalt antal aktier 827.536.000.

15 VINSTDISPOSITION ENLIGT BESLUT Å BOLAGSSTÄMMA 2001

	MSEK
Disponibel vinst enligt balansräkning 2000-11-30	4.250,9
Utdelning, SEK 1:35 per aktie	- 1.117,2
Kvarstående vinst	3.133,7

16 OBESKATTADE RESERVER (MSEK)

	00/01	99/00
Avskrivningar utöver plan	223,1	208,4
Periodiseringsfonder	355,5	324,9
Totalt	578,6	533,3

17 MEDELTALET ANSTÄLLDA

	00/01		99/00	
	Totalt	Andel män	Totalt	Andel män
Sverige, moderbolaget	3.523	18%	3.556	17%
Norge	1.385	9%	1.321	8%
Danmark	939	6%	888	8%
Storbritannien	1.768	21%	1.325	22%
Schweiz	1.097	11%	1.047	9%
Tyskland	6.216	17%	5.928	17%
Nederländerna	1.800	15%	1.656	15%
Belgien	710	16%	735	15%
Österrike	1.407	16%	1.421	18%
Luxemburg	76	11%	58	14%
Finland	502	11%	519	14%
Frankrike	1.366	33%	948	14%
USA	1.187	38%	559	40%
Spanien	463	18%	287	22%
Övriga länder	505	31%	432	16%
Koncernen totalt	22.944	17%	20.680	17%

18 STÄLLDA SÄKERHETER (MSEK)

		00/01	99/00
Fastighetsinteckningar ställda för skulder till kreditinstitut			
Sverige	Dagskiftet Stockholm	7,5	7,5
	Holmens gård, Borås	25,0	25,0
Totalt moderbolaget		32,5	32,5

19 NYCKELTALSDEFINITION

Räntabilitet på eget kapital:	Årets resultat i relation till genomsnittligt eget kapital.
Räntabilitet på sysselsatt kapital:	Resultat efter finansiella poster ökat med räntekostnader i relation till genomsnittligt eget kapital samt räntebärande skulder.
Skuldsättningsgrad:	Räntebärande skulder i relation till eget kapital.
Andel riskbärande kapital:	Eget kapital ökat med latent skatteskuld i relation till balansomslutningen.
Soliditet:	Eget kapital i relation till balansomslutningen.
Räntetäckningsgrad:	Resultat efter finansiella poster ökat med räntekostnader i relation till räntekostnader.

FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

KONCERNEN
Enligt upprättad koncernbalansräkning uppgår de disponibla vinstmedlen inom koncernen till MSEK 12.956,2.

Till bolagsstämmans förfogande står	SEK	4.662.151.292
Styrelsen och verkställande direktören föreslår		
att till aktieägarna utdelas kronor 1:75 per aktie	SEK	– 1.448.188.000
att som kvarstående vinstmedel balanseras	SEK	3.213.963.292
	SEK	4.662.151.292

Stockholm den 29 januari 2002

Stefan Persson
Ordförande

Fred Andersson

Birgitta Brusberg*

Vivian Enochsson*

Werner Hofer

Sussi Kvart

Bo Lundquist

Stig Nordfelt

Melker Schörling

Rolf Eriksen
Verkställande direktör

* Arbetstagarrepresentant

REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i H & M Hennes & Mauritz AB (publ.)
Organisationsnummer 556042-7220

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i H & M Hennes & Mauritz AB för räkenskapsåret 2000-12-01--2001-11-30. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att i rimlig grad försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga fel. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger därmed en rättvisande bild av bolagets och koncernens resultat och ställning i enlighet med god revisionssed i Sverige.

Vi tillstyrker att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

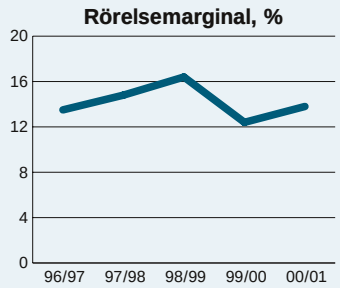
Stockholm den 30 januari 2002

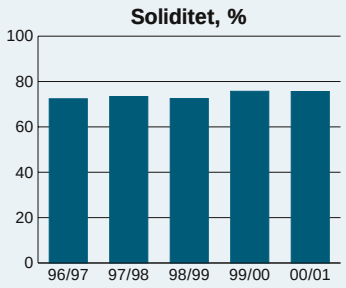
Åke Hedén
Auktoriserad revisor

Gunnar Widhagen
Auktoriserad revisor

FEM ÅR I SAMMANDRAG

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001
Omsättning inkl moms, MSEK	21.279,4	26.649,8	32.976,5	35.876,1	46.528,2
Ändring från föregående år, %	+ 24	+ 25	+ 24	+ 9	+ 30
Utlandsförsäljning, MSEK	16.853,1	21.730,1	27.667,4	30.621,0	41.095,0
Utlandsförsäljningens andel, %	79	82	84	85	88
Rörelsemarginal, %	13,5	14,8	16,4	12,4	13,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2.511,9	3.468,2	4.758,6	4.003,2	5.734,0
Årets resultat, MSEK	1.690,9	2.286,9	3.075,4	2.552,7	3.816,4
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar, MSEK	3.797,0	5.159,9	6.832,4	5.403,2	8.530,9
Varulager, MSEK	2.708,4	3.237,9	3.609,3	4.488,7	4.332,4
Bundet eget kapital, MSEK	1.392,0	1.626,5	1.651,2	1.880,7	2.475,4
Fritt eget kapital, MSEK	5.081,4	6.779,4	8.642,6	10.009,1	12.956,2
Räntabilitet på eget kapital, %, not 19	29,1	30,7	32,9	23,0	27,9
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %, not 19	42,5	46,3	50,3	35,8	41,6
Skuldsättningsgrad, %, not 19	2,1	1,6	1,3	1,2	1,2
Andel riskbärande kapital, %, not 19	77,4	77,9	76,4	79,8	77,8
Soliditet, %, not 19	72,4	73,4	72,5	75,7	75,6
Räntetäckningsgrad, not 19	198,8	252,3	324,7	225,9	304,4
Antal butiker i Sverige	117	120	124	115	118
Antal butiker i utlandet	373	430	489	567	653
Totalt antal butiker	490	550	613	682	771
Medelantal anställda	12.096	14.101	17.652	20.680	22.944





H&M-AKTIEN

Nyckeltal per aktie	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001
Eget kapital per aktie, SEK	7:82	10:16	12:44	14:37	18:65
Vinst/aktie, SEK	2:04	2:76	3:72	3:08	4:61
Ändring från föregående år, %	+ 27	+ 35	+ 35	- 17	+ 50
Utdelning per aktie, SEK	-:75	1:00	1:35	1:35	1:75 *
Börskurs vid bokslutstillfället, SEK	89:25	150:25	270:00	169:00	213:00
P/E-tal	44	54	73	55	46

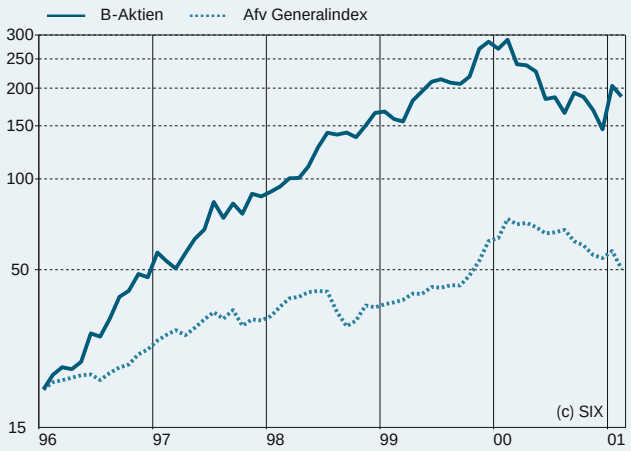
Fördelning efter aktieinnehav, december 2001

Aktieinnehav	Antal aktieägare	%	Antal Aktier	%	Medeltal aktier per aktieägare
1 – 1.000	170.083	92,6	33.974.664	4,1	200
1.001 – 5.000	10.370	5,6	23.310.134	2,8	2.248
5.001 – 10.000	1.430	0,8	10.657.542	1,3	7.453
10.001 – 50.000	1.264	0,7	26.491.811	3,2	20.959
50.001 – 100.000	163	0,1	11.798.173	1,4	72.381
100.001 –	369	0,2	721.303.676	87,2	1.954.753
SUMMA	183.679	100,0	827.536.000	100,0	

De största aktieägarna, december 2001

	Antal aktier	% av röst-värde	% av antal aktier
Familjen Stefan Persson	301.672.400	69,1	36,5
Liselott Tham	36.805.700	2,2	4,4
Robur Fonder	28.114.856	1,7	3,4
Alecta	26.608.148	1,6	3,2
SEB Fonder	17.958.600	1,1	2,2
Nordeas fonder	16.425.989	1,0	2,0
Handelsbanken fonder	13.519.942	0,8	1,6
Fjärde AP-fonden	10.470.200	0,6	1,3
Skandia Liv	10.055.355	0,6	1,2
Andra AP-fonden	9.907.660	0,6	1,2

* Styrelsens förslag



STYRELSEN

STEFAN PERSSON
f 1947
Ordförande H&M
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1979
Andra styrelseuppdrag: Ledamot i AB Electrolux och INGKA Holding B.V.
Antal aktier i H&M: 283.474.400

FRED ANDERSSON
f 1946
VD Coromandel Holding AB
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1990
Andra styrelseuppdrag: Ledamot i Consilium AB, Indoor Group Ltd och Viamare Invest AB
Antal aktier i H&M: 4.300

BIRGITTA BRUSBERG
f 1937
Arbetstagarledamot i H&M:s styrelse sedan 1992
Antal aktier i H&M: 100

VIVIAN ENOCHSSON
f 1940
Arbetstagarledamot i H&M:s styrelse sedan 1977
Antal aktier i H&M: 600

WERNER HOFER
f 1935
Advokat och partner i Andersen Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Hamburg
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1996
Andra styrelseuppdrag: Ordförande i Puma AG, Electrolux Deutschland GmbH och Ispat Germany GmbH
Antal aktier i H&M: 4.000

JAN JACOBSEN
f 1951
Suppleant i H&M:s styrelse sedan 1985
Antal aktier i H&M: 200.000

SUSSI KVART
f 1956
Jur kand, Sussi Kvart AB
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1998
Andra styrelseuppdrag: Ledamot i Svenska Kraftnät och Stockholms Stadsteater AB
Antal aktier i H&M: 2.200

BO LUNDQUIST
f 1942
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1995
Andra styrelseuppdrag: Ordförande i ACSC AB, ledamot City-Mail AB
Antal aktier i H&M: 20.000

STIG NORDFELT
f 1940
VD Pilen AB
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1987
Andra styrelseuppdrag: Ordförande i United Care Scandinavia AB, NetLight Consulting AB och Surephone AB, ledamot i IBS AB
Antal aktier i H&M: 4.000

MARIANNE NORIN-BROMAN
f 1944
Arbetstagarsuppleant i H&M:s styrelse sedan 1995
Antal aktier i H&M: 70

AGNETA RAMBERG
f 1946
Arbetstagarsuppleant i H&M:s styrelse sedan 1997

MELKER SCHÖRLING
f 1947
Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1998
Andra styrelseuppdrag: Ordförande i Securitas AB, Hexagon AB och Karlshamn AB
Vice ordförande i Assa Abloy AB, ledamot i Skandia AB
Antal aktier i H&M: 114.000

ROLF ERIKSEN
f 1944
Koncernchef och VD H&M
Suppleant i H&M:s styrelse sedan 2000
Antal aktier i H&M: 17.800

ADRESSER

H & M HENNES & MAURITZ AB
Regeringsgatan 48
Box 1421
111 84 Stockholm
Tel: 08 796 55 00
www.hm.com

H & M ROWELLS AB
Hultagatan 47
501 89 Borås
Tel: 033 16 97 00

H & M HENNES & MAURITZ A/S
Stenersgaten 1 E
PB 68 Alnabru
NO-0614 Oslo
Tel: +47 22 17 13 90

H & M HENNES & MAURITZ A/S (postorder)
Bølerveien
PB 104
NO-2021 Skedsmokorset
Tel: +47 63 87 00 40

H & M HENNES & MAURITZ A/S
Amagertorv 21, 4. sal
DK-1160 Köpenhamn K
Tel: +45 70 10 23 31

H & M HENNES LTD
Holden House
57 Rathbone Place
GB-London W1P 1AW
Tel: +44 20 7323 22 11

H & M HENNES & MAURITZ SA
Rue du Marché 40
CH-1204 Genève
Tel: +41 22 317 09 09

H & M HENNES & MAURITZ GmbH
Große Bleichen 30
DE-20354 Hamburg
Tel: +49 40 350 95 50

H & M HENNES & MAURITZ NETHERLANDS B.V.
Kalverstraat 112-II
P.O. Box 10506
NL-1001 EM Amsterdam
Tel: +31 20 556 7777

H & M HENNES & MAURITZ BELGIUM N.V.
Rue de la Madeleine, 51
BE-1000 Bryssel
Tel: +32 2 219 98 70

H & M HENNES & MAURITZ GesmbH
Mariahilferstraße 53
AT-1060 Wien
Tel: +43 1 585 84 000

H & M HENNES & MAURITZ Oy
Alexanderinkatu 42B
PB 389
FI-00101 Helsingfors
Tel: +358 9 34 34 950

H & M HENNES & MAURITZ sarl
2-4 Rue Charras, 4th floor
FR-75009 Paris
Tel: +33 1 53 20 71 00

H & M HENNES & MAURITZ LP
1328 Broadway, 3rd floor
New York, NY 10001
Tel: +1 212 489 8777

H & M MODA SL
Plaza Catalunya 9, 2º
ES-08002 Barcelona
Tel: +34 93 260 86 60

H&M

BOLAGSSTÄMMA

Ordinarie bolagsstämma hålles i Stockholmsmässan (Victoriahallen) fredagen den 19 april 2002 kl 15.00.

Rätt att delta på bolagsstämman har den aktieägare som, dels är registrerad i den utskrift av aktieboken som görs tisdagen den 9 april 2002, dels anmäler sin avsikt att delta på bolagsstämman senast måndagen den 15 april 2002 kl 12.00.

FÖRVALTARREGISTRERADE AKTIER

Aktieägare med förvaltarregistrerade aktier skall ägarregistrera sina aktier för att ha rätt att delta på bolagsstämman. För att aktierna skall kunna omregistreras i tid bör aktieägare begära tillfällig ägarregistrering, s.k. rösträttsregistrering, i god tid före den 9 april 2002.

ANMÄLAN

Anmälan om deltagande på stämman sker per brev, fax eller telefon till:

H & M Hennes & Mauritz AB
Box 1421
111 84 Stockholm
Telefon: 08-796 55 00, telefax: 08-24 80 78

Vid anmälan uppges namn, personnummer samt telefonnummer (dagtid).

Aktieägare som vill delta på stämman måste ha anmält detta senast måndagen den 15 april 2002 kl 12.00, då anmälningstiden går ut.

UTDELNING

Styrelsen har föreslagit tisdagen den 24 april 2002 som avstämningsdag. Med denna avstämningsdag beräknas utbetalning av utdelningen ske från VPC den 29 april 2002.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår bolagsstämman att utdelning för 2001 lämnas med 1:75 kr per aktie.

EKONOMISK INFORMATION

H & M Hennes & Mauritz AB lämnar följande information för verksamhetsåret 2002:

Delårsrapport, tre månader, inkl försäljningsutveckling – februari	22 mars
Delårsrapport, sex månader, inkl försäljningsutveckling – maj	19 juni
Delårsrapport, nio månader, inkl försäljningsutveckling – augusti	19 september
Bokslutskommuniké, inkl försäljningsutveckling – december	januari 2003
Årsredovisning	mars 2003

Omkring den 15:e i övriga månader redovisas försäljningsutvecklingen månaden innan.

Denna information finns även att tillgå på www.hm.com