KLÄNNING 198:-

小売のロック
スター、
原宿に進出。
（『タイム』誌）

”A RETAIL ROCK STAR ON ITS WAY TO HARAJUKU” – Time

H&M

INDEX

DEL I

H&M I ORD OCH BILD 2008

Sida 6–7

VD HAR ORDET Rolf Eriksen, vd och koncernchef på H&M, ser tillbaka på ett spännande år.

Sida 8–9

H&M 2008 I KORTHET Nya koncept, butiker, projekt och kollektioner – detta hände under året som gick.

Sida 10–13

AFFÄRSIDÉ, MÅL OCH STRATEGI H&M:s affärsidé är enkel: att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.

Sida 14–15

H&M 2008 I SIFFROR Finansiell information, nyckeltal och historik i korthet.

Sida 16–19

VÅRA KOLLEKTIONER Under året har det skett en omvälvande utveckling av tekniska material och ekobomull.

Sida 20–21

MARKNADER H&M-butiker öppnades på fem nya marknader och finns nu i totalt 33 länder.

Sida 22–23

EXPANSION I USA Landschef Sanna Lindberg berättar om den fortsatta expansionen i USA.

Sida 24–29

BUTIKER OCH ÖPPNINGAR Hösten 2008 kom H&M äntligen till Japan.

Sida 30–33

DESIGN På designavdelningen omvandlas trender till mode som är tillgängligt för alla. Den nya chefsdesignern Ann-Sofie Johansson förklarar hur det går till.

Sida 34–36

VÅRA MEDARBETARE Engagerade medarbetare är en av nycklarna till H&M:s framgångar.

Sida 37–41

VÅRT ANSVAR Ingrid Schullström, Tobias Fischer och Tomas Persson berättar om CSR, miljö och kvalitet.

Sida 42

KONTAKTUPPGIFTER

DEL II

H&M I SIFFROR 2008 inklusive årsredovisning och koncernredovisning

Årsberättelsen om H&M:s verksamhet 2008 består av två delar: del I H&M i ord och bild 2008 och del II H&M i siffror 2008 inklusive årsredovisning och koncernredovisning.

29

STOP
AND
THINK
16

10

34

24
H&M
コンタクト
H&M
ファッション
モバイルで

37

30

16

Rolf Eriksen, vd och koncernchef på H&M, blickar tillbaka på året som gick. 2008 var ett intensivt och spännande år för H&M i ett utmanande konjunkturläge. Kunderna köpte mode och kvalitet till bästa pris för över 100 miljarder kronor, i butiker från San Francisco i väst till Tokyo i öst, samt på nätet och via katalog.

I dag är H&M ett företag med över 1 700 butiker i 33 länder. Affärsidén, mode och kvalitet till bästa pris, fungerar globalt och det finns fortfarande många nya marknader att ta H&M till framöver. Trots konjunkturläget var 2008 ännu ett starkt år för H&M.

– Med hänsyn tagen till rådande konjunkturläge är vi nöjda med ett resultat som visar på tillfredsställande försäljning och stark lönsamhet. Försäljningen passerade milstolpen 100 miljarder kronor inklusive moms, bruttomarginalen uppgick till 61,5 procent och resultatet efter finansiella poster ökade med 11 procent till 21,2 miljarder kronor.

Distanshandeln hade en mycket positiv utveckling under året: i Tyskland och Österrike kompletterades internetförsäljningen med försäljning via katalog, en satsning som föll mycket väl ut.

Hur påverkas H&M av lågkonjunkturen?

– Historiskt sett har H&M inte påverkats så mycket av lågkonjunktur men självfallet är vi inte opåverkade. Under verksamhetsårets fjärde kvartal påverkades de flesta av våra marknader av en mer återhållsam konsumtion, dock fortsatte vi att ta marknadsandelar på en alltmer konkurrensutsatt marknad, säger Rolf Eriksen och fortsätter:

– H&M står starkt och vi satsar för framtiden. Konjunkturen skapar också stora möjligheter som vi ska ta vara på, exempelvis när det gäller tillgången till attraktiva affärslägen och stärkt förhandlingsposition. I år planerar vi att öppna 225 nya butiker netto och anställa 6 000–7 000 nya medarbetare.

Hur har H&M utvecklats under de senaste åren?

– H&M har under senare år expanderat i Europa, USA, Asien och Mellanöstern, utökat distanshandeln till fler länder, utvecklat nya koncept och har positionerat sig som ett internationellt modevarumärke med sina över hundra designers samt genom uppskattade gästkollektioner. Under året köpte H&M dessutom det svenska modeföretaget FaBric Scandinavien med butikskedjorna Weekday och Monki samt varumärket Cheap Monday. Året dessförinnan öppnade COS – Collection of Style – och under 2009 är det dags för mode för hemmet genom H&M Home som säljs via distanshandel.

Under 2008 öppnades 196 butiker netto. Ytterligare tjugo butiker tillkom genom förvärvet av FaBric Scandinavien. Expansionsmålet för H&M är att växa med 10–15 procent nya butiker årligen – en strategi som har medfört att H&M löpande har etablerat sig på nya marknader. Årets stora steg var etableringen i Japan, dessutom tillkom franchisemarknaderna Egypten, Saudiarabien, Bahrain och Oman.

Vilken var den viktigaste etableringen under 2008?

– Vi har under många år haft en vision att öppna i Japan. Det finns ett speciellt modeintresse i Japan, och stilinfluenserna därifrån har jag personligen alltid tyckt är spännande. Det blev också den största öppningssuccén som vi har varit med om med en försäljning som överträffade våra högt ställda förväntningar.

– Koncernens butiksexpansion innefattar även att företaget under 2008 har fortsatt att höja standarden i butikerna samt utvecklat nya inredningskoncept. Butikerna i Tokyo och de nya flaggskeppsbutikerna i London och Barcelona är inspirerande designupplevelser för kunderna. Även COS-kedjan, med mode i ett högre prissegment, är en spännande satsning inom H&M-koncernen.

Vilka etableringar står på tur framöver?

– Under 2009 planerar koncernen att öppna 225 butiker netto, varav huvuddelen i USA, Frankrike, Italien, Spanien, Storbritannien och Tyskland. Förberedelserna pågår just nu för att öppna de första butikerna i bland annat Peking och Moskva under 2009. Ryssland är en stor marknad med en enorm potential och under 2010 öppnas den första H&M-butiken i Sankt Petersburg; allt medan franchisesamarbetet i Mellanöstern utökas med planerade butiker i Libanon 2009 och Israel 2010.

H&M strävar efter att ständigt överraska kunderna. De senaste åren har ett inslag varit designersamarbetena som började 2004 med Karl Lagerfeld, i höstas med Comme des Garçons och i vår är det dags för Matthew Williamson.

Vad har designersamarbetena betytt för H&M?

– De har varit väldigt lyckosamma dels för att kunderna har uppskattat dem men dels också för att modeskaparna har nått ut till en bredare publik – en så kallad ”win-win situation”. För oss visar det styrkan i vår affärsidé – att mode och design inte är en fråga om pris. Vi gör modet tillgängligt för alla och vi ger kunden en modeupplevelse som stärker H&M:s varumärke.

Vad kännetecknar en lyckad kollektion?

– Det viktigaste är att kunderna uppskattar den men förstås också, ekonomiskt sett, att kollektionen säljer slut.

Vad är nyckeln till H&M:s framgångar?

– I grunden är det vår affärsidé: mode och kvalitet till bästa pris. Men det är våra medarbetare som gör den möjlig. Våra engagerade medarbetare är en förutsättning för att H&M ska växa med fortsatt hög lönsamhet. På H&M delar vi samma mål, samtidigt som vi minimerar byråkratin och lägger fokus på den enskilda individen. Stort ansvar delegeras till lokala marknader, butiker och enskilda medarbetare – och egna initiativ uppmuntras på alla nivåer.

Hur ser H&M:s nya CSR-strategi ut?

– Under 2008 har vi utvecklat en ny hållbarhetsstrategi, som innebär att hållbarhet ska beaktas på alla avdelningar inom företaget och är ett ansvar som delas av H&M:s samtliga medarbetare.

– För H&M är det en självklarhet att ta ansvar för sociala frågor och för miljön. Hållbarhet är en av H&M:s grundstenar och en del av vad vi står för. Det gäller såväl våra egna butiker som våra leverantörers fabriker. En grundläggande princip är att H&M:s varor ska tillverkas under goda arbetsförhållanden. Därför ställer H&M höga krav på goda arbetsvillkor och verkar med hjälp av uppförandekoden för en långsiktig förbättring för dem som tillverkar varorna.

Vad är H&M för dig?

– H&M är för mig en verksamhet som bygger på teamwork, ödmjukhet och respekt för människor. Samtidigt har vi en kostnadsmedvetenhet och en tävlingsinstinkt som gör att vi alltid strävar efter förbättringar.

– Det är en fantastisk utveckling som vi har varit med om, men vi är alltid på väg mot nästa utmaning.

Vilka är de största utmaningarna som H&M står inför framöver?

– När vi expanderar på nya marknader är det viktigt att vi inte tappar fokus på våra kärnvärderingar. Vi måste också förvalta de många komponenter som H&M består av på ett fördelaktigt sätt och se till att dessa kärnvärderingar efterlevs i alla led i vår verksamhet oavsett land och kulturella skillnader. 2009 blir ett spännande och intensivt år med nya butiker, nya marknader och nya erbjudanden till våra kunder och framför allt nya möjligheter, avslutar Rolf Eriksen.

Efter 23 år på H&M går Rolf Eriksen under 2009 i pension, som tidigare har aviserats.

Under februari 2009 tog styrelsen beslut om att utse Karl-Johan Persson till ny vd för H&M. Karl-Johan Persson kommer att arbeta parallellt med Rolf Eriksen till den 1 juli 2009 då Karl-Johan tar över som vd ■

NAMN **ROLF ERIKSEN** YRKE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR FÖDD 1944 FAVORITPLAGG KOSTYMER

H&M 2008 I KORTHET

Grönt H&M

H&M:s långsiktiga satsning på ekologisk bomull fortsätter. Det gör även utvecklingen av nya ”gröna” material som återvunnen bomull, ull och polyester. För 2009 är målet att öka användningen av ekologisk bomull med 50 procent, jämfört med målet för 2008.

– Vi satsar mycket på modegraden i vår kollektion med ekologisk bomull och kundernas medvetenhet för såväl mode som miljö blir alltmer tydlig. Vi erbjuder plagg med ekologisk bomull på nästan alla avdelningar i våra butiker, säger H&M:s kreativa rådgivare Margareta van den Bosch.

Från våren 2008 har man även använt återvunna material, bland annat polyester som produceras av återvunna PET-flaskor, textilrester och ull från uttjänta kläder. En nyhet sedan våren är också bomull från tygrester som återanvänds i produktion. Plaggen hänger på respektive avdelning i H&M:s butiker och är märkta med särskilda hängetiketter ■

Fashion against AIDS

Under 2008 slog sig H&M och ”Designers Against AIDS” (DAA) ihop och lanserade en kollektion för killar och tjejer tillsammans med Rihanna, Timbaland och en rad andra kända artister och designers.

– Jag tycker det är fantastiskt att H&M erbjuder ett trendigt och enkelt sätt för ungdomar över hela världen att engagera sig i denna viktiga fråga, säger Rihanna. Kollektionen som fanns på alla H&M:s ungdomsavdelningar började säljas i februari 2008 ■

Två världar möts – H&M i Japan

I september etablerades H&M i modenationen Japan. Samarbetet mellan H&M och ett av Japans mest ansedda modehus, Comme des Garçons, rönte stor uppmärksamhet under 2008.

– Comme des Garçons designer Rei Kawakubos intellektuella och avantgardistiska kollektion för H&M har gjort succé bland våra modemedvetna kunder i Japan. Detta är en mycket spännande kollektion, säger H&M:s kreativa rådgivare Margareta van den Bosch.

Minst lika uppmärksammade är de nya butikerna i Ginza och Harajuku, Tokyos två stora modedistrikt. H&M:s Comme des Garçons-kollektion lanserades den 8 november i Tokyo-butikerna där de första kunderna började köa redan tre dagar innan lanseringen. Rei Kawakubo, som skapat en komplett herr- och damkollektion samt accessoarer och en unisexparfym, var nöjd:

– Den första reaktionen från kunderna var över vår förväntan. Den konstnärliga sidan av Comme des Garçons tillsammans med det mer kommersiella H&M verkar fungera väldigt väl ■

Hyllning till Marimekko

Jackie Kennedy satte Marimekko på modekartan när hon bar deras färgstarka klänningar på 60-talet. Våren 2008 gjorde H&M det igen, med en explosiv hyllningskollektion till det finska textilföretaget. Kollektionen – med Marimekkos mönster från 50-, 60- och 70-talen – såldes i samtliga H&M:s butiker ■

Shop Online i ny kostym

Internetförsäljning finns i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Nederländerna, Tyskland och Österrike. Under året har H&M Shop Online fått ett nytt utseende. Internetbutiken har i dag miljoner unika besökare i veckan vilket är samma besöksfrekvens som för hm.com, tillgängligt på nio språk.

H&M Video Podcast har nylanserats som H&M Fashion TV, ett modeprogram som sänds två gånger i månaden. H&M har även egna sidor på MySpace och Facebook ■

unicef

Stöd till Uzbekistan

Redan år 2004 ingick H&M ett tre år långt samarbete med UNICEF, FN:s barnfond. År 2007 förnyades detta och sedan juli 2008 stödjer H&M UNICEF:s arbete för att förbättra barns situation i Uzbekistan. På så sätt vill H&M bidra till att förebygga barnarbete i Uzbekistans bomullsindustri.

Projektet syftar till att öka kunskapen om barns rättigheter och Barnkonventionen samt till att ge barnen i Uzbekistan ett ökat skydd mot exploatering. I första fasen som sträcker sig till sommaren 2009 bidrar H&M med 150 000 USD.

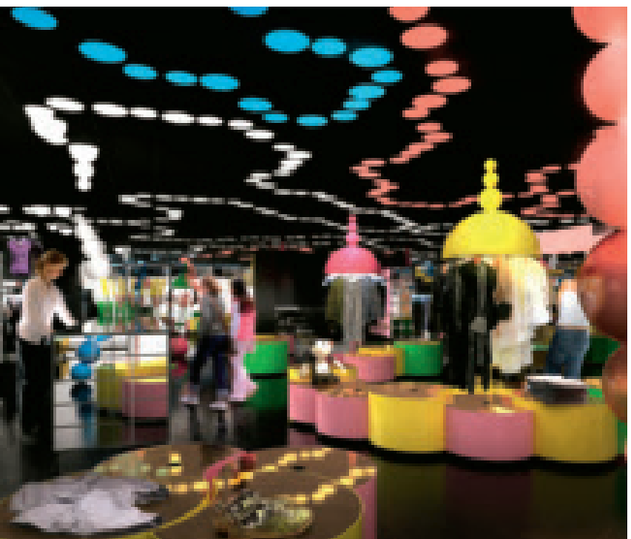
Under 2007 påbörjade UNICEF en studie på uppdrag av H&M, som har till syfte att kartlägga bomullsodlingens sociala konsekvenser. Arbetet med studien har fortsatt och kommer att utgöra en grund för framtida insatser ■

Förvärv av FaBric Scandinavien

I mars 2008 tecknade H&M avtal om förvärv av det svenska modeföretaget FaBric Scandinavien AB som driver butikskedjorna Weekday och Monki samt egna varumärket Cheap Monday. H&M förvärvade 60 procent av aktierna i FaBric Scandinavien.

– Vi har under lång tid imponerats av FaBric Scandinaviens utveckling och ser en potential i att utveckla butiker och koncept på andra marknader. Genom ett samarbete kan vi ytterligare öka tillväxten samt göra det än mer effektivt tack vare H&M:s erfarenhet och kunnande inom till exempel produktion, logistik och etablering, säger H&M:s vd Rolf Eriksen.

Bolaget drivs vidare som ett fristående dotterbolag inom H&M-koncernen ■



H&M Home

2009 lanseras ett textilt inredningssortiment, som gör det enkelt att förnya sitt hem. Visionen är att förena mode med interiör och kollektionen erbjuder allt från sängkläder och kuddar till handdukar. Målet är detsamma som för H&M:s övriga sortiment; att alla ska kunna hitta något som passar den egna livsstilen till ett bra pris.

– Det här är en naturlig utveckling för ett företag som traditionellt är bra på mode och textil, säger Evelina Kravaev Söderberg, designansvarig för H&M:s nya satsning.

– Inredning ligger i tiden, folk bryr sig alltmer om hur hemmet ser ut.

H&M har också ambitionen att förnya interiörbranschen.

– Tack vare våra erfarenheter från klädindustrin kan vi förnya vårt sortiment snabbt utan att tumma på kvaliteten, säger Maria Lindblom, ansvarig för H&M Home.

– Vi lägger ner mycket arbete på känsla, funktion och detaljer. Denimkuddarna, till exempel, stängs med en riktig jeansdragkedja och görs på en jeansfabrik.

H&M Home kommer till en början att säljas via hm.com och via postorder i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Nederländerna, Tyskland och Österrike ■

Trendigt herrmode

H&M har utvecklat H&M Man Trend, ett nytt herrkoncept som sedan mitten av september finns i 30 butiker över hela världen.

– Det här är ett spännande koncept med en högre modegrad, säger H&M:s chefsdesigner Ann-Sofie Johansson om kollektionen där man hittar plagg som overaller och fuskpälsjackor med design som tänjer på gränserna. Sortimentet uppdateras löpande efter säsongens trender ■

H&M i Mellanöstern

I september 2008 fick Saudiarabien sina första tre H&M-butiker, bland annat i Mall of Arabia i Jeddah och i Mall of Dhahran i Dhahran. Ett av syftena med butikerna är att stödja kvinnors arbetssituation i landet. Det rör sig bland annat om en underklädesbutik som drivs enbart av kvinnor och där enbart kvinnor får handla. Av kulturella skäl får män varken handla eller arbeta i den specifika butiken.

H&M-butiker finns via franchise i Mellanöstern sedan 2006 då man etablerade sig i Dubai och Kuwait. I mars 2007 tillkom den första butiken i Doha, huvudstaden i Qatar. I juni 2008 öppnades en 3 500 kvadratmeter stor butik i exklusiva köpcentret Stars Center i Kairo, den första i Egypten. Under hösten öppnade man även i Bahrain, en butik med fokus på dam- och barnsortiment ■

MODE OCH KV
TILL BÄSTA PRIS

H&M:s affärsidé är enkel: *att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.*
H&M erbjuder ett brett sortiment för *dam, herr, ungdom och barn.*

KLÄNNING **198 :-**

CARDIGAN **298 :-**

ALITET

KAVAJ **498 :-**

SKJORTA
149 :-

PONCHO **498 :-**

KAPPA **349 :-**

KLÄNNING **298 :-**

AFFÄRSIDÉ, MÅL & STRATEGI

Affärsidé

H&M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.

Tillväxtmål

H&M:s tillväxtmål är att öka antalet butiker med 10–15 procent per år, men också öka försäljningen i befintliga butiker. Tillväxten, som finansieras helt med egna medel, ska ske med kvalitet och med fortsatt hög lönsamhet.

Strategi

H&M drivs av starka värderingar såsom handelsmannaskap, enkelhet, ständiga förbättringar, kostnadsmedvetenhet och entreprenörskap. H&M:s egna designers tolkar modetrender och skapar ett mode som är tillgängligt för alla. Butikerna förnyas dagligen med nya varor.

Kvalitet är ett centralt begrepp ända från idé till kund. I kvalitetsaspekten ingår även omfattande kvalitetstester och att varorna ska framställas med minsta möjliga miljöpåverkan samt under goda arbetsförhållanden.

H&M äger inga fabriker. Tillverkningen av varorna läggs ut på fristående leverantörer främst i Asien och Europa via H&M:s lokala produktionskontor. H&M äger inte heller några butiker, utan hyr i stället butikslokaler av såväl internationella som lokala hyresvärdar ■

”H&M HAR LÅNG ERFARENHET OCH DJUP KUNSKAP INOM DESIGN, MODE OCH TEXTIL. VÅR FLEXIBILITET OCH LYHÖRDHET GÖR ATT VI KAN ANPASSA OSS TILL STÄNDIGT FÖRÄNDRADE FÖRUTSÄTTNINGAR. DET ÄR GENOM KOMBINATIONEN AV MODE, PRIS OCH KVALITET SOM VI KAN GE KUNDEN ETT OSLAGBART VÄRDE.”

ROLF ERIKSEN, VD

H&M 2008 *I SIFFROR*

Vid verksamhetsårets slut hade H&M-koncernen 1 738 butiker varav 18 franchisebutiker, 13 COS-butiker, 17 Monki-butiker och 8 Weekday-butiker.

H&M erbjuder mode via butik, internet och katalog. H&M-butiker finns i 33 länder. Försäljning via internet och katalog finns i Sverige, Danmark, Finland, Norge, Nederländerna, Tyskland och Österrike.

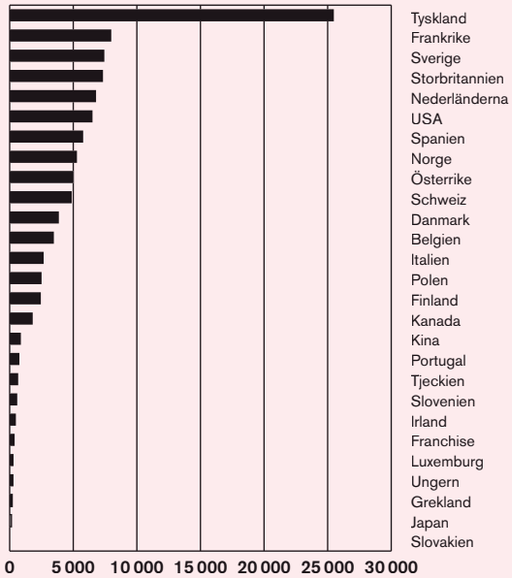
Under 2008 öppnades 214 butiker och 18 stängdes. Till detta ska läggas 20 förvärvade Monki- och Weekdaybutiker. Det innebär ett totalt nettotillskott på 216 butiker.

Nya marknader under året: Japan, Egypten, Oman, Bahrain och Saudiarabien.

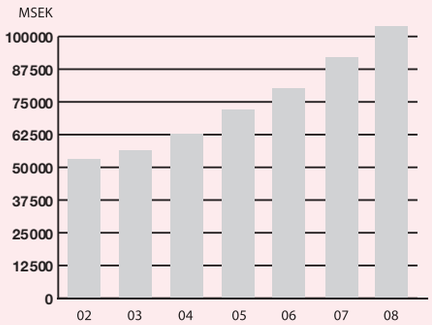
H&M köper varor från cirka 700 fristående leverantörer via ett 20-tal produktionskontor, främst i Asien och Europa.

Sedan 2002 har omsättningen inklusive moms ökat med 95 procent och resultatet efter skatt med 169 procent.

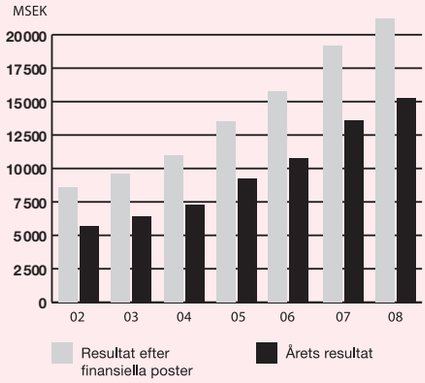
FÖRSÄLJNING INKLUSIVE MOMS PER LAND 2008, MSEK



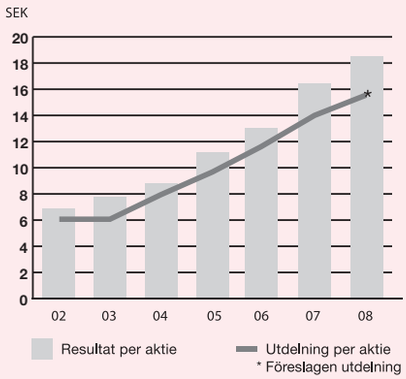
FÖRSÄLJNINGSUTVECKLING INKLUSIVE MOMS



RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER/ ÅRETS RESULTAT



RESULTAT PER AKTIE/ UTDELNING PER AKTIE



1947 Första butiken som öppnas i Västerås säljer damkläder. Butiken får namnet Hennes.

1952 Hennes öppnar i Stockholm.

1964 Norge blir första utlandsetableringen.

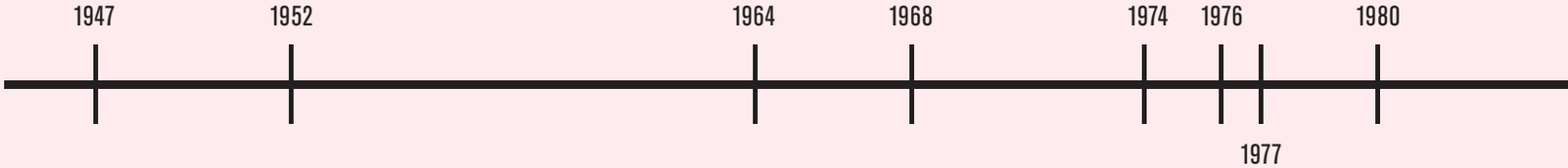
1968 Grundaren Erling Persson köper jakt- och fiskeaffären Mauritz Widforss, ett lager herrkläder ingår. Herr- och barnkläder börjar säljas. Namnet ändras till Hennes & Mauritz.

1974 H&M noteras på Stockholmsbörsen.

1976 London, Storbritannien, blir den första etableringen utanför Norden.

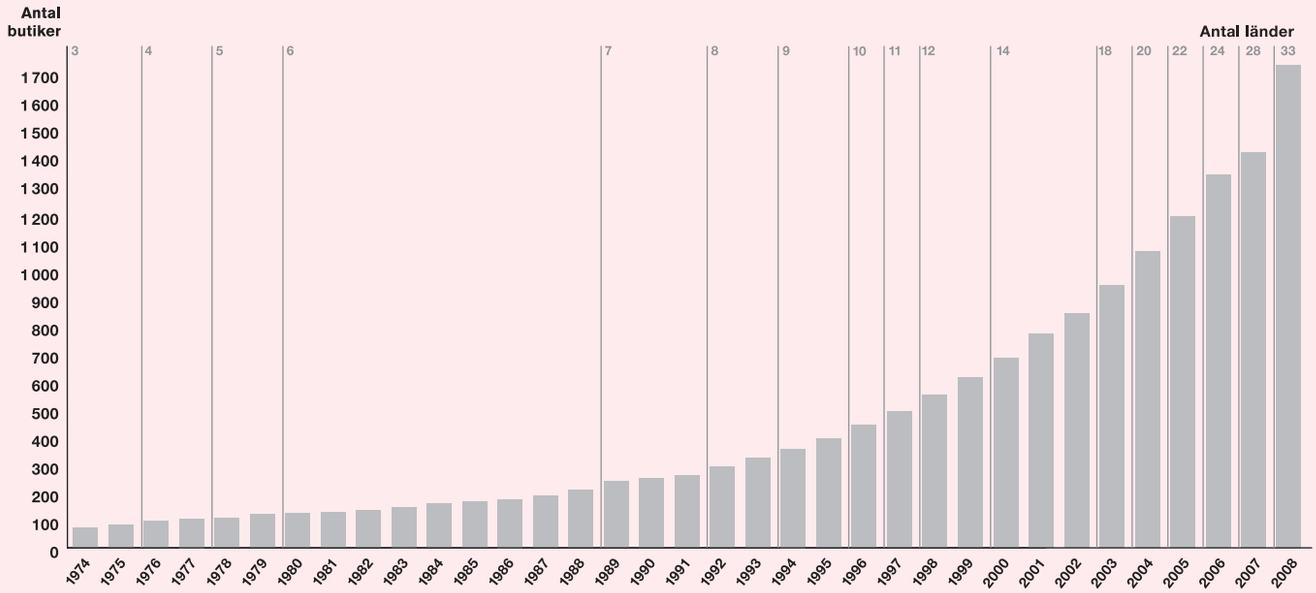
1977 Impulsbutikerna lanseras. Kosmetik börjar säljas.

1980-talet
Etablering i Tyskland och Nederländerna. H&M förvärvar postorderföretaget Rowells. H&M:s designavdelning utvecklas alltmer.



NYCKELTAL	2008	2007
Omsättning inklusive moms, MSEK	104 041	92 123
Omsättning exklusive moms, MSEK	88 532	78 346
Förändring, %	+13	+15
Rörelsemarginal, %	22,7	23,5
Resultat efter finansiella poster, MSEK	21 190	19 170
Årets resultat, MSEK	15 294	13 588
Resultat per aktie, SEK (före och efter utspädning)	18:48	16:42
Förändring, %	+13	+26
Avkastning på eget kapital, %	44,3	45,4
Avkastning på sysselsatt kapital, %	61,1	63,7
Andel riskbärande kapital, %	75,7	78,5
Soliditet, %	72,1	76,9
Totalt antal butiker	1 738	1 522
Medelantal anställda	53 430	47 029

EXPANSIONSUTVECKLING 1974–2008



1990-talet
Etableringen i Europa fortsätter. Tidningsannonser kompletteras av utomhusreklam med kända modeller. 1999 påbörjas internetförsäljning på ett fåtal marknader.

2000-talet
År 2000 öppnas första butiken i USA på Fifth Avenue i New York. Samma år öppnas butiker i Spanien. Åren därefter tillkommer många nya europeiska marknader. 2004 inleds designsamarbete med Karl Lagerfeld, som följs av Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli och Comme des Garçons.
2006 En stor expansion av distanshandeln inleds.
2007 Första butikerna öppnas i Asien i Hongkong och Shanghai. Samma år lanseras det nya butikskonceptet COS – Collection of Style.
2008 H&M öppnar i Tokyo, Japan. Modeföretaget FaBric Scandinavien förvärvas.
2009 Första butikerna i Ryssland öppnas. H&M Home lanseras. Första franchisebutiken i Libanon planeras.

H&M ♥ MODE

Från baskläder till det allra trendigaste – *modet är H&M:s hjärta.* Under året har det skett en omvälvande utveckling med tekniska material och ekologisk bomull. *Catarina Midby, modekommunikatör,* är med i gruppen som tar fram trenderna.

När Catarina Midby räknar upp alla nya kollektioner på H&M under 2008 tar listan aldrig slut; designersamarbete med Comme des Garçons, en helt ny herrtrendlinje, sommarklänningar i Marimekko-tyger, Fashion Against AIDS, Organic Cotton. Men hennes eget fokus är på framtiden. Catarina Midby är modekommunikatör på H&M och tillhör den grupp på företaget som arbetar fram H&M:s trender.

– Mode handlar ju om uttryck i tiden, så det gäller att vara öppen för intryck, säger Catarina Midby.

– Vi besöker trendseminarier, tar intryck av olika kulturer hemma och i världen, läser modehistoria och modetidningar, går på utställningar, ser filmer och tv-serier och mycket mer.

NAMN **CATARINA MIDBY** YRKE MODEKOMMUNIKATÖR FÖDD 1962
FAVORITPLAGG EN KLASSISK KASHMIRKOFTA I GRÅMELANGE

På H&M jobbar man parallellt med flera trendriktningar. Catarina Midby berättar att det i modet alltid finns en skräddad trend, en sportig, en etnisk, en romantisk och en futuristisk. Trenderna återfinns på alla avdelningar – såväl dam, herr som ungdom och barn.

Under 2008 har retroinfluenserna fortsatt att synas i kollektionerna, främst från 80- och 90-tal. Fortfarande ligger tonvikten på skräddade plagg, men de har uppdaterats i nya material. En avgörande förändring under året är den vidare silhuetten.

– Den genomgående smala silhuetten är på väg ut ur modebilden.

Mönster och tryck har spelat en viktig roll under året: klassiska rutor och ränder, romantiska blommor och konstinfluerade abstrakta eller figurativa mönster. De globala influenserna har synts i folklore-inspirerade plagg och hantverksdetaljer.

– Paletten har skiftat från mörka neutraler till ljusa. Framför allt ser vi mer färg.

Catarina Midby berättar att en viktig inspirationskälla för 2008 har varit den omvälvande utvecklingen av nya material, särskilt tekniska sådana – och ekologiskt tänkande. I damkollektionens trendlinje har man under året arbetat med ekologisk bomull, ekologisk ull, återvunnen bomull och återvunnen polyester.

– Det känns så roligt och så rätt att vi fokuserar extra mycket på hållbarhet.

Plagg av ekologisk bomull är numera standard i alla kollektioner. I barnkollektionen finns ekologisk bomull med i hälften av alla plagg av bomullsjersey.

– Det viktiga är att inte se på det här som en trend utan som något långsiktigt. Ekologisk bomull är en del av vårt miljöarbete.

H&M har satt upp ett femårsmål för hur mycket ekologisk bomull som ska användas i kollektionerna. Ambitionen är att öka användningen av ekologisk bomull med 50 procent per år jämfört med föregående års mål.

– Hållbarhetstänkandet gäller även i ▸

VÅRA KOLLEKTIONER

Dam
Damkollektionerna vänder sig till modeintresserade kvinnor i alla åldrar. Det breda sortimentet innehåller allt från moderna basplagg, skräddade klassiker, sportplagg och mammakläder till det allra senaste modet. Kollektionerna kompletteras med matchande accessoarer, underkläder och skor.

Barn
Barnsortimentet är uppdelat i olika koncept för baby (0–18 månader), barn (1,5–8 år) och H&M Young (9–14 år). Kollektionerna ska vara lika moderiktiga som praktiska, slitstarka, säkra och bekväma.

&denim
Jeanskonceptet &denim erbjuder allt från traditionella femficksjeans till trendiga modejeans. Sedan 2007 finns ett urval &denim-modeller i ekologisk bomull.

Kosmetik
H&M:s kosmetikavdelning erbjuder ett omfattande sortiment av makeup-, hud- och kroppsvårdsprodukter. Sortimentet förnyas kontinuerligt med nya färger, dofter och produkter som speglar modetrenderna. H&M tillåter inte djurtester på sina kosmetikprodukter, varken i produktionsprocessen eller i färdigproducerat skick. Samtliga leverantörer måste garantera att innehåll, förpackningar och märkning uppfyller EU:s krav på kvalitet och säkerhet.

Herr
Herrkollektionerna innehåller allt från tidlöst skräddade plagg, moderna basplagg och fritidsplagg till säsongsaktuella modeplagg som speglar de allra senaste trenderna. Matchande accessoarer, underkläder och skor ingår också i herrsortimentet.

Divided
H&M:s ungdomsavdelning Divided erbjuder mode med en ung stil. Sortimentet består av denim- och gaturelaterat mode för alla tillfällen från vardag till fest som kompletteras med matchande accessoarer och underkläder.

H&M Comme des Garçons
"Comme des Garçons har alltid funnits på vår önskelista över samarbetspartners. Vi blev mycket glada när Rei Kawakubo tackade ja, och vi är oändligt stolta över resultatet."

▶ designprocessen, från vilka material vi väljer till plaggtypernas varaktighet. Helst ska det vara tidlöst och mode på samma gång. Målet är att plaggen ska få en ökad livslängd.

Hur tas de olika trenderna emot i olika länder?

– Det finns förstås skillnader i klimat och kultur men modet är i dag globalt och vi arbetar med samma trender på samtliga 33 marknader.

Hur långt fram ligger H&M när det handlar om trender?

– Vårt mål är att ligga i framkant. Alla ska kunna hitta något på H&M, från moderna baskläder till det allra trendigaste.

De riktigt trendiga plaggen tillverkas till en början ibland i mindre kvantiteter. Idéer testas, och slår trenderna igenom kan man producera mer. Catarina Midby understryker att det är viktigt att H&M vågar gå i bräschen.

– Det måste finnas en nerv i kollektionen, annars blir det tråkigt. Det är mycket viktigt att vi hela tiden provar nya produkter, säger Catarina Midby som själv nästan uteslutande klär sig i kläder från H&M.

Vilka är dina egna H&M-favoriter?

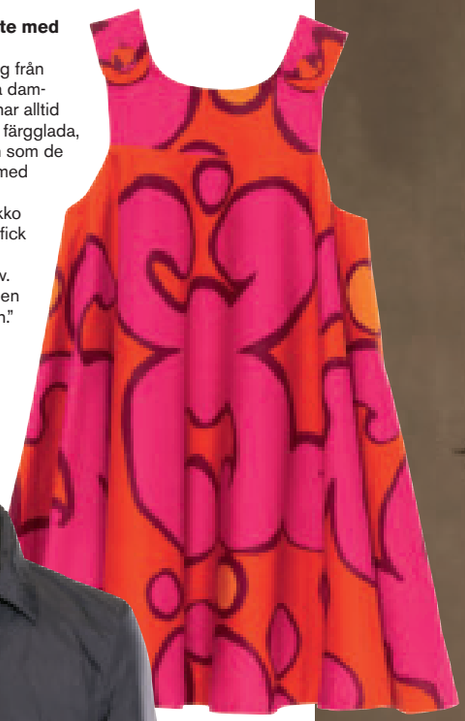
– Jag tycker att det finns många fina plagg på vår damavdelning. Ett par H&M-favoriter är mina chinos. De kommer från den skräddade Modern Classics-kollektionen, är lite högre i midjan och har riktigt bra passform. Jag gillar också mina herrskjortor väldigt mycket ■

RÖSTER OM H&M

"Jag gillar H&M för deras basplagg som jag tycker är uppfinningsrika och slitstarka. De är lekfulla, på ett skandinaviskt sätt, och lätta att mixa med det som jag redan har i min garderob. Faktum är att jag gillar när man inte genast kan känna igen ett plagg eftersom jag är övertygad om att stil är en personlig konstruktion, och att märken aldrig bör vara alltför framträdande. Min favoritlinje på H&M är följaktligen Divided."
Angelo Flaccavento, Vogue Italia

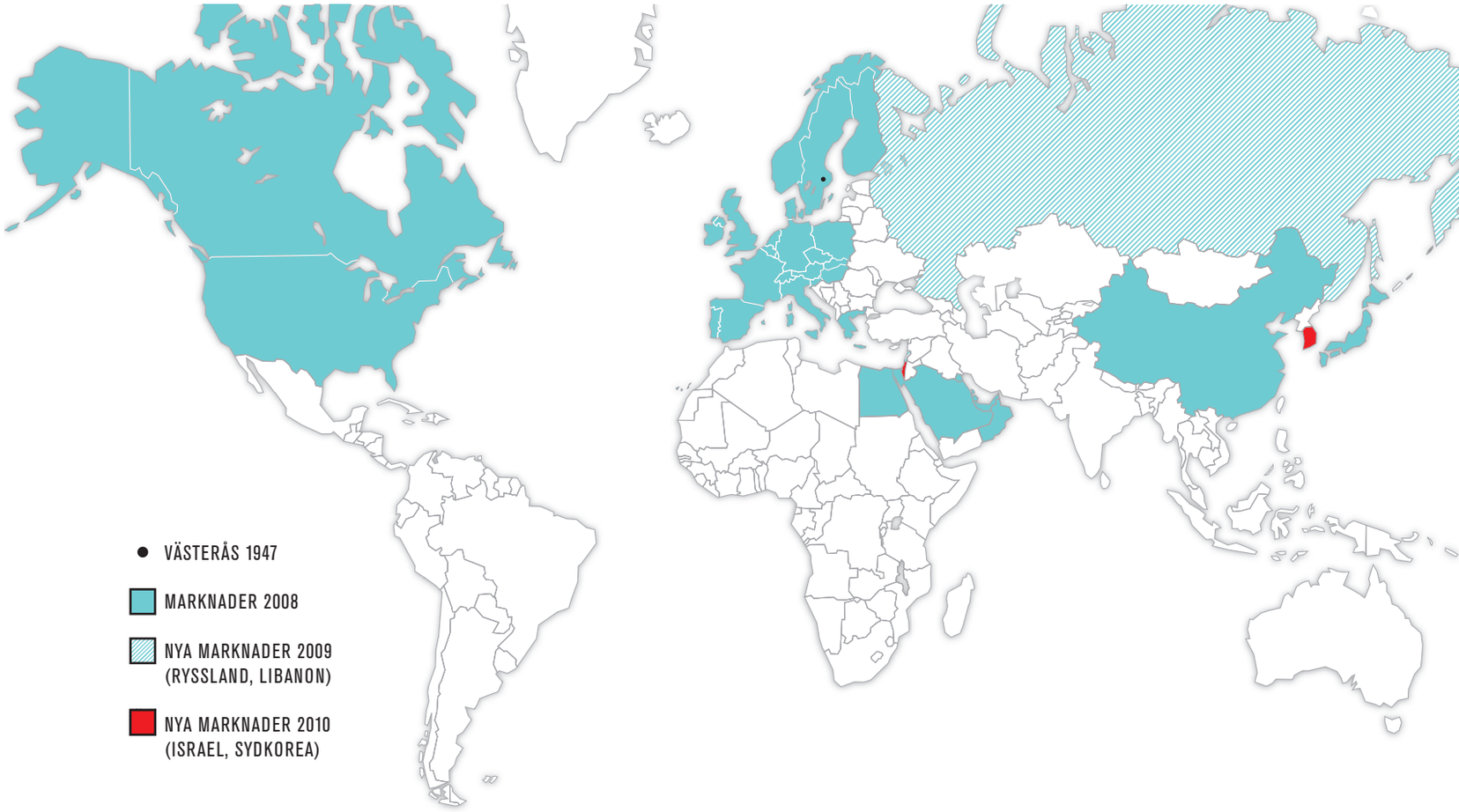
"Comme des Garçons-kollektionen var en riktig hit – massor av studenter och modefans som plockade på sig prickiga cardigans, dekonstruerade jackor och haremsbyxor. När jag kom tillbaka till kontoret för att hålla möte var det inte mindre än tre ur personalen som hade på sig jackorna från kollektionen. De såg ut som om de tillhörde en helt ny, urban folkgrupp."
Harriet Quick, British Vogue ■

H&M i samarbete med Marimekko
”Det var ett förslag från våra designers på damavdelningen. De har alltid varit förtjusta i de färgglada, positiva mönstren som de flesta förknippar med främst 60- och 70-talen. Marimekko tackade ja och vi fick tillgång till deras stora mönsterarkiv. Kollektionen blev en härlig färginjektion.”



Fashion Against AIDS
”Vi samarbetade med ’Designers Against AIDS’ och producerade en kollektion, främst t-shirts, för killar och tjejer tillsammans med Rihanna, Timbaland, Good Charlotte och en rad andra kända artister. Tanken med kollektionen var att väcka uppmärksamhet och öka kunskapen bland ungdomar om HIV/AIDS.”

H&M Man Trend
”Den här kollektionen tar H&M:s herrmode ett steg längre. Höstens premiärkollektion handlade om vågade overaller och fuskpälsjackor samt innovativa uppdateringar av typiska herrplagg. Som nylonrocken med asymmetriska sömmar och den v-ringade mohairtröjan.”



H&M I 33 LÄNDER

H&M har fortsatt att växa under 2008 och vid verksamhetsårets slut fanns H&M i 33 länder. Fem nya länder tillkom under året – Japan, Egypten, Oman, Saudiarabien och Bahrain; de fyra sistnämnda på franchisebasis. Under året var nettotillskottet 216 butiker inklusive förvärv av 20 Monki- och Weekday-butiker. Vid verksamhetsårets slut hade H&M-koncernen totalt 1 738 butiker. Butiksöppningar ägde rum på flera befintliga marknader, däribland butiken i Barcelona designad av det framstående spanska arkitektkontoret Estudio Mariscal samt en 3 000 kvadratmeter stor flaggskeppsbutik på Regent Street i London.

Koncernens totala försäljning ökade med 13 procent till 104 miljarder kronor inklusive moms. I lokala valutor ökade försäljningen med 11 procent och försäljningen i jämförbara enheter – det vill säga de butiker och distanshandelsländer som har varit i drift under minst ett verksamhetsår (1 december – 30 november) – minskade med 1 procent. Försäljningen kan med tanke på det globala konjunkturläget under hösten 2008 ses som tillfredsställande.

Distanshandeln, som för närvarande finns i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Nederländerna, Tyskland och Österrike, utvecklades väl under året.

Under 2008 expanderade H&M främst i USA, Spanien, Storbritannien, Frankrike, Tyskland och Italien. 2008 var även året då H&M tog klivet in på den japanska marknaden. Två butiker öppnades i Tokyo, en i Ginza följt av en i Harajuku vilka redan har visat sig vara de mest framgångsrika öppningarna i H&M:s historia. Expansionen i Japan fortsätter även under 2009 med nya butiker i Shibuya, Shinjuku samt i Osaka 2010. Utöver fortsatt fokus på Japan och Kina, med bland annat den första butiksöppningen i Peking under våren 2009. Koncernens första butiker öppnas på den ryska marknaden i Moskva-området under 2009 samt i Sankt Petersburg där den första butiken beräknas öppnas under 2010. Nya planerade franschisemarknader är Libanon 2009 och Israel 2010.

H&M ser fortsatt positivt på framtida expansion och affärsmöjligheter. Ett nettotillskott om 225 butiker planeras för 2009 vilket kommer att skapa 6 000 – 7 000 nya arbetstillfällen. Huvuddelen av koncernens expansion planeras ske i USA, Frankrike, Italien, Spanien, Storbritannien och Tyskland.

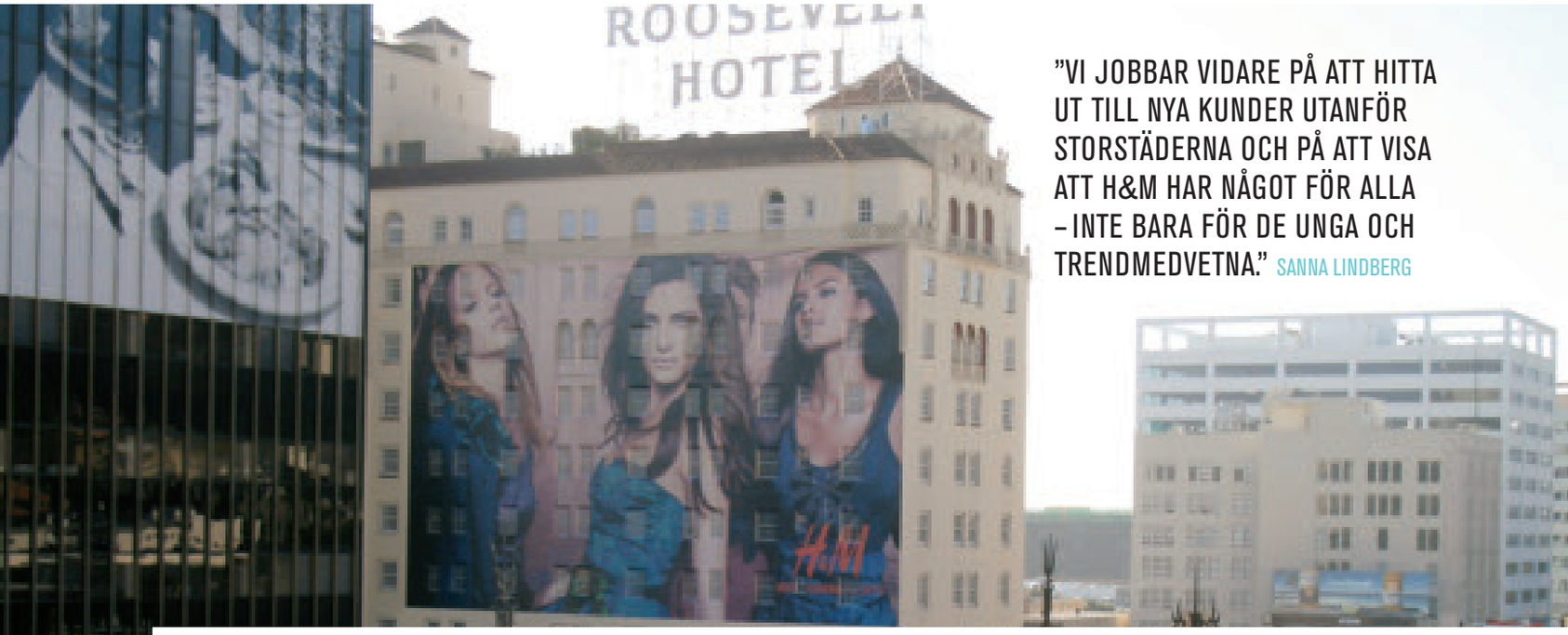
I expansionsplanen, vars största del utgörs av H&M-butiker, ingår också COS-butiker samt Monki- och Weekdaybutiker. COS, Collection of Style, som erbjuder ett dam- och herrsortiment i ett högre prissegment, planerar att öppna åtta nya butiker under 2009. 15 nya Monki- och Weekdaybutiker planeras tillkomma under 2009 ■

MARKNADSÖVERSIKT

MARKNAD	STARTÅR	ANTAL BUTIKER 30 NOV 2008	NYA BUTIKER [1] UNDER ÅRET	STÄNGDA BUTIKER UNDER ÅRET	OMSÄTTNING 2008 INKLUSIVE MOMS (MSEK)	OMSÄTTNING 2007 INKLUSIVE MOMS (MSEK)	MEDELANTALET MEDARBETARE
Sverige	1947	150	29	3	7 444	7 228	4 924
Norge	1964	85	4	1	5 290	5 155	1 575
Danmark	1967	69	5	1	3 867	3 746	1 335
Storbritannien	1976	146	20	3	7 337	7 320	4 275
Schweiz	1978	66	7	1	4 879	4 206	1 599
Tyskland	1980	339	25	5	25 487	22 150	10 746
Nederländerna	1989	96	8	1	6 793	6 147	2 395
Belgien	1992	55	3	2	3 122	2 836	1 332
Österrike	1994	60	2		5 020	4 543	1 986
Luxemburg	1996	9	1		351	331	134
Finland	1997	36	3	1	2 450	2 247	840
Frankrike	1998	114	16		7 988	6 972	3 396
USA	2000	169	24		6 513	5 816	6 820
Spanien	2000	99	20		5 778	5 114	4 528
Polen	2003	53	11		2 508	1 776	1 956
Tjeckien	2003	16	2		670	610	281
Portugal	2003	17	2		764	672	606
Italien	2003	46	15		2 675	1 742	1 052
Kanada	2004	43	8		1 812	1 449	1 011
Slovenien	2004	9	3		594	485	129
Irland	2005	9	2		488	418	220
Ungern	2005	8	2		304	197	135
Slovakien	2007	3	1		137	81	65
Grekland	2007	8	5		301	141	247
Kina	2007	13	6		881	482	1 109
Japan	2008	2	2		198		203
Franchise [2]	2006	18	8		390 [3]	259	
Totalt		**1 738**	**234**	**18**	**104 041**	**92 123**	**52 889** [4]

1) inklusive 20 förvärvade Monki- och Weekdaybutiker 2) Förenade Arabemiraten, Kuwait, Qatar, Saudiarabien, Egypten, Bahrain, Oman 3) exklusive moms 4) koncernen totalt 53 430

NAMN **SANNA LINDBERG** YRKE LANDSCHEF USA FÖDD 1957 SPRÅK SVENSKA, ENGELSKA, TYSKA, FRANSKA OCH DANSKA



"VI JOBBAR VIDARE PÅ ATT HITTA UT TILL NYA KUNDER UTANFÖR STORSTÄDERNA OCH PÅ ATT VISA ATT H&M HAR NÅGOT FÖR ALLA – INTE BARA FÖR DE UNGA OCH TRENDMEDVETNA." SANNA LINDBERG

GO *WEST*

Åtta år efter att den första butiken öppnades i New York är *USA H&M:s sjätte största marknad.* Landschef Sanna Lindberg berättar om den fortsatta expansionen.

Första gången någon föreslog för Sanna Lindberg att hon skulle ta ett sommarjobb för H&M sa hon "Nej, tack. Det är inte för mig". Sedan funderade hon lite grann och sa "Jo förresten". Mer än tjugo år senare har hon hunnit vara butikschef, inköpare, försäljningschef och marknadschef. Hon har varit med och etablerat H&M i Frankrike och dessutom arbetat i Sverige, Tyskland, Storbritannien och Schweiz. I dag är hon landschef för H&M i USA.

"Walk the talk" säger Sanna Lindberg när hon ska sätta fingret på hur hon jobbar. Under de första åren på plats kunde hon förvåna sina medarbetare med att själv ställa sig bakom kassan eller vid provrummen. Hon och de andra på H&M:s landskontor håller sig alltid nära butikerna genom ständiga besök:

– Vi fokuserar på försäljningen i butik. På att det finns rätt personal på rätt plats vid rätt tidpunkt och att alla kampanjer fungerar. Det gäller att hela tiden ha butikerna väl påfyllda, att det är snyggt överallt, och att alla provrum ser välstädade ut.

– Jag tror att jag har nytta av att jag har arbetat i så många olika länder, och att jag har en bakgrund inom idrotten eftersom vi jobbar mycket med teamwork. Det är viktigt för mig att medarbetarna känner att de kan ta egna initiativ. Hos oss får man inte en lista varje morgon på vad man ska göra. Visst har vi rutiner, men mycket dyker upp oförutsett och då löser vi detta på plats.

Vad är det roligaste med ditt jobb?

– Det är roligt att det händer saker hela tiden, och att få jobba med produkter som jag tycker mycket om. Men det allra roligaste är verkligen människorna och den kulturella mångfalden. Särskilt att få lyfta fram de unga förmågor som kan bli framtidens ledare. Det är fantastiskt att hjälpa dem att utvecklas och bli duktiga på sina jobb.

2003 kom Sanna Lindberg till USA. Då fanns det ungefär 60 butiker. I dag är det nästan 170 varav de flesta ligger på östkusten, däremot är det på västkusten som H&M i nuläget växer mest.

Hur hanterar man en så snabb expansion?

– Det handlar om att vara väl förberedd och att överföringen av kunskap och H&M:s värderingar sker så effektivt som möjligt. De befintliga medarbetarna får i uppgift att utbilda och entusiasmera de nya som kommer in. På det sättet får de nyanställda ta del av H&M:s värderingar på ett naturligt och enkelt sätt.

Hur får man ihop varuflödet i ett så stort land?

– Det gäller att ha en effektiv logistikhantering så att varje butik får rätt varor i rätt tid. Vi har påfyllnadslager i anslutning till butikerna så att vi snabbt kan fylla på.

Hur ser likheterna ut mellan USA och Europa?

– Jag ser verkligen fler likheter än skillnader. Vi förmedlar alltid våra kärnvärden, utan att tappa förståelsen för de speciella kulturella fenomen som är specifika för USA.

Ser du skillnader i konsumtionsvanorna jämfört med andra länder?

– Det är väldigt stor skillnad på landsbygd och storstad. Priskonkurrensen är tuff särskilt under 2008 då USA påverkats starkt av den globala lågkonjunkturen. Vi gör hela tiden prisanalyser för att ligga rätt i prisnivå och vi förmedlar kontinuerligt information till inköparna. Jag är intresserad av kläder själv, så jag försöker hela tiden följa hur utbudet ser ut, även hos våra konkurrenter.

Vad händer på H&M i USA under 2009?
– Vi fortsätter att fokusera på försäljningen i butik och på nya butiksöppningar. Och nu har vi funnits här så länge att det är dags att börja renovera de första butikerna.
Vilken är den största utmaningen just nu?
– Det är att göra oss ännu mer synliga. Vi jobbar vidare på att hitta ut till nya kunder utanför storstäderna och på att visa att H&M har något för alla – inte bara för de unga och trendmedvetna, utan även bra basplagg och sådant som lockar en lite äldre målgrupp.
Berätta lite om de senaste årens butiksöppningar.
– När H&M öppnar en ny butik i USA är det verkligen en händelse. Intresset från media är enormt och vi har folk som köar utanför hela dagen. När vi öppnade i Las Vegas i ett köpcentrum med massor av andra butiker ville personalen från köpcentret bara sätta fem meter rep utanför butiken, men jag sa ”nej nej, det räcker aldrig”.
Och det räckte inte?
– Nej, absolut inte…(skratt). Vi har alltid massor av folk som kommer, ofta flera tusen personer.
Vilka var årets viktigaste öppningar?
– Seattle och Atlanta var de största butikerna men den mest mediabevakade öppningen var Pasadena för några år sedan. Medierna bevakade öppningen med nyhetshelikoptrar. Från allmänheten var intresset minst lika stort. Folk sov i sovsäck utanför butiken natten innan vi öppnade! ■

GRÖN *LOGISTIK*

Fler än *1700 butiker i 33 länder* – logistik är mycket viktigt på H&M.

H&M skapar och planerar sina kollektioner centralt. I det arbetet är det mycket viktigt att förstå vad kunderna efterfrågar – från idén till en ny produkt fram till att kunden köper den. H&M:s designers, mönsterkonstruktörer och inköpare enas om vilka trender som ska inspirera H&M:s mode den kommande säsongen och försöker hitta en bra balans mellan modern bas, rådande mode och high fashion. Tillverkningen av varorna lägger H&M:s produktionsavdelning ut på fristående leverantörer främst i Asien och Europa. Att få allt att fungera ställer stora krav på planering och organisation. Logistikorganisationen hanterar varje år miljontals varor som skickas ut till butikerna i de olika länderna.

Rätt vara ska komma till rätt plats vid rätt tidpunkt och till rätt kostnad. Logistiken är en utmaning för varje modeföretag. På H&M ska transporten även vara så miljövänlig som möjligt. Sedan flera år pågår ett intensivt miljöarbete. H&M arbetar till exempel aktivt för att minska antalet flygtransporter, vilka har halverats bara på några år. H&M följer upp det miljöarbete som bedrivs hos logistikleverantörer som rederier och vägtransportörer.

Varor som skickas från producenter i Asien till försäljningsmarknaderna i Europa eller USA går nästan uteslutande med sjötransport. Inom Europa är ambitionen att öka andelen transporter på järnväg framför landsväg. Mer än 90 procent av alla varutransporter går med fartyg, tåg eller lastbil. Flyg används bara i undantagsfall för de leveranser som kräver en snabbare transport.

Varorna anländer till någon av de distributionscentraler som finns i anslutning till försäljningsmarknaderna. Där packas de upp och fördelas för att sedan skickas vidare ut till butikerna. Inom EU är distributionscentralerna inte bundna till ett visst land, de servar i stället butikerna i en geografisk region. På så sätt blir distributionen så effektiv som möjligt.

De enskilda butikerna har inga egna lager, de fylls på efter behov. Förutom distributionscentralerna finns även centrala påfyllnadslager. Så fort en vara har sålts skickas information till lagret och varje dag fylls H&M-butikerna på med nya varor.

Ledord för logistiken inom H&M är enkelhet, tillförlitlighet och transparens. Enkelhet – logistiken får inte bli för komplicerad. Tillförlitlighet – det är inte alltid mest fördelaktigt att välja det snabbaste transportsättet, i stället prioriteras det som är mest pålitligt och miljövänligt. Transparens – informationsutbyte med alla länkar i logistikkedjan ■

H&M TILL JAPAN

Hösten 2008 kom H&M äntligen till Japan. De två butiksöppningarna i Tokyo blev omedelbara framgångar – erfarenheter som blir till nytta inför hösten 2009, då ytterligare två butiker slår upp portarna. *Landschef för H&M i Japan är Christine Edman.*

Bandet klipps vid öppningen i Harajuku

H&M-butiken i Ginza. Fasad ritad av Universal Design Studio, London

NAMN **CHRISTINE EDMAN** YRKE LANDSCHEF JAPAN FÖDD 1975 SPRÅK JAPANSKA, ENGELSKA OCH LITE SVENSKA

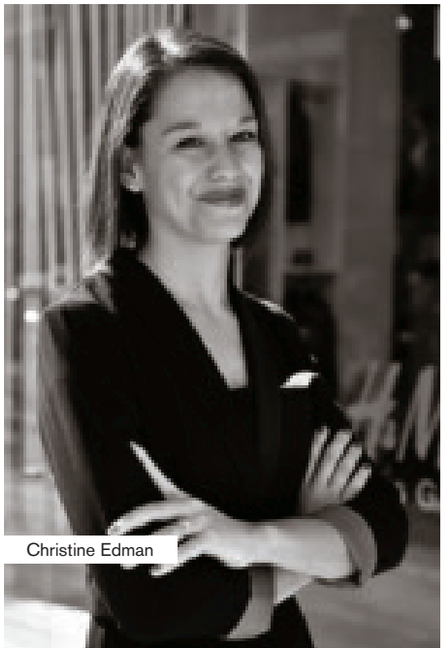
Utomhuskampanj inför öppningen i Ginza

Hösten 2008 kom H&M äntligen till Japan. Den 13 september slog den första Tokyobutiken upp sina portar för nästan 8 000 förväntansfulla kunder – varav vissa börjat köa redan kvällen före öppningsdagen. Bara två månader senare var det dags för butik nummer två.

– Intresset från medierna och allmänheten har varit enormt och H&M är oerhört populärt, berättar Christine Edman som är landschef för H&M i Japan. Japanerna är trend- och modemedvetna kunder. Många kände till oss väl redan innan butiksöppningarna från tidningar, modebloggar och resor.

H&M:s allra första Tokyobutik ligger i hjärtat av eleganta Ginza. Med en imponerande fasad av mönsterklädda glaspaneler smälter den väl in i det exklusiva shoppingdistriktet.

– Butiken speglar Ginzas exklusiva karaktär. Det första besökaren möter är inget vanligt skyltfönster – det är ett konstverk, säger Christine Edman om fasaden, som lyses upp bakifrån så att dess mönster framträder än tydligare efter mörkrets inbrott.



Christine Edman

Väl inne i butiken får besökarna uppleva ett för H&M nytt inredningskoncept där bottenvåningen fungerar som skyltfönster. Ryggraden i byggnaden är en stor trappa, på vilken mönstret från fasaden går igen i de formpressade, präglade gipspanelerna.

Även herravdelningen i bottenplan har fått en för H&M ny look, med eleganta, mörka träslag och tjocka mattor, vilket låter plaggen ta mycket plats, och ger en exklusiv känsla.

I november 2008 kompletterades den eleganta Ginzabutiken med en butik i Harajuku, som är ett av Tokyos mer trendiga shoppingområden, fyllt av små, spännande affärer. Illustratören och modedesignern Lovisa Burfitt har gjort illustrationer på butikens väggar. Precis som i Ginza, är fasaden i Harajuku något alldeles speciellt. Täckt i glas och vitt stål har den fristående H&M-byggnaden en avancerad struktur som gör att den uppfattas olika beroende på vilket håll besökaren kommer ifrån.

Butikerna i Ginza och Harajuku är anpassade efter de två shoppingdistriktens distinkta karaktär. Men H&M är ett globalt företag, och ett av de viktigaste momenten inför etableringen i Japan var att integrera den lokala personalen i H&M:s företagskultur och värderingar. Rekryteringen startade därför långt i förväg och redan i november 2007 fick de första medarbetarna åka till Norge för utbildning i några av H&M:s existerande butiker.

– Det är viktigt att våra medarbetare i Japan är en del av vår företagskultur och kommer in i H&M:s platta organisation, där vi har en öppen kommunikation och är väldigt raka mot varandra, berättar Christine Edman.

Nu går H&M i Japan vidare mot nya mål.

– I och med de första två butikerna får vi möjlighet att samla in ännu mer kunskap om den japanska marknaden så att varumärket H&M kan förvaltas på bästa sätt, säger Christine Edman.

Lärdomarna kommer till nytta då två nya butiker öppnar under hösten 2009. Efter Ginza och Harajuku väntar två nästan 3 000 kvadratmeter stora butiker i Shibuya och Shinjuku, och i Osaka öppnas en butik 2010. Shinjuku blir en så kallad fullsortimentsbutik där samtliga H&M-koncept, inklusive barn- och underkläder, kommer att säljas.

– Japan har enorm potential som marknad för H&M, säger Christine Edman om det stora intresse som har uppstått kring H&M:s första två butiker i Tokyo. Det är ett land med cirka 128 miljoner invånare, varav 13 miljoner bor i Tokyo. Japanerna är medvetna, intresserade kunder som har höga krav när det gäller mode och kvalitet. Det finns en stor efterfrågan på trendigt mode till överkomliga priser och H&M erbjuder precis det – mode och kvalitet till bästa pris ■

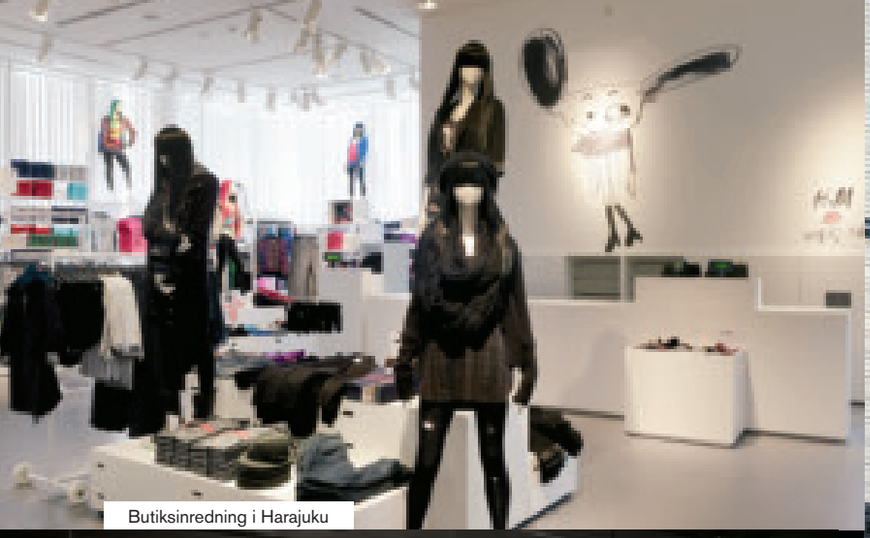
Harajuku-butiken

"HARAJUKU ÄR DET KREATIVA OMRÅDET I TOKYO. PRECIS SOM I GINZA, DÄR VI LÄT DEN ELEGANTA STADSDELEN REFLEKTERAS I VÅR BUTIK, HAR VI UTGÅTT FRÅN HARAJUKUS KARAKTÄR OCH SKAPAT EN ROCKIG INRAMNING."

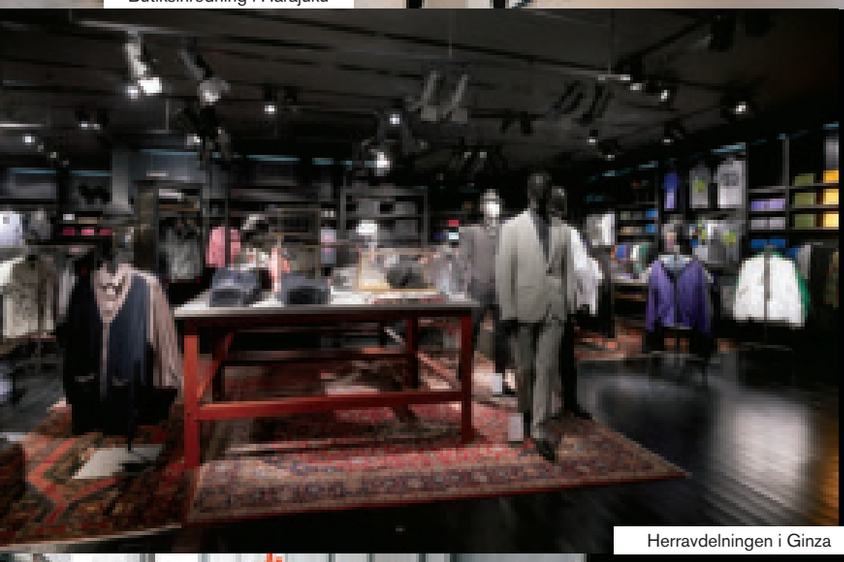
ULRIKA BERNHARDTZ, BUTIKSUTVECKLING

JAPAN KOMMER TILL H&M

Under 2008 är det inte bara H&M som kommit till Japan. I och med årets spännande designersamarbete med Comme des Garçons kom även Japan till H&M ■



Butiksinredning i Harajuku



Herravdelningen i Ginza

”FÖR ATT FÖRSTÄRKA BUTIKERNAS KARAKTÄR I TOKYO HAR VI ANPASSAT OCH LAGT STOR VIKT VID STYLING AV DOCKOR SAMT PRESENTATIONEN AV PLAGGEN.” CAMILLA HENRIKSSON, BUTIKSDISPLAY

Öppningskvällen i Ginza

BUTIKER SOM INSPIRERAR

Butiken är H&M:s viktigaste plats **där mötet med kunden sker och därför är rätt formgivning i butik a och o. På huvudkontoret dras riktlinjerna för butiksdesign och skyltfönster upp.**

Butiken och dess skyltfönster är H&M:s viktigaste kommunikationskanal med kunden och därför är dess design av extra stor vikt. Vartannat till vart tredje år skapar H&M ett helt nytt inredningsprogram för ett större antal butiker. Utgångspunkten kommer från en speciell, ny butik på en intressant marknad. ”Simple, smart and sustainable” är ledorden för den senaste uppdateringen av butiksdesign, som kommer att rullas ut hösten 2009 och bygger på de två nyöppnade H&M-butikerna i Japan.

–Vårt inredningsprogram måste fungera för olika förutsättningar och anpassas därefter. Varje butik blir på det viset unik, säger Ulrika Bernhardtz, kreativt ansvarig för butiksutveckling.

–När vi etablerar nya butiker väljer vi nämligen lokalen efter läget, inte hur den ser ut.

När H&M skapar nya butiker är ambitionen att de ska vara inbjudande och inspirerande. De ska tilltala en bred publik så att alla ska känna sig bekväma i den, oavsett bakgrund.

–Butikens viktigaste uppgift är att skapa en tydlig inramning till ett utbud som är i ständig förändring, säger Ulrika Bernhardtz.

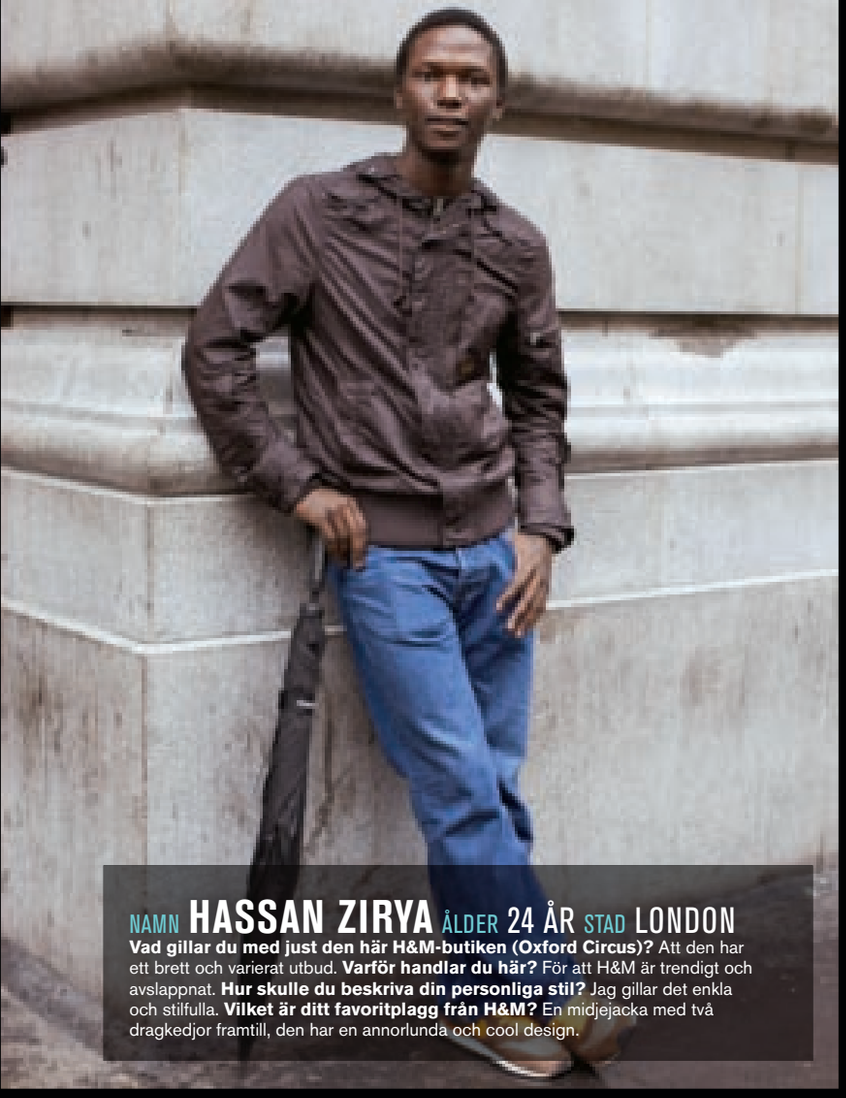
–Den behöver också ha en rytm med olika fokuspunkter som gör att energinivån bibehålls genom hela kundvarvet. Målet är en varierad shoppingupplevelse genom hela butiken.

Den kanske viktigaste delen av butiken är skyltfönstret, som är kundens första möte med H&M. Fönstren och de viktigaste ytorna skyltas om var tionde till var fjortonde dag, över hela världen. Riktlinjerna för skyltningen i de sammanlagt över 5 000 H&M-fönstren tas fram i en stor ”testbutik” på huvudkontoret i Stockholm.

–Det handlar om att inspirera kunden och lyfta fram det bästa ur kollektionerna. Vi försöker få plaggen att se inbjudande ut och visar dem ihop med accessoarer och skor, ibland kombinerade på sätt som kunden själv kanske inte hade tänkt på, säger Camilla Henriksson, ansvarig för displayavdelningen.

–Inredningen i skyltfönstren ska väcka en association eller en känsla, utan att ta fokus från plaggen. Butiksmiljön ska vara inspirerande men även lätt att hitta i. Därför är sättet vi presenterar varorna avgörande för hur man enkelt ska kunna orientera sig mellan olika stilar eller avdelningar ■

Nya konceptbutiken i Barcelona är formgiven i samarbete med arkitekten Javier Mariscal



NAMN **HASSAN ZIRYA** ÅLDER 24 ÅR STAD LONDON

Vad gillar du med just den här H&M-butiken (Oxford Circus)? Att den har ett brett och varierat utbud. **Varför handlar du här?** För att H&M är trendigt och avslappnat. **Hur skulle du beskriva din personliga stil?** Jag gillar det enkla och stilfulla. **Vilket är ditt favoritplagg från H&M?** En midjejacka med två dragkedjor framtill, den har en annorlunda och cool design.

NAMN **LUCY BLASCHE** ÅLDER 16 ÅR STAD BERLIN

Hur skapar du din egen personliga stil? Jag får inspiration från butiker och gillar att prova många stilar för att se vad som passar just mig. Jag läser modetidningar för att hålla mig uppdaterad om rådande trender. **Vilket är ditt favoritplagg från H&M?** En läderjacka som jag köpte förra året. Den funkar till det mesta och jag känner mig chic i den.

NAMN **YUKARI TAKAHO** ÅLDER 19 ÅR STAD TOKYO

Vad köpte du i dag? Tröjor och huvtröjor. Jag tyckte Comme des Garçons var snyggt, men prickarna passade inte mig. Och sedan sprang alla andra efter just de plaggen så jag bestämde mig för andra plagg i stället. **Har du varit i någon H&M-butik tidigare?** Ja, i London tidigare i somras på min semester. Då köpte jag den här koftan som jag har på mig i dag.

NAMN **RICHARD AHLSRÖD** ÅLDER 42 ÅR STAD LONDON

Varför handlar du på H&M? För att de har ett modernt utbud till bra pris. Jag gillar särskilt herrskjortorna, kostymerna och underkläderna. **Hur skulle du beskriva din personliga stil?** Less is more. **Vilket är ditt favoritplagg från H&M?** En yllerock. Den ser lika exklusiv ut som en rock från Hugo Boss, men till ett mycket bättre pris. Jag känner mig stilig och elegant i den.

”KREATIVITETEN ÄR VAD SOM HAR GJORT H&M TILL VAD DET ÄR OCH MAN MÅSTE JOBBA HÅRT FÖR ATT VARA FORTSATT KREATIV.”

ANN-SOFIE JOHANSSON
CHEFSDESIGNER

SÅ SKAPAS *H&M:s* MODE

Mode och kvalitet till bästa pris – det är H&M:s affärsidé. På designavdelningen arbetar över hundra designers med att *omvandla trender till mode för alla.* Den nya chefsdesignern *Ann-Sofie Johansson förklarar hur det går till.*

För knappt ett år sedan utsågs Ann-Sofie Johansson till H&M:s chefsdesigner efter Margareta van den Bosch som nu är kreativ rådgivare på H&M. Hon började arbeta i H&M-butik redan 1987 medan hon fortfarande studerade till modedesigner. 1990 började hon jobba som designassistent och senare blev hon designer, känd i teamet för sina starka idéer och känsla för mode. För Ann-Sofie själv kom utnämningen som en överraskning. Och det nya jobbet är en spännande utmaning.

– I mitt team pratar vi mycket om hur H&M ska jobba i framtiden och hur företaget ska kännas fortsatt relevant och modernt.

Ann-Sofies jobb handlar till stor del om lagarbete – och om att

NAMN **ANN-SOFIE JOHANSSON** YRKE CHEFSDESIGNER FÖDD 1963
INSPIRATION RESOR, KONST OCH FOLK I RÖRELSE

upprätthålla en kreativ kultur på H&M:s designavdelning, där över hundra designers arbetar i team. Deras uppdrag är att skapa en bra balans i sortimentet mellan basplagg och det allra senaste modet. Det handlar om att identifiera och anamma trender och att sedan omvandla dem till mode som är tillgängligt för alla.

– Kreativiteten är vad som har gjort H&M till vad det är. Och man måste jobba hårt för att vara fortsatt kreativ. Vi peppar varandra på avdelningarna och ser till att avsätta tid för kreativ inspiration.

Hur hittar du inspiration?

– I min omgivning. Att se någon som sätter ihop och bär plagg på ett oväntat sätt – det inspirerar, säger Ann-Sofie.

– Det bästa sättet att lära känna kunden är att röra sig bland folk, i våra butiker och genom att besöka olika städer som till exempel Tokyo, New York och Paris. Andra inspirationskällor är second hand i storstäder, loppisar och förstås konst, musik och film.

Vilka trender gäller för våren 2009?

– En romantisk och feminin stil med blommönster och midjan i fokus. För killar en casual preppy look med chinos och bomullsblazer. Det finns också en mer exotisk trend med djurmönster och safariinspirerade plagg och slutligen är 80-talsinfluenserna starka med dansinspirerade plagg och ljus denim.

Ann-Sofie ser mode som ett sätt att uttrycka personlighet och en röst som berättar om den tid vi lever i. Den definitionen av mode omsätter hon i sitt arbete på H&M:s designavdelning, där personlig stil är ett viktigt begrepp.

– På H&M ska man kunna blanda olika trender och koncept, det ska finnas något för alla och till alla typer av tillfällen. H&M ska kännas som en godisbutik där man kan plocka sina egna favoriter.

Ett annat centralt begrepp på H&M är ”mode för alla”. Här kan man köpa både trendplagg och basplagg – och, någon gång om året, plagg från designersamarbeten som alla har råd med.

– På H&M har vi vår egen modevärld där vi levererar bra mode och kvalitet till bästa pris, menar Ann-Sofie Johansson.

H&M har blivit en inspiratör i modeindustrin. Nu försöker alla som har möjlighet att uppdatera sina kollektioner inom säsongen och se till att det ständigt händer saker i butiken. Samtidigt har rösterna mot ”fast fashion” börjat höjas. I början av hösten 2008 publicerades en artikel i Herald Tribune om det snabba modet, där skribenten ifrågasatte om det var här för att stanna eller inte. Ann-Sofie menar att modet inte är så snabbt som man tror. Att förändra en silhuett eller skapa en ny trend tar ofta flera säsonger.

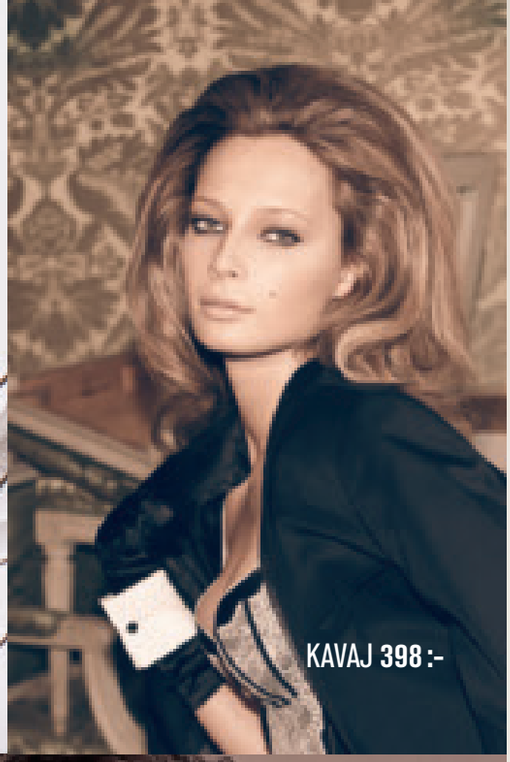
– Modeintresserade kunder kommer också alltid att vilja ha något nytt till sin garderob och det kan man hitta hos oss. Samtidigt har konsumenterna blivit bättre på att ta hand om sina gamla kläder. Vi uppmuntrar inte slit och släng. Jag har många kläder som jag har använt under flera år, till exempel en gammal smokingjacka från H&M som fortfarande håller.

– Vi lägger också ned mycket arbete på att skapa miljövänliga kläder.

H&M:s affärsidé bygger på att ge kunderna mode och kvalitet till bästa pris. H&M har butiker över hela världen, med ett utbud i ständig förändring. Så lyder konceptet som gjort att H&M nyligen utnämndes till ett av världens starkaste varumärken. Hur påverkas designavdelningen av det?

– Det är såklart roligt, men vårt primära fokus är ändå att jobba för fortsatt förtroende hos våra kunder, säger Ann-Sofie ■

BRA H&M-DESIGN ENLIGT ANN-SOFIE
KUNDFOKUS
KREATIVITET & INSPIRATION
KOMMERSIELLT TÄNKANDE
KONKURRENSKRAFTIG DESIGN



KAVAJ **398 :-**

SHORTS **298 :-**

ROCK **998 :-**

”PÅ H&M SKA MAN KUNNA BLANDA OLIKA TRENDER OCH KONCEPT. DET SKA FINNAS NÅGOT FÖR ALLA.”

ANN-SOFIE JOHANSSON, CHEFSDESIGNER

H&M:s designers skapar plagg för många olika tillfällen. Här är ett axplock från H&M Magazine under 2008 som visar variationen i H&M:s erbjudande.

TRENCHCOAT **798 :-**

JEANS **398 :-**

KASHMIRTRÖJA
798 :-

KAVAJ **398 :-**

SÅ VÄXER H&M

Engagerade medarbetare är en av nycklarna till H&M:s framgångar. **Internrekrytering och arbetsrotation gör att företaget kan växa snabbt. *Pär Darj,* HR-ansvarig, förklarar hur H&M arbetar för att förbli en attraktiv arbetsgivare i framtiden.**

Våra duktiga och engagerade medarbetare är en starkt bidragande orsak till att H&M har lyckats växa med god lönsamhet under så lång tid, vid verksamhetsårets slut hade H&M 73 000 anställda i 33 länder. Tillväxtmålet är 10–15 procent nya butiker varje år, för 2009 innebär det att mellan 6 000–7 000 nya arbetstillfällen kommer att skapas.

Pär Darj, HR-ansvarig på H&M, som började som regionsekonom för mer än 30 år sedan. Sedan dess har han varit ekonomichef i Storbritannien och i Sverige, landschef i både Österrike och USA.

I dag arbetar Pär Darj med att fylla ett snabbt expanderande företag med rätt personer, på rätt plats, och att se till att H&M:s företagskultur lever vidare i ett globalt sammanhang.

– Nyckelorden för att kunna fortsätta expandera är ansvar och engagemang: att vi har engagerade medarbetare och att vi vågar dela ut ansvar på alla nivåer, säger Pär Darj. Jag brukar säga till medarbetarna att ”om inte ni växer så växer inte H&M”.

När H&M ska öppna på en ny marknad rekryterar man alltid lokalt. I uppstartsskedet får de nyanställda support av mer erfarna medarbetare. De första japanska H&M-medarbetarna tillbringade till exempel en tid i butiker i Norge och Tyskland. I samband med den säljintensiva öppningsfasen kommer sedan kollegor från andra länder in tillfälligt.

– När vi startade upp H&M i Kina tog vi dit specialister från sju olika länder, berättar Pär Darj. De valdes ut därför att de är förebilder som kan visa hur allt ska fungera när vi öppnar i ett nytt land. Men vi lägger snabbt över ansvaret på de lokala medarbetarna.

Framöver kommer rekryteringsbehovet att vara fortsatt stort. Det är därför viktigt att H&M fortsätter vara en attraktiv arbetsgivare som aktivt kommunicerar hur verksamheten bedrivs och vilka möjligheter som finns för medarbetarna. Den stora satsningen ligger dock även i framtiden på internrekrytering. Under 2008 har H&M skapat en intern ”Global Job Market”.

NAMN **PÄR DARJ**
YRKE **HR-ANSVARIG** FÖDD **1954**

– Det gäller att ha talanger på gång, som har den rätta H&M-andan, som är engagerade i sitt arbete och som är beredda att ta sig an nya arbetsuppgifter, säger Pär Darj. Det har vi på alla nivåer, från butikspersonal till landschefer, samt på de centrala avdelningarna.

Internrekrytering och arbetsrotation innebär att H&M kan växa snabbt men förbli ett värderingsstyrt företag där sunt förnuft, hårt arbete och lagarbete står i centrum, och där medarbetarna kan både utmana sig själva och ta egna initiativ.

– På H&M kan man komma in som avdelningschef och bli butikschef efter 6–12 månader, beroende på landets expansionstakt. Men det handlar inte bara om att klättra uppåt utan om att samla på sig olika erfarenheter, att fylla ryggsäcken med så många olika saker som möjligt.

För att möta de förväntningar som finns på H&M som en attraktiv arbetsgivare, jobbar man hårt med att utarbeta globala riktlinjer för såväl mångfald och jämställdhet som mot diskriminering.

– Vi eftersträvar goda relationer med de fackföreningar som representerar våra medarbetare, säger Pär Darj. H&M:s målsättning är att vara en god arbetsgivare även i de länder där lagar och regler inte lever upp till H&M:s krav. Hela verksamheten präglas av en grundläggande respekt för individen. Det gäller allt från rimliga löner, arbetstider och fackföreningsfrihet till möjligheten att växa och utvecklas inom företaget.

H&M:s värderingar är även grunden för ett mångkulturellt företag på en mångkulturell marknad där respekten för individen är stor och där alla finns representerade. Hos H&M ska alla känna sig delaktiga i företagets framgångar.

– Vi är ett stort globalt företag som känns som ett litet familjeföretag. Vi tror på människor och ser deras potential, säger Pär Darj och förklarar att formella kunskaper inte alltid är det viktigaste på H&M – det är viktigare att vara engagerad och ha rätt attityd.

– Som medarbetare på H&M får man vara entreprenör och man får ansvar tidigt. Tillsammans med likasinnade får man vara med och skapa resultat och förbättra vårt företag i stort som smått. Vi är stolta över den kultur vi har. Med den som grund kan vi nå våra tuffa expansions- och försäljningsmål. Resan har bara börjat! ■

NAMN **YANIRA RAMIREZ** YRKE BUTIKSCHEF FÖDD 1976 STAD LONDON
FRITIDSINTRESSEN RESA OCH LÄSA BUTIK OXFORD STREET EAST ANTAL MEDARBETARE 135
ANSTÄLLD JUNI 2002

Hur ser en typisk dag på jobbet ut?
Dagen börjar med leveranser. Sedan går jag igenom dagens mål för varje avdelning med alla Floor Managers. Därefter är jag huvudsakligen ute i butiken, dels för att jag tror på symboliskt ledarskap, men också för att möta våra kunder.
Vad är speciellt med den butiken som du jobbar i?
– Vi har en fantastisk stämning, är väldigt strukturerade och professionella men har också roligt. Medarbetarna är mycket engagerade.
Vad är det bästa med att jobba på H&M?
– Människorna och möjligheterna. H&M är en arbetsplats där du kan uppnå din fulla potential.
Hur gör du för att entusiasmera medarbetare?
– Genom att vara en bra förebild. Jag älskar att jobba på H&M och är passionerat dedikerad till mitt arbete. Jag tror att det gör mig till en bra förebild. Jag försöker också inspirera teamet att vara kreativa, ta ansvar och utvecklas.
Vad är en butikschefs största utmaning?
– Att hålla huvudet kallt mitt i allt som pågår. Jag måste upprätthålla en konsekvent, professionell attityd till medarbetare och kunder även när jag har en dålig dag ■

NAMN **CLAUDIA TASSLER** YRKE BUTIKSCHEF FÖDD 1972 STAD BERLIN
FRITIDSINTRESSEN LÄSA, FAMILJELIV, TRÄDGÅRDSARBETE BUTIK KURFÜRSTENDAMM 237
ANTAL MEDARBETARE 114 ANSTÄLLD APRIL 2004

Hur ser en typisk dag på jobbet ut?
– Dagen inleds med genomgång av omsättning och andra försäljningssiffror. Efter det har jag korta samtal med samtliga medlemmar i ansvarsgruppen. Jag tycker att det är viktigt att vårda den personliga kontakten med mina medarbetare och tar mig den tiden. Jag tittar över butiksytor och skyltning, det är viktigt att det ser rent och snyggt ut och att det finns tillräckligt många plagg i hyllor och på presentationsytor. Jag kontrollerar slutligen att skyltningen är inbjudande och inspirerande.

Vid lunch träffas vi igen för att gå igenom eftermiddagens prioriteringar. Därefter är vårt fortsatta fokus på kunden och på försäljningen.
Vad är speciellt med den butiken som du jobbar i?
– Det fantastiska arbetsteamet. Även om vi är många så känns det som en stor familj, och det är det som gör arbetet roligt.
Vad är det bästa med att jobba på H&M?
– Varje dag är en ny utmaning så det blir aldrig långtråkigt. Det finns också många möjligheter att utvecklas och prova nya arbetsuppgifter.
Hur inspirerar du dina medarbetare?
– Genom att jobba tillsammans med teamet och ha en öppen kommunikation samt att vara delaktig och att stötta ■

NAMN **KENICHI MINAMIURA** YRKE BUTIKSCHEF FÖDD 1976 STAD TOKYO
FRITIDSINTRESSEN ÅKA SNOWBOARD OCH SURFA BUTIK GINZA ANTAL MEDARBETARE 125
ANSTÄLLD NOVEMBER 2008

Hur ser en typisk dag på jobbet ut?
– Varje morgon går jag en vända i butiken och hälsar på mina medarbetare. Innan butiken öppnar går jag igenom varje våningsplan och ser till att det är rent och att skyltningen och ytorna är snygga. Tiden innan öppning är den i särklass bästa stunden för genomgång av dagens rutiner, aktuella kampanjer och nya arbetsmoment. Direkt efter öppningen är butiken full av kunder.
Vad är speciellt med just er butik?
– Ginza är ett elegant kontorsområde och vi säljer många kostymer. Våra grannar är lyxvarumärken och våra kunder förväntar sig därför en väldigt hög nivå på servicen. Vi försöker att erbjuda det på bästa sätt.
Vad är det bästa med den butiken som du jobbar i?
– Den platta organisationsstrukturen. I Japan är vi annars vana vid hierarkier, så det här är annorlunda och jag älskar det!
Vad är er största utmaning?
– Vi har precis öppnat i Japan och utmaningen är att få alla att växa, inklusive mig själv ■

NAMN **MAKOTO HAGIWARA** FÖDD 1985 STAD TOKYO
YRKE BUTIKSMEDARBETARE BUTIK HARAJUKU
Hur kom du först i kontakt med H&M som arbetsgivare? Via H&M:s hemsida. Jag hade kollat in hemsidan ända sedan jag fick höra att H&M skulle komma till Japan. **Varför sökte du jobbet?** H&M tror på människor och efter att jag fick höra om H&M:s värderingar blev jag väldigt intresserad av att jobba här. **Berätta om hur du lärde dig ditt jobb.** Vi fick sitta i ett klassrum i Tokyo i fem dagar och lära oss om H&M:s historia, våra värderingar, plaggpresentation och mycket annat. **Vad är det bästa med att jobba på H&M?** Jag måste säga samarbetet i teamet. Jag har respekt för alla mina kollegor och min närmaste chef är fantastisk.

NAMN **STEPHANIE KRÜGER** FÖDD 1956 STAD BERLIN
YRKE BUTIKSMEDARBETARE BUTIK KURFÜRSTENDAMM 237
Hur kom du först i kontakt med H&M? Jag växte upp med H&M, det har alltid varit mitt förstahandsval. **Varför vill du jobba med mode?** För att det är ett fantastiskt sätt att uttrycka sin personlighet på. **Vad förväntar du dig av ditt jobb?** Jag hoppas kunna bistå mina kollegor med min kreativitet och att få nya idéer i samspelet med dem och kunderna. Jag skulle önska att alla fick lämna butiken med ett leende på läpparna! **Berätta om hur du lärde dig ditt jobb.** Introduktionen var intensiv, det var massor att lära! Alla i teamet hjälpte till och gav mig stöd, och jag har också fått uppskattning för mina idéer.

NAMN **SHARON BARTELS** FÖDD 1982 STAD BERLIN
YRKE BUTIKSMEDARBETARE BUTIK KURFÜRSTENDAMM 237
Vad förväntar du dig av ditt jobb? Ett underbart team, som gör det roligt att jobba. Det är också spännande att träffa så många olika sorters kunder. Och sedan handlar det om möjligheterna att utveckla mig själv och mitt team. **Berätta om hur du lärde dig ditt jobb.** Jag kände mig väldigt välkommen, även om det var mycket att lära. Men jag kunde alltid lita på att jag fick hjälp från kollegorna. Första veckorna hade jag en kollega som hjälpte mig med allt. **Vad är det bästa med att jobba på H&M?** Teamet, och de många möjligheterna att utvecklas och möta nya utmaningar. Det är väldigt roligt att försöka sig på nya saker och träffa så många olika sorters människor dagligen.

NAMN **NICK BUDGE** FÖDD 1978 STAD LONDON
YRKE BUTIKSMEDARBETARE BUTIK CHELMSFORD
Hur kom du först i kontakt med H&M som arbetsgivare? Jag såg i ett skyltfönster att de sökte folk och sökte det på internet. **Varför sökte du jobbet?** Jag hade tidigare jobbat för Uniqlo i London och tänkte att H&M vore en bra väg tillbaka till detaljhandeln, och bra för min karriär. **Det är väldigt vanligt att byta jobb inom H&M, kan du tänka dig att gå vidare till ett annat jobb inom företaget senare?** Ja, jag skulle vilja bli Floor Manager nästa år och kolla om det finns möjlighet att flytta till en butik i centrala London.

HÅLLBARHET
– ETT DELAT ANSVAR

Grunden för H&M:s CSR-arbete är att lyckas genom att vara ett gott företag. *I fokus står hållbarhet på alla nivåer* – det innefattar miljö, sociala frågor och ekonomi.

Att ta ansvar för hur människor och miljö påverkas av verksamheten är en viktig förutsättning för att H&M ska fortsätta växa med god lönsamhet. I fokus för H&M:s CSR-arbete står hållbarhet på alla nivåer – det innefattar miljö, sociala frågor och ekonomi.

2008 var ett viktigt år i H&M:s historia. Under hösten sjösattes en ny hållbarhetsstrategi som innebär att CSR (Corporate Social Responsibility) inte längre bara är en avdelning inom företaget, utan en fråga för alla medarbetare.

Ingrid Schullström är chef för miljö och socialt ansvar på H&M. Tillsammans med medarbetare, leverantörer och andra intressenter arbetar hon med att förbättra hållbarheten, både inom H&M och i leverantörskedjan:

– Hållbarhet blir ett delat ansvar för alla beslutsfattare i företaget. Tidigare har hållbarhetsarbetet utgått från CSR-avdelningen, vi har tagit initiativet. Vi kommer gradvis att utvecklas till att bli en stödfunktion med expertis och kunnande.

H&M var tidigt ute med aktivt CSR-arbete. Ingrid Schullström började arbeta med de här frågorna 1997. På den tiden bestod hennes team av några få medarbetare i Stockholm. Förutom drygt tio medarbetare på CSR-avdelningen i Stockholm, arbetar i dag nästan 80 personer på produktionskontoren med dessa frågor. För att stärka H&M:s auditörer i deras arbete ute på fältet har en ny roll även skapats; under 2008 har en expert på textiltillverkning och dess miljöpåverkan anställts.

2008 var det tio år sedan de första kontrollerna av leverantörernas fabriker gjordes.

– För tio år sedan var kunskapen om hur kläderna tillverkades inte så stor. I dag hjälper vi till genom att peka på brister och analysera orsakerna till problemen. När de väl är identifierade är målsättningen att våra leverantörer själva ska ta fram en handlingsplan. Vi vill skapa samarbete, och på lång sikt komma bort från kontrolltänkandet, säger Ingrid Schullström.

H&M:s HÅLLBARHETSVISION
H&M:s affärsverksamhet bedrivs utifrån miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. En hållbar verksamhet uppfyller både nuvarande och kommande generationers behov.

Det vanligaste materialet i H&M:s sortiment är bomull. H&M arbetar därför på olika sätt med att minimera den negativa påverkan som bomullsodling kan ha på miljön.

Ekologisk bomull framställs utan kemiska bekämpningsmedel eller syntetiska gödningsmedel. H&M:s målsättning är att varje år öka andelen ekologisk bomull med minst 50 procent jämfört med föregående års mål. Ett mål som för 2008 överträffats med råge. Den totala volymen ekologisk bomull som tillverkas i världen är emellertid fortfarande liten.

H&M engagerar sig även tillsammans med Världsnaturfonden, och andra organisationer och företag, i Better Cotton Initiative (BCI), vars ambition är att förbättra den konventionella bomullsodlingen i världen.

– BCI fokuserar på att anpassa principerna för bättre bomull ▶

NAMN **INGRID SCHULLSTRÖM** YRKE ANSVARIG MILJÖ OCH SOCIALT ANSVAR FÖDD 1957
SPRÅK SVENSKA, ENGELSKA OCH ITALIENSKA

HÅLLBARHETS-*POLICY*

- H&M:s affärsidé är att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Kvalitet innebär även att produkterna ska vara tillverkade på ett miljömässigt och socialt hållbart sätt. Liksom all H&M:s verksamhet grundar sig CSR-arbetet på en strävan mot ständiga förbättringar.

- Vi har ett ansvar gentemot alla som bidrar till vår framgång, även mot dem som inte är anställda av H&M. Därför samarbetar vi med våra leverantörer för att utveckla en långsiktigt hållbar social och miljömässig standard i de fabriker som tillverkar H&M:s produkter.

- Vi ska säkerställa att våra anställdas mänskliga rättigheter inte kränks och detsamma gäller anställda hos våra leverantörer och andra samarbetspartners, samt våra kunder.

- Vi tillämpar försiktighetsprincipen i vårt miljöarbete och arbetar förebyggande med substitution av farliga kemikalier.

- Vi strävar mot effektiv resursanvändning och minimering av avfall. Genom att beakta nya tekniker kan vi genom materialval och förbättrade produktionsprocesser arbeta förebyggande med att minimera vår miljöpåverkan. Vi ska kontinuerligt revidera företagets mål och strategier för att minska företagets klimatpåverkan.

- Våra beslut grundar sig på överväganden där miljövinster på kortare och längre sikt beaktas för att säkerställa att vi väljer långsiktigt hållbara lösningar.

- Vi ska vara en god global samhällsmedborgare och agera ansvarsfullt i våra affärsrelationer. Vi tar avstånd från alla former av korruption. Vi för en dialog med olika intressenter för att bygga förtroende för vår verksamhet i den omvärld vi är beroende av för vår långsiktiga framgång.

H&M:S UPPFÖRANDEKOD

H&M:s uppförandekod från 1997 bygger på FN:s konvention om barns rättigheter samt ILO:s konventioner om arbetsvillkor och rättigheter i arbetslivet. Uppförandekoden ställer krav på bland annat:

- Förbud mot barnarbete
- God arbetsmiljö och brandsäkerhet
- Rimliga arbetstider och löner
- Fackföreningsfrihet
- Förbud mot diskriminering
- Miljö- och kemikalierestriktioner

▶ efter det klimat och sociala sammanhang som råder lokalt, berättar Ingrid Schullström. En generell certifiering kan till exempel upplevas som kostsam och komplicerad av producenterna.

En annan viktig miljöfråga är koldioxidutsläpp och dess klimatpåverkan. Att effektivisera transporter och energianvändning medför både miljömässiga och ekonomiska besparingar. H&M satsar bland annat på att byta ut lastbilstransporter mot tåg, hitta effektivare ljuskällor och att påverka rutinerna för energianvändande.

– År 2004 satte vi vårt utsläppsmål: att minska utsläppen med 10 procent per omsatt krona under fem år, det vill säga fram till 2009. Än så länge har vi överträffat det målet.

H&M för en kontinuerlig dialog med ett antal olika intressenter vad gäller CSR. Kunder, frivilligorganisationer och investerare förs in i diskussionen genom personliga möten, H&M:s hemsida, och den hållbarhetsredovisning som tas fram enligt Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer. Samarbeten med lokala fackföreningar och frivilligorganisationer är också viktiga:

– 2008 ackrediterades H&M av amerikanska Fair Labor Association (FLA) som gör oberoende fabrikskontroller och publicerar resultaten för allmänheten. En sådan ackreditering är ett kvitto på att vi har ett robust system för kontroller, men FLA:s kunskap är viktig för oss på andra sätt också, de ger oss råd och hjälp i olika frågor.

Parallellt med det egna hållbarhetsarbetet ägnar sig H&M även åt att stödja en rad välgörenhetsinitiativ. I fokus står bland annat utbildning och vattenfrågor.

En jubileumsstiftelse inrättades 2007 då H&M i och med 60-årsdagen, i samtliga medarbetares namn, avsatte 60 miljoner kronor till initiativ som förbättrar livskvaliteten i de länder där H&M är verksamt. Jubileumsstiftelsen har under 2008 donerat 250 000 US-dollar till Hand in Hand, en indisk organisation som bland annat motarbetar barnarbete och ger mikrolån till kvinnor som vill starta företag.

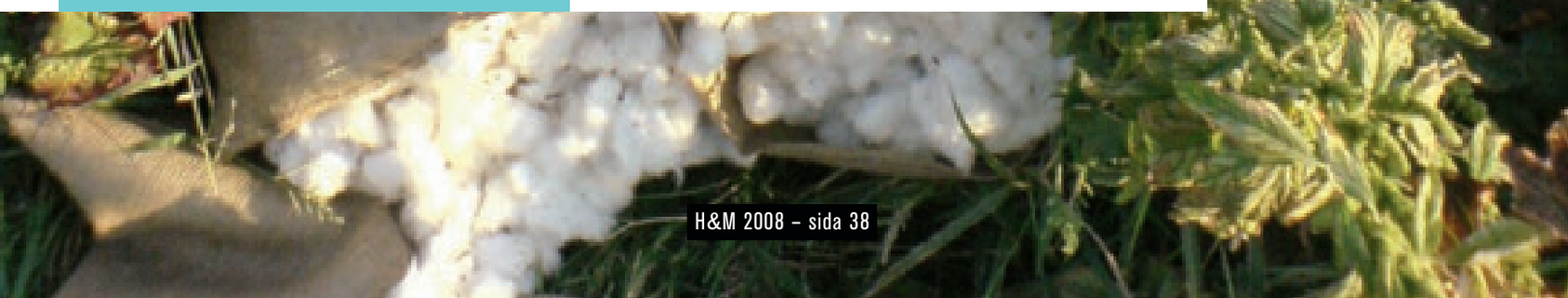
Inför 2009 är vatten en av huvudfrågorna för H&M:s hållbarhetsarbete. I juni 2008 undertecknade H&M the CEO Water Mandate, ett frivilligt initiativ från FN:s Global Compact. CEO Water Mandate består av en grupp företag som förbundit sig att arbeta tillsammans med frågor om hållbar vattenhantering.

– I och med att vi har undertecknat CEO Water Mandate förbinder vi oss att göra vattenanvändningen i vår direkta verksamhet mer effektiv och tillsammans med våra leverantörer se till att de effektiviserar vattenanvändningen och reningen av förorenat vatten. Vi ska också öppet redovisa resultaten av våra framsteg, säger Ingrid Schullström.

Sedan 2001 har H&M även samlat in mer än en miljon brittiska pund till WaterAid. Varje år designar H&M en exklusiv bikini där 10 procent av intäkterna för varje såld bikini går till organisationens vatten- och sanitetsprojekt i bland annat Bangladesh.

2009 kommer även att handla mycket om att omsätta H&M:s nya hållbarhetsstrategi i praktiken:

– Vi kommer att titta på varje enskild avdelning för att se vad som kan förbättras, säger Ingrid Schullström. Produktionsavdelningen och inköpsavdelningen har redan arbetat i många år med sociala frågor. Nu blir hållbarhet ett delat ansvar fullt ut, något alla i verksamheten tänker på när vi fattar beslut ■



H&M, MILJÖN OCH MÄNNISKORNA

Respekten för miljö och människor är grundläggande för H&M. En av dem som ser till att företagets uppförandekod efterlevs är Tobias Fischer, regional samordnare för Fjärran Östern.

Hongkong-baserade Tobias Fischer är regional samordnare för Fjärran Östern, vilken innefattar Kina, Kambodja, Korea och Indonesien.

Innan nya leverantörer börjar arbeta med H&M måste de skriva på företagets uppförandekod (se rutan på sid 38). Men orden måste bli verklighet också – närmare 80 H&M-medarbetare arbetar därför heltid med att kontrollera att koden efterlevs.

– Leverantörerna vet oftast inte när auditörerna ska komma, berättar Tobias Fischer. De utvärderar områden som säkerheten på fabrikerna, diskriminering, löneutbetalningar och olika miljöaspekter. Ett första besök följs upp var tredje eller var sjätte månad i upp till två år. Sedan börjar cykeln om igen med en ny audit och nya uppföljningar.

Att se till att uppförandekoden efterlevs handlar även om att premiera de leverantörer som utmärker sig vad gäller CSR, genom att ha en nära dialog med de ansvariga för orderplacering på H&M:s produktionskontor om hur det ser ut i fabrikerna.

– Våra auditörer rapporterar kontinuerligt, ungefär varannan vecka, både aktuella problem och potentiella risker. Vi sammanställer sedan informationen i lättförståeliga system, till exempel med färgskalor. Allt för att produktionskontoren, som måste fatta snabba beslut, enkelt ska kunna läsa av läget.

– Ingenting är omöjligt, säger Tobias Fischer och förklarar att CSR-arbete kräver tålamod.

Snabbaste vägen framåt går via samarbete:

– Vi driver vår linje men ger alltid motparten möjlighet att komma till tals. Vi predikar inte bara ovanifrån utan hjälper leverantörerna att själva få till förbättringar.

Det långsiktiga målet med arbetet är att ägandeskapet för CSR-frågor ska ligga hos leverantörerna och att de själva identifierar problem och möjligheter till förbättring.

– Skulle allt vara perfekt skulle ju inte CSR-verksamheten finnas, så ett långsiktigt mål är att avveckla min funktion ■

HÅLLBARHETSREDOVISNING

H&M:s hållbarhetsredovisning finns på www.hm.com/csr. Den redogör detaljerat för 2008 års viktigaste händelser inom miljö och socialt ansvar och redovisar bland annat koldioxidutsläpp och kontrollerna som H&M gjort under året av leverantörernas fabriker.

NAMN **TOBIAS FISCHER** YRKE REGIONAL SAMORDNARE FJÄRRAN ÖSTERN FÖDD 1967

Tobias Fischer berättar om *vardagen som auditör i Bangladesh*

”I maj 2000 kom jag för första gången till Bangladesh. Då tog min företrädare som Code of Conduct-auditör med mig på en halsbrytande bilfärd till en av H&M:s leverantörer, söder om Dhaka. Fabriken var något annat än jag hade förväntat mig. Den var väldigt modern och man gjorde allt: spann tråd, stickade, färgade tyger och sydde t-shirts.

Trots det så fanns det problem, med till exempel löner, säkerhet och hygien. Så under åren som följde blev det många bilfärder till och från fabriken. De första åren gjorde vi små framsteg, lite i taget, men efter några månader kunde felen vara tillbaka igen.

Men så är det. Förändringsarbete tar tid; man måste ha tålamod och vara envis samtidigt som man måste glädjas åt både stora och små framsteg. Jag möttes här av en fabriksledning som var villig att lyssna; som ibland gjorde fel men som kunde erkänna det och prova på nytt. En ganska vanlig situation.

När jag efter några år i Stockholm återigen började arbeta i Bangladesh, med samma leverantör, då kunde jag se att våra möten, seminarier, utbildningsprojekt och förslag till förbättringar till slut hade börjat få genomslag.

Ledningen hade installerat egna system för att kontrollera säkerhet, arbetsmiljö och arbetstid. De hade, tillsammans med en rad andra fabriker, deltagit i H&M:s Cleaner Production Programme som syftar till att genom små enkla åtgärder spara energi, miljö och pengar. För att rekrytera och behålla personal hade de vänt sig till oss på H&M för att få hjälp att starta ett träningscenter – de ville följa samma modell som vi använder oss av i vårt träningscenter för unga textilarbetare i Dhaka. I dag är de fortfarande en av våra större och viktigare leverantörer i Bangladesh.” ■

H&M OCH

Kvalitetsgranskningen av H&M:s produkter pågår under hela processen, från designstadiet till butiken.

”Mode och kvalitet till bästa pris” är H&M:s motto – och allt annat än tomma ord. Tomas Persson är ansvarig för H&M:s kvalitetsstyrning.

– Det finns inget motsatsförhållande i H&M:s affärsidé att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris. Det är en ekvation som måste gå ihop, säger han.

– Kvaliteten är väldigt viktig. Kunderna måste få valuta för sina pengar. Om kunden ska känna sig nöjd med produkten måste den, utöver att vara ett modeplagg, också vara hållbar och fungera som den är tänkt. Den ska vara säker och klara ett ganska tufft användande.

KVALITETEN

Tomas Persson och hans medarbetare ställer samman de riktlinjer och standarder som tillverkarna måste följa för alla produkter. På varje produktionskontor finns kvalitetsteam som ser till att de följs. Riktlinjerna finns för att säkerställa att alla H&M:s produkter håller måttet.

– Riktlinjerna uppdateras med jämna mellanrum, dels på grund av vår egen ambition att ständigt förbättra våra produkter, med anledning av lagstiftningen i våra försäljningsländer. Eftersom H&M är aktivt i så många länder, med olika restriktioner och lagstiftning, följer vi alltid det land som har de striktaste reglerna, säger Tomas Persson.

– Riktlinjerna kan gälla gränsvärden för noppbildning, färgfasthet eller hur mycket ett plagg får krympa vid tvätt. H&M har också en begränsningslista med riktlinjer för kemikalier. Våra produkter ska inte innehålla kemikalier som kan vara skadliga för hälsan eller miljön.

Sedan länge har H&M en produktpolicy, med etiska och miljömässiga ställningstaganden, som bland annat innebär att man inte använder sig av äkta päls och att produkterna inte innehåller material från utrotningshotade arter. I februari 2008 tillkom en punkt på listan: H&M accepterar inte mulesing, det plågsamma ingrepp som utförs på merinofår med syfte att förebygga flugangrepp.

Hur ser H&M till att alla dessa riktlinjer och restriktioner följs?

– Kvalitetsgranskningen pågår under hela processen, från designstadiet till det att den färdiga varan hänger i butik. Och med åren har vi blivit mer och mer proaktiva. Vi engagerar oss i kvalitetsaspekten redan på idéstadiet.

Först görs en riskanalys i utvecklingsstadiet, där man bedömer vad som är viktigast att kontrollera på just den här typen av produkt. Innan produktionen sätts igång testas plaggen, för bland annat färgbeständighet, noppbildning och kemikalieinnehåll. Olika tester görs för olika typer av produkter, baserat på materialets egenskaper, användningsområde och funktion.

– Är testresultaten inte godkända så startar inte produktionen.

Kvalitetskontrollanter är med under produktionsstarten. Och innan plaggen skeppas iväg till butik görs ytterligare kontroller. Stort fokus läggs på barnprodukter, som måste vara extra säkra.

– Producenterna följer speciella rutiner, till exempel när det gäller knapparna. Barnplaggen får inte innehålla lösa snoddar som barnet kan fastna i, och vi har totalt förbud mot flamskyddsmedel i barnplagg av hälsoskäl.

EU införde 2007 REACH, en lag som reglerar kemikalieanvändning i alla produkter som säljs inom EU. Som en del av REACH publicerade EU i oktober 2008 en lista över särskilt farliga kemikalier.

I enlighet med lagen har kunderna rätt att inom 45 dagar få besked om en vara innehåller något av de listade ämnena.

– Vår grundinställning är att inga av dessa ämnen får finnas i våra produkter, säger Tomas Persson.

– Kvalitetsarbetet är en levande process som utvecklas hela tiden. Målet är att våra produkter ska vara hållbara, lättskötta, praktiska och säkra ■

PRODUKTPOLICY OCH PRODUKT-*ÅTERKALLELSE*

PRODUKTPOLICY

- H&M säljer inte äkta päls.
- H&M säljer endast läder från ko, buffel, får, get och gris som föds upp för köttproduktion.
- H&M köper inte läder från Indien på grund av förekommande grymma djurtransporter.
- H&M köper inte silke från Indien, till följd av dåliga arbetsförhållanden i den indiska silkesindustrin.
- H&M accepterar inte mulesing, det ingrepp som utförs på merinofår med syfte att förebygga flugangrepp.
- H&M:s produkter innehåller inte material som kommer från utrotningshotade arter.
- Dun och fjädrar accepteras endast från slaktade fåglar som fötts upp för köttproduktion. H&M kräver också ett certifikat som visar att dunen och fjädrarna blivit erforderligt tvättade och steriliserade.
- För produkter tillverkade av trä med ursprung i länder med tropisk regnskog kräver H&M ett certifikat från Forest Stewardship Council (FSC).
- H&M:s barnkläder ska vara bekväma och praktiska. H&M strävar efter att inte sälja barnkläder som kan uppfattas som provocerande.
- Tryck på toppar och andra varor får inte vara stötande, rasistiska, sexistiska, politiska eller religiösa.
- Alla varor är märkta med ursprungsland.

UTARBETAT SYSTEM FÖR PRODUKTÅTERKALLELSE

Trots ett väl utarbetat system för produktsäkerhet händer det vid enstaka tillfällen att produkter som inte lever upp till H&M:s krav når butikerna. För att säkerställa ett snabbt återkallande av dessa produkter finns en särskild återkallanderutin. Under 2008 återkallades en produkt, en barnkofta.

DETTA HÄNDER VID ETT PRODUKTÅTERKALLANDE:

- En osäker produkt uppmärksammas.
- Kvalitetsavdelningen och produktionschefen bestämmer om ett globalt återkallande.
- Försäljningen stoppas omgående på alla marknader parallellt med att berörda myndigheter underrättas.
- Omedelbar information skickas internt till medarbetare och till kunder via till exempel tidningsannonser, internet och skyltar i butik.
- Kvalitetsavdelningen analyserar vad som hänt för att förebygga att det händer igen.
- De återkallade produkterna förstörs.

NAMN **TOMAS PERSSON** YRKE KVALITETSSTYRNING FÖDD 1963

KJOL 498:-

KONTAKTUPPGIFTER

HUVUDKONTOR

H & M Hennes & Mauritz AB
Mäster Samuelsgatan 46A
106 38 Stockholm
Tel: 08-796 55 00

För information om H&M och adresser till landskontoren se www.hm.com

KONTAKTPERSONER HUVUDKONTOR

VD ROLF ERIKSEN
FINANS JYRKI TERVONEN
EKONOMI ANDERS JONASSON
FÖRSÄLJNING JONAS GULDSTRAND
INKÖP ANNA ATTEMARK/MADELEINE PERSSON
DESIGN ANN-SOFIE JOHANSSON
PRODUKTION KARL GUNNAR FAGERLIN
MILJÖ OCH SOCIALT ANSVAR INGRID SCHULLSTRÖM
EXPANSION, AFFÄRSUTVECKLING,
BRAND AND NEW BUSINESS KARL-JOHAN PERSSON
MARKNAD PER SJÖDELL
INFORMATION KRISTINA STENVINKEL
INVESTOR RELATIONS NILS VINGE
PERSONAL PÄR DARJ
IT KJELL-OLOF NILSSON
LOGISTIK DANNY FELTMANN
SÄKERHET ANGELIKA GIESE

DISTRIBUTIONSPOLICY

H&M:s årsberättelse 2008 är indelad i två delar, del I H&M i ord och bild 2008 samt del II H&M i siffror 2008 inklusive årsredovisning och koncernredovisning. H&M skickar ut tryckt version av del I och del II till de aktieägare som uttryckligen har begärt att få den tryckta versionen hemskickad. Del I och del II finns tillgängliga på www.hm.com

„НОВОСТЬ О ТОМ, ЧТО H&M НАКОНЕЦ ОТКРЫВАЕТ МАГАЗИНЫ В РОССИИ, ВСЕХ ОЧЕНЬ ОБРАДОВАЛА“

ДНИ.РУ / Стиль

”EVERYONE IS SO EXCITED AFTER THE NEWS THAT H&M FINALLY OPENS STORES IN RUSSIA” – DNI Style

www.hm.com