

A woman with voluminous curly hair is shown in profile, looking back over her shoulder. She is wearing a bright pink sleeveless top and a white skirt with a large floral pattern. The background is dark with several bright, out-of-focus light sources.

Årsredovisning
2003

H&M

Toppar från
98:-



INNEHÅLL

Koncernen i sammandrag 3	Förvaltningsberättelse 34
VD har ordet 4	Resultaträkningar 35
H&M år 2003 6	Balansräkningar 36
Våra produkter 8	Kassaflödesanalyser 38
Våra butiker 10	Kommentarer/noter till bokslutet 39
Våra marknader 12	Vinstdisposition och revisionsberättelse 43
Vårt varuflöde 18	Fem år i sammandrag 44
Vårt ansvar 24	H&M-aktien 45
Vår kommunikation 28	Styrelsen 46
Våra medarbetare 30	Bolagsstämma och ekonomisk information 49
Omvärldsfaktorer 32	Adresser och kontaktpersoner 50

KONCERNEN I SAMMANDRAG

		2003	2002
Omsättning inkl moms	MSEK	56.550,0	53.331,7
Förändring från föregående år	%	+6	+15
Utlandsförsäljning	MSEK	50.942,0	47.545,0
Utlandsförsäljningens andel	%	90	89
Rörelsemarginal	%	19,1	18,1
Resultat efter finansiella poster	MSEK	9.608,7	8.628,9
Årets resultat	MSEK	6.385,9	5.686,8
D:o per aktie	SEK	7:72	6:87
Förändring från föregående år	%	+12	+49
Räntabilitet på eget kapital	%	32,6	32,9
Räntabilitet på sysselsatt kapital	%	48,9	49,7
Skuldsättningsgrad	%	0,2	0,4
Andel riskbärande kapital	%	81,6	79,0
Soliditet	%	78,0	75,7
Antal butiker i Sverige		123	120
Antal butiker i utlandet		822	724
Totalt antal butiker		945	844
Medelantal anställda		28.409	25.674



STARKT H&M VÄXER VIDARE

2003 var ett bra och lönsamt år för H&M. Det var ett år av expansion då vi gick in på fyra nya marknader där försäljningen vida överträffade våra förväntningar. Väder och allmänt trög konsumtion hade däremot stor inverkan på försäljningen på flera av våra marknader. Kollektionerna motogs väl vilket de låga prisnedsättningarna är ett kvitto på. Tack vare den försvagade dollarn kunde vi sänka priserna till kund med i genomsnitt 3 procent, något som i sin tur medfört att vi sålt fler varor.

H&M:s bästa resultat någonsin

Omsättningen ökade med 6 procent (med jämförbara valutakurser med 9 procent) och blev nästan 57 miljarder kronor. Vår höga lönsamhet syns tydligt i våra stärkta marginaler. Bruttomarginalen förbättrades med 1,1 procentenhet till 56,2 procent. Rörelseresultat och rörelsemarginal förbättrades på alla våra marknader. Vi är nöjda med resultatet som har åstadkommit genom god kostnadskontroll och hög kostnadsmedvetenhet i hela organisationen – men framför allt genom att alla medarbetare gjort en fantastisk insats under året! Resultatet efter finansiella poster ökade med 11 procent och uppgick till drygt 9,6 miljarder kronor.

Fyra nya marknader i Europa

Under 2003 tog vi klivet in i det forna Östeuropa då vi öppnade våra första butiker i Polen och Tjeckien – länder på stark frammarsch och med stor befolkning. Nya H&M-länder blev även Portugal och Italien. Sammanlagt öppnade vi under året 12 butiker på dessa fyra nya marknader där mottagandet var fantastiskt.

Etableringen av de nya marknaderna har skett med hjälp från grannländerna som bistått med bland annat administration, varuförsörjning och know-how. Det förenklade öppningssättet har medfört att kostnaderna blivit väsentligt lägre än vad som annars varit möjligt. Samtidigt har de nya länderna kunnat fokusera fullt ut på försäljningen.

Lönsam tillväxt som strategi

H&M är ett expansivt företag. Under de senaste tre åren har H&M ökat butiksbeståndet med nästan 40 procent, ökat omsättningen med närmare 60 procent och vinsten efter skatt med 150 procent.

Vår finansiella styrka ger oss handlingsfrihet att växa i den takt vi själva bestämmer. H&M:s strategi är att fortsätta växa med bibehållen lönsamhet. Målet är att öka antalet butiker med 10–15 procent per år och samtidigt öka försäljningen i befintliga butiker. Självklart kan det variera mellan olika år. Avgörande för expansionstakten är tillgången på attraktiva butikslägen. Bästa butiksläge har alltid varit vår etableringsprincip.

Kraftig expansion – 140 nya butiker 2004

H&M växer vidare under 2004. Vi planerar att öppna 140 nya butiker, främst i Tyskland, Storbritannien, Frankrike, USA, Spanien och Polen. Det blir även fler butiker i till exempel Tjeckien, Portugal och Italien. EU-utvidgningen, med bland annat Polen och Tjeckien som nya medlemmar, underlättar expansionen eftersom tullar och restriktioner försvinner.

En milstolpe blir den 1 000:e H&M-butiken som öppnas under året! Vi går dessutom in på två helt nya marknader – Kanada och Slovenien. Etableringen kommer att ske med stöd från grannländerna USA respektive Österrike. I Slovenien öppnas två butiker under hösten, en i Ljubljana och en i Maribor.

"En milstolpe blir den 1 000:e H&M-butiken som öppnas under året! Och vi går dessutom in på två helt nya marknader – Kanada och Slovenien."

Stark plattform i Nordamerika

Vi öppnar två butiker i Toronto i Kanada under våren och ytterligare tre i höst. H&M i USA hjälper till med etableringen under de första åren, vilket förväntas ge en smidig och kostnadseffektiv start för H&M i Kanada.

H&M i USA är på rätt väg och butiksdriften har fortsatt att kraftigt förbättras under 2003. Expansionstakten var hög med något fler butiker än vad som från början planerades. Vid årets slut hade vi 66 butiker på östkusten och i Chicago-regionen. Etableringen i Chicago var lyckad och utgör en god bas att växa vidare från. Under 2004 adderar vi ytterligare 10–15 nya butiker i USA.

H&M:s sociala ansvar

H&M har som ett internationellt företag ett stort ansvar gentemot omvärlden. Att vi tar ansvar för hur människor och miljö påverkas av vår verksamhet ligger väl i linje med våra grundläggande värderingar. CSR, eller Corporate Social Responsibility, är därför en viktig strategisk fråga för oss.

Våra kläder ska tillverkas och säljas under goda arbetsförhållanden. Vi har sedan många år tillbaka en uppförandekod som våra leverantörer måste skriva under och följa. Koden innehåller krav rörande bland annat arbetsmiljö och säkerhet, fackföreningsfrihet, minimilöner och förbud mot

barnarbete. H&M genomför inspektioner för att verka för förbättringar och se till att uppförandekoden följs i praktiken. Vi är stolta och nöjda över de förbättringar som vi hittills uppnått. Men det är ett långsiktigt förändringsarbete som kräver mycket tålamod.

Den största utmaningen är att påverka attityder. Ledordet är samarbete mellan oss och våra leverantörer, men också med kollegor i branschen, FN-organisationer och fackföreningar.

Världsomspännande avtal med UNI

H&M strävar efter att ha goda relationer med fackföreningar. För att få konstruktiva dialoger och undvika framtida konflikter tecknade vi i januari ett världsomspännande avtal med UNI, den internationella paraplyorganisationen för detaljhandels- och tjänsteföretag. Avtalet innebär att de regler och normer, som vi redan följer, har blivit formellt dokumenterade och undertecknade.

Tydlighet nyckelord 2004

Fokus under 2004 ligger på att öka försäljningen. Självklart ska det ske med bibehållen god lönsamhet. Framför allt arbetar vi på att bli tydligare i vår varupresentation. Det ska helt enkelt bli lättare att hitta vad man söker i våra butiker. Och detta kommer att ske genom ett nära samarbete mellan avdelningarna för inköp och display när det gäller sammansättning och presentation av kollektionerna.

Vår affärsidé – mode och kvalitet till bästa pris – är grundbulten i H&M. Det är också kombinationen mode, kvalitet och pris som är vår styrka. Våra kunder ska enkelt kunna kombinera olika plagg då H&M:s mode främst handlar om personlig stil. Jag känner stor stolthet över vår verksamhet och det engagemang som våra 40 000 medarbetare visar.

Jag är mycket optimistisk inför 2004 som blir ett spännande år med många nya utmaningar och möjligheter. Vårt höga tempo innebär att vi vid årets slut kommer att ha cirka 1 075 butiker i 20 länder i Europa och Nordamerika. ■



Rolf Eriksen

HÄNT UNDER ÅRET

- Hög lönsamhet – stärkta marginaler på samtliga marknader.
- Väl mottagna kollektioner.
- Fortsatt förbättrad inköpsprocess med nya varor i butik varje dag.
- Fortsatt expansion. Totalt öppnades 113 nya butiker och 12 stängdes. Vid årets slut fanns 945 butiker i 18 länder.
- Mottagandet över förväntan på fyra nya marknader – Polen, Tjeckien, Portugal och Italien. Fem butiker öppnades i Warszawa och en i Poznan, två butiker öppnades i Prag, tre i Lissabon samt en i Milano.
- H&M fortsätter att växa i Tyskland – 21 nya butiker under året, däribland en stor fullsortimentbutik på bästa läge i Hamburg.
- Elva nya butiker i Storbritannien varav tre stora butiker i Gloucester, Inverness och Worcester.
- Fortsatt expansion i Frankrike och Spanien som utvecklats mycket väl.
- 21 nya butiker i USA under 2003. H&M-butiker i två helt nya regioner – Washington D.C. och Chicago.
- Kanada under uppbyggnad. Fem butiker planeras att öppna i Toronto 2004.
- H&M Man – ny skraddad herrkollektion av hög kvalitet lanserades under hösten.
- H&M Beautybox, konceptbutik för damunderkläder, öppnades även i Storbritannien och Sverige.



H&M-medarbetare vid öppningen av flaggskeppsbutik i Madrid.



Kjol 198:-

VARIERAT OCH BRETT MODESORTIMENT

H&M erbjuder mode och kvalitet till bästa pris genom ett brett och varierat modesortiment med många olika koncept. Sortimentet omfattar allt från uppdaterade klassiker och basplagg till plagg som speglar de allra senaste internationella trenderna. Dessutom ingår underkläder, sportkläder, accessoarer och kosmetik.

Det största konceptet utgörs av dam, följt av barn, ungdom och herr. De flesta av våra butiker är fullsortimentbutiker. H&M har också konceptbutiker som enbart erbjuder dam- och ungdomsmode eller butiker som enbart för kosmetik, underkläder och accessoarer. ■

BARNKLÄDER

Våra barnkläder är lika moderiktiga som praktiska, säkra, bekväma och funktionella. Kläderna ska vara slitstarka, prisvärda och av god kvalitet. H&M säljer inte kläder som kan uppfattas som utmanande på små barn.

MÖNSTER

H&M använder inte kamouflagemönster på plaggen. Tryck på tröjor och andra plagg får inte vara kränkande, sexistiska, rasistiska, politiska eller religiösa.

DJURTESTER

Djurtester är inte tillåtet på våra kosmetikaprodukter, varken under tillverkningen eller på den färdiga produkten.

För ytterligare information se www.hm.com



Dam

Inom dam finns fem olika koncept. Den stora variationen gör att modeintresserade och modemedvetna kvinnor i alla åldrar med olika behov och önskemål ska kunna hitta precis det man söker.

Den största delen av sortimentet består av basmode, uppdaterade klassiker till bra priser samt av plagg med högre modegrad eller av mer exklusiva material. De allra trendigaste plaggen, spjutspetsplaggen, finns i mindre kvantiteter för de som vill vara först med det allra senaste internationella modet.

L.O.G.G. erbjuder tidlösa uppdaterade plagg av hög kvalitet.

L.O.G.G. Sport utgörs av sport- och fritidskläder, med betoning på form och funktion, både för utomhusbruk och olika sportaktiviteter.

För modeintresserade kvinnor i större storlekar finns BiB som erbjuder både trendriktiga plagg och funktionella basplagg.

För den blivande mamman som vill fortsätta att klä sig moderiktigt under graviditeten finns Mama.

H&M erbjuder också ett brett sortiment av underkläder och sovplagg som är koordinerade med de olika koncepten inom dam. Där finns allt från enkla och sportiga basplagg till mer exklusiva underkläder.

Till varje koncept inom dam finns kompletterande accessoarer som bijouterier, bälten, väskor, solglasögon, sjalar och mössor. Det finns även strumpor och badkläder.



Herr

Herrkollektionerna består av flera koncept som vänder sig till män i alla åldrar med olika behov och önskemål gällande modegrad, kvalitet och pris. Huvudkonceptet består av en bred linje uppdaterade plagg av klassisk baskaraktär och av mer modeintensiva kläder. Det finns också ett mycket trendigt koncept som vänder sig till män med stort modeintresse som regelbundet uppdaterar sin individuella stil med de senaste trenderna.

H&M Man är en ny skräddad herrkollektion av mycket hög kvalitet i både klassisk och smalare passform. Kostymerna är skräddade av rena ulltyger från franska och italienska väverier. Skjortorna är av ren bomull och alla slipsar är av siden.

L.O.G.G. erbjuder tidlösa uppdaterade plagg med betoning på varaktighet, kvalitet och funktion. L.O.G.G. Sport består av moderna fritidsplagg för utomhusbruk och olika sportaktiviteter.

Accessoarer kompletterar varje koncept med ett brett och varierat utbud. Här finns tillbehör såsom underkläder, sovplagg, strumpor och badkläder.



Ungdom

Ungdomskollektionen Divided erbjuder mode för tjejer och killar. Divided ska fungera från morgon till kväll och kunna anpassas till olika livsstilar.

Kollektionerna Divided red och blue innehåller denimbaserade plagg eller plagg av collegematerial och trikå. Divided black är partykollektionen för ungdomar.

Det omfattande sortimentet av plagg och accessoarer reflekterar de senaste internationella trenderna inom sport, musik samt "street-fashion" mode.



Barn

Barnkollektionerna omfattar flera olika koncept som alla kombinerar funktion, form och mode med säkerhet och lekfullhet. För de allra minsta, 0–18 månader, finns Baby som består av sköna och funktionella babyplagg. L.O.G.G. baby består av tidlösa klassiker med extra höga krav på kvalitet och hållbarhet. Sovplagg, underkläder, badkläder och strumpor ingår också.

Huvudkonceptet för barn utgörs av ett säsongsaktuellt bassortiment som vänder sig till flickor och pojkar från 1,5 år till 10 år. Dubbster erbjuder flickor och pojkar mellan 1,5 år till 13 år denimbaserade plagg med influenser från sport- och gatumodet. L.O.G.G. erbjuder moderna klassiker av hög kvalitet till flickor och pojkar mellan 1,5 och 13 år.



Kosmetik och accessoarer

H&M började sälja kosmetik 1975. Idag säljs kosmetik i hela Norden, Tyskland, Storbritannien, Österrike, Spanien, Portugal, Frankrike, Nederländerna och Italien. Sortimentet består av makeup, kropps- och hårvård samt accessoarer för dam, herr och ungdom. Stor tonvikt läggs på att sortimentet ska vara aktuellt, prisvärt och av god kvalitet.

Leverantörerna inom kosmetik finns i Europa, Asien och USA.

Produkterna testas inte på djur, varken under produktionsprocessen eller i färdigproducerat skick. I avtal har leverantörerna försäkrat att innehåll, förpackningar och märkning uppfyller kraven på kvalitet och säkerhet. Alla leverantörer har också förbundit sig att följa H&M:s policy och EU:s direktiv inom området.



VÅRA BUTIKER – ALLTID I BÄSTA LÄGE

Läget är A och O när H&M letar lokaler för butiker. Bästa affärsläge har varit H&M:s etableringsprincip sedan 1947 och den gäller med oförminskad kraft även idag. Vi vill finnas på de bästa shoppingstråken där många av världens ledande modeföretag samlas. För oss är det en fördel att ligga nära våra konkurrenter då fler kunder lockas till attraktiva affärsområden med många butiker. Vi får därmed en bättre chans att erbjuda fler kunder att göra en bra affär.

För H&M är ambitionen att vara det mest attraktiva alternativet för kunderna på varje ort och vid varje butiksläge. Lägesfaktorn har så stor betydelse att vi hellre avstår från en etablering i väntan på att rätt läge ska bli tillgängligt.

Första steget i en etablering

En mängd faktorer påverkar valet av en etablering. På en helt ny marknad tittar vi på bland annat demografi, sysselsättning, köpkraft och köpbeteende.

Sedan gör vi en genomgång på plats för att utvärdera shoppingstråk och köpcentra. Vi kartlägger hur stora de är, vilka andra butiker som finns där och var våra konkurrenter har sina butiker. Andra viktiga faktorer är trafikströmmar och kollektivtrafik. Redan vid det här laget har vi fått en uppfattning om potentialen på marknaden.

Sortiment efter läge och storlek

Sortimentmixen anpassas för varje butik och styrs bland annat av butikens läge och storlek samt områdets kundgenomströmning. Hela skalan finns representerad från fullsortimentbutiker till mindre konceptbutiker som ungdomsbutiker eller H&M Beautybox.

Behaglig och inspirerande butiksmiljö

H&M:s butiker är planerade så att kunden i stort ska kunna välja själv. Butiksmiljön ska vara behaglig och inspirerande och skapa trivsel. Det är viktigt att ge kunden idéer och inspiration för att kunden själv ska kunna välja det som passar den egna stilen. Kunden får bland annat inspiration till hur kläderna kan matchas genom display och skyltdockor. Det ska också vara enkelt att hitta i sortimentet och att kunna kombinera plagg. Tydlighet är ett nyckelord när det gäller sammansättning och presentation av kollektionerna. H&M strävar alltid efter att överraska med något nytt, och butikerna fylls dagligen på med nya varor.

En H&M-kund ska känna igen sig oavsett i vilken H&M-butik hon eller han befinner sig i och var än den ligger. Det uppnås genom våra butiksplaneringar och på det sätt vi skyltar.

Viktigast är att göra det mesta möjliga av varje butiks särskilda förutsättningar. Butiksplaneringen är ofta standardiserad, men ibland skapas inredning för en enda butik. Exempelvis har H&M:s nya butik mitt i Milanos modekvarter en djärv och trendig inredning med ett ungdomligt sortiment av hög modegrad, vilket gör att den skiljer sig påtagligt från en fullsortimentbutik i en förort.

Flest nya butiker i början av säsongerna

Vi försöker att öppna så många butiker som möjligt i början av våra två huvudsäsonger, höst- och vårsäsongen, för att få en bra start på försäljningen. Utfallet mellan halvåren kan dock variera från ett år till ett annat beroende på när butikskontrakten blir klara. 2003 var fördelningen ganska jämn mellan huvudsäsongerna.

När ett butikskontrakt är tecknat påbörjas ombyggnad och inredning. Målet är att färdigställa butiken så snabbt som möjligt. De senaste åren har vi lyckats sänka den genomsnittliga byggtiden med flera veckor.

Tilltalande butiker

H&M:s butiker ska alltid kännas fräscha och tilltalande för våra kunder. Mindre ytreoveringar sker löpande. Större renoveringar och ombyggnader sker vid behov och påverkas av butikens läge, storlek och kundgenomströmning, men också av koncept. Våra storstadsbutiker, som är så viktiga för H&M:s profil som trendriktigt modehus, förnyas oftare liksom våra ungdomsbutiker.

”Bästa affärsläge har varit H&M:s etableringsprincip sedan starten 1947.”

Postorder – en kompletterande försäljningskanal

Sedan 1980 erbjuder H&M sina kunder ett alternativt och bekvämt sätt att handla via postorder genom H&M Rowells. Affärsidén är även här mode och kvalitet till bästa pris. Att handla på postorder är idag möjligt i Sverige, Norge, Finland och Danmark.

H&M Rowells producerar två stora kataloger per år. Katalogerna kompletteras med flera mindre säsongskataloger med olika inriktning. Postordersortimentet är delvis gemensamt med butikernas, men då försäljningsmönstret skiljer sig finns även ett eget sortiment.

Shop online

1998 blev det möjligt att handla varor från H&M via Internet. E-handel startades då som en testaktivitet i Sverige, och utökades de följande åren till Danmark, Finland och Norge. H&M utvärderar och förbättrar kontinuerligt e-handelsplatsen. H&M:s internetförsäljning administreras av H&M Rowells.

Vi ser Internet som en av flera distributionskanaler men bedömer att vår huvudsakliga försäljning även i framtiden kommer att ske i våra butiker. ■

H&M-BUTIKER I FYRA NYA LÄNDER

2003 blev ett nytt spännande år för H&M då vi öppnade butiker på inte mindre än fyra nya marknader – Polen, Tjeckien, Portugal och Italien. Vid årets slut hade H&M 945 butiker i 18 länder. Omsättningen inklusive moms uppgick till 56,5 miljarder kronor, vilket är en ökning med 6 procent jämfört med föregående år. Med jämförbara valutakurser var ökningen 9 procent. Under 2003 hade väder och allmänt trög konsumtion stor inverkan på försäljningen på flera av våra marknader. Detta har påverkat försäljningen negativt för hela detaljhandelsbranschen. Kollektionerna mottogs väl, vilket avspeglas i de låga prisnedsättningarna.

Försäljningen utanför Sverige svarade för 90 procent av koncernens omsättning.

Huvuddelen av H&M:s försäljning sker i butik. Vi öppnade 113 butiker under 2003 och stängde 12. I de allra flesta fall beror en stängning på att en butik ersätts med en ny med bättre läge eller större butiksyta, eller att två mindre butiker ersätts av en större.

Postorder- och internetförsäljningen har utvecklats mycket positivt under 2003.

Stor geografisk spridning

H&M har expanderat kraftigt sedan den första butiken öppnades i Västerås 1947. Under 60-talet kom de första utlandsetableringarna i Norge och Danmark och den första utomnordiska butiken öppnades i Storbritannien 1976. Idag finns H&M-butiker i 17 länder i Europa samt i USA.

Den största H&M-marknaden är Tyskland som står för cirka 29 procent av koncernomsättningen. Med 10 procent av försäljningen är Sverige fortfarande näst störst även om skillnaden till koncernens tredje största marknad Storbritannien steg för steg blir allt mindre. Omsättningsmässigt kommer troligtvis Storbritannien, Frankrike och USA att passera Sverige inom några år.

Konkurrenter

H&M:s huvudsakliga konkurrenter är ett antal internationella detaljhandelskedjor som finns på många marknader. Men H&M möts också av konkurrens i form av lokala butiks-kedjor, varuhus och enskilda handlare. Vår bästa måttstock är att jämföra oss med det vi själva tidigare uppnått och målet är att hela tiden förbättras.

Tillväxtnål

H&M är ett expansivt och finansiellt starkt företag. Strategin är att växa med fortsatt god lönsamhet. De senaste tre åren har vi ökat omsättningen med närmare 60 procent och antalet butiker har ökat med nästan 40 procent. Vinsten efter skatt har ökat med 150 procent. Expansionen har finansierats helt med egna medel.

H&M:s tillväxtnål är att öka antalet butiker med 10–15 procent per år och samtidigt öka försäljningen i befintliga butiker. Avgörande för expansionstakten är framför allt tillgången på attraktiva affärs lägen då vi vill växa med kvalitet. 2003 ökade butiksbeståndet med netto 101 butiker, vilket är nästan 12 procent fler butiker än vid årets början.

Expansivt och spännande år

2003 var ett intensivt år då H&M-kartan utökades med

ytterligare fyra länder. Under våren öppnade vi butiker i tre nya länder inom loppet av en dryg vecka. I ett köpcentrum i Prag öppnades H&M:s första butik i Tjeckien. Veckan därpå öppnade vi vår andra butik i Prag samt vår första butik i Warszawa i Polen. Vi öppnade även en stor flaggskeppsbutik i centrala Lissabon i Portugal. Kort därpå öppnades även en butik i ett köpcentrum strax utanför Lissabon.

I september genomfördes en historisk öppning av H&M:s första butik i Italien i en av modevärldens viktigaste städer – Milano. Butiken ligger på Milanos absolut bästa shoppingstråk och invigningen fick stor uppmärksamhet i media och hos kunder.

Etableringskoncept för de nya marknaderna

Etableringen i H&M:s nya länder Polen, Tjeckien, Portugal och Italien har skett genom att de respektive grannländerna Tyskland, Österrike, Spanien och Schweiz fått ansvaret att öppna, administrera samt stödja butikerna i de nya länderna parallellt med arbetet i det egna landet. Polen, Tjeckien och Portugal delar även distributionscentral med sina grannländer medan Italien förses med varor från Frankrike.

Att ta hjälp av etablerade grannländer är en beprövad H&M-metod som underlättar etableringen i ett nytt land. Grundtanken är att undvika höga initiala kostnader för en centralorganisation samt att snabbt och enkelt föra över kunskap till en ny marknad eller region. Det gör att organisationen kan byggas upp i en lugnare takt samtidigt som de nya länderna kan koncentrera sig på sin försäljning.

Under året har vi arbetat intensivt med att förbereda etableringen i Kanada, H&M:s nästa marknad i Nordamerika. I mars 2004 slås portarna upp till de två första butikerna i Toronto som följs av ytterligare tre butiker under hösten. Etableringen i Kanada sker till viss del med hjälp av grannlandet USA, som hjälper till att bygga upp organisationen och administrationen.

Expansion anpassad efter marknad

Expansionsmöjligheterna varierar på H&M:s marknader. På vissa marknader, exempelvis Skandinavien, är H&M väl representerade genom många stora fullsortimentbutiker. Här är den geografiska spridningen god och H&M täcker in de flesta intressanta områdena. Expansionen sker främst genom nyetablering på mindre orter, kompletterande butiker i de större städerna samt genom fler konceptbutiker som vänder sig till särskilda målgrupper.

På relativt mogna marknader, som exempelvis Österrike och Nederländerna, har H&M fortfarande god potential att öppna fler butiker. Här kan vi växa kostnadseffektivt, eftersom vi har en fungerande infrastruktur på plats och en stor bas att ta resurser från.

På de relativt nya marknaderna Frankrike, USA och Spanien har H&M på kort tid lyckats etablera varumärket väl. Förutsättningarna är goda att fortsätta växa under många år framöver. Gemensamt för de här länderna är att de har ett stort befolkningsunderlag, vilket ger oss möjligheter att etablera fullsortimentbutiker på många platser. Marknader som Storbritannien och Tyskland räknas också till expansionsländerna, då H&M:s marknadsandel fortfarande är relativt låg.

Satsning på konceptbutiker

Konceptbutiker vänder sig till en särskild målgrupp. Idag finns konceptbutiker för ungdom, dam, barn samt för underkläder och accessoarer. Konceptbutikerna etableras i större städer och kompletterar våra fullsortimentbutiker. På mer mogna marknader är det ett bra sätt att fortsätta växa. Det ger även H&M möjlighet att utnyttja butikslägen med mindre ytor och samtidigt bli tydligare mot kunden. Dessutom är det enklare att hitta mindre lokaler i bästa läge vilket innebär att vi får större möjlighet att hitta lämpliga lokaler.

Under 2003 har H&M bland annat öppnat konceptbutiker för ungdom i Sverige och i Nederländerna. H&M:s butik i Milano i Italien är också en ungdomsbutik med ett mycket trendigt sortiment.

H&M Beautybox

Under 2002 lanserades ett butikskoncept för damunderkläder, kosmetik och accessoarer med Tyskland som testmarknad. Satsningen blev mycket lyckad och under 2003

öppnades ytterligare två H&M Beautybox-butiker (tidigare Details by H&M) i Tyskland, en i Storbritannien och en i Sverige. Under 2004 kommer ytterligare Beautybox-butiker att öppnas.

Expansion 2004

H&M fortsätter att expandera under 2004. Under året planerar H&M att öppna 140 nya butiker och tio butiker planeras att stänga. Vi kommer bland annat att öppna vår 1 000:e butik under året!

Den huvudsakliga expansionen kommer att ske i Tyskland, Frankrike, USA, Spanien, Storbritannien samt i Polen. H&M kommer också att öppna fler butiker i bland annat Tjeckien, Portugal och Italien. I mars öppnas även vår första butik i Toronto i Kanada. H&M-koncernen har i slutet av januari 2004 tecknat kontrakt för butikslokaler i Slovenien som blir H&M:s 20:e marknad.

På våra övriga marknader fortsätter vi också att växa genom att etablera nya butiker och utveckla den befintliga verksamheten. ■



LAND FÖR LAND



SVERIGE

STARTÅR: 1947
ANTAL BUTIKER: 123
OMSÄTTNING (MSEK): 5.608
ANTAL MEDARBETARE: 3.709

Det var i Sverige H&M grundades 1947 och där finns också H&M:s huvudkontor. Sverige är fortfarande H&M:s näst största marknad med 123 butiker. I Sverige växer H&M främst genom kompletterande butiker på mindre orter och genom fler konceptbutiker i storstäderna.

Utveckling under året

Omsättningen i Sverige minskade 3 procent under 2003 och uppgick till 5,6 miljarder kronor. Året kännetecknades av en svag försäljningsutveckling där vädret och en allmänt trög konsumtion spelade stor roll.

Aktiviteten har varit relativt hög i Sverige. Flera butiker har byggts om och vi har också kommit över bättre lokaler i vissa städer, vilket gjort att vi flyttat några butiker. Under hösten fick Stockholm ytterligare en ungdomsbutik. I slutet av november öppnades den första Beautybox-butiken för damunderkläder, kosmetik och accessoarer, på bästa läge i centrala Stockholm.

H&M tilldelades tidningen Cafés Stora Modepris – Årets klädkedja 2003 – för den nya herrkollektionen.



NORGE

STARTÅR: 1964
ANTAL BUTIKER: 69
OMSÄTTNING (MSEK): 3.986
OMSÄTTNING (MNOK): 3.454
ANTAL MEDARBETARE: 1.420

Norge var H&M:s första utlandsetablering 1964. Idag finns 69 butiker i landet som fortfarande är en av koncernens större marknader.

Utveckling under året

H&M:s försäljning i Norge ökade 2 procent i lokal valuta, vilket motsvarade en försäljning om nästan 4 miljarder kronor.

Under året öppnades tre butiker i Norge och en butik stängdes. Även Norge är en mogen marknad där H&M:s marknadstäckning är god. H&M fortsätter att växa genom att etablera kompletterande butiker och utveckla verksamheten.



DANMARK

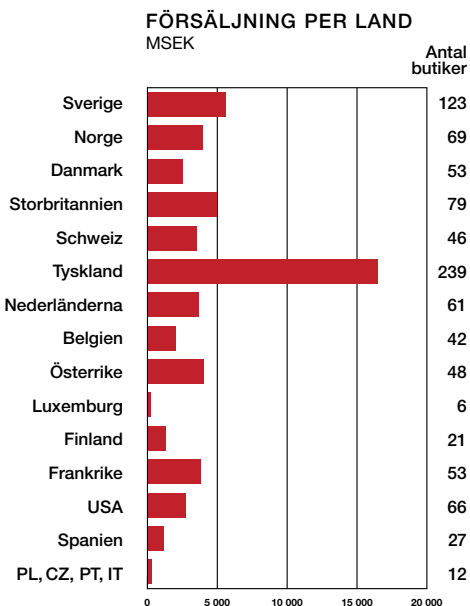
STARTÅR: 1967
ANTAL BUTIKER: 53
OMSÄTTNING (MSEK): 2.517
OMSÄTTNING (MDKK): 2.052
ANTAL MEDARBETARE: 954

H&M har funnits i Danmark sedan 1967 och idag finns 53 H&M-butiker i landet. Även i Danmark är marknadstäckningen god.

Utveckling under året

Omsättningen uppgick till drygt 2,5 miljarder kronor, en ökning med 2 procent i lokal valuta.

Nya butiker öppnades i Herslev, Roskilde och Århus.



Diagrammet visar försäljningen på H&M:s 18 marknader. Länderna är uppställda i etableringsordning. De fyra nya länderna Polen, Tjeckien, Portugal och Italien visas i samma stapel.

ANTAL MEDARBETARE som anges är medelantalet medarbetare omräknat till fulltidstjänster.



STORBRITANNIEN

STARTÅR: 1976
 ANTAL BUTIKER: 79
 OMSÄTTNING (MSEK): 4.957
 OMSÄTTNING (MGBP): 373
 ANTAL MEDARBETARE: 2.794

Expansionen i Storbritannien har varit kraftig under de senaste åren och det finns fortfarande stor potential att öppna nya butiker då befolkningsunderlaget är stort och H&M:s marknadsandel relativt låg.

Utveckling under året

I Storbritannien har försäljningen utvecklats bra. H&M sålde varor för nästan 5 miljarder kronor, vilket motsvarar en omsättningsökning på 18 procent i lokal valuta.

H&M öppnade elva nya butiker och vid årets slut fanns totalt 79 butiker. Under våren öppnades en Beautybox-butik i Manchester. Stora butiker öppnades bland annat i Gloucester, Inverness och Worcester.



SCHWEIZ

STARTÅR: 1978
 ANTAL BUTIKER: 46
 OMSÄTTNING (MSEK): 3.509
 OMSÄTTNING (MCHF): 582
 ANTAL MEDARBETARE: 1.134

Den första schweiziska butiken öppnades 1978. Butikstäckningen är idag god.

Utveckling under året

Försäljningen i Schweiz ökade 2 procent i lokal valuta och uppgick till 3,3 miljarder.

Under det gångna året byggde H&M ut en av de stora butikerna i Zürich och öppnade nya butiker i bland annat Chur och Fribourg.

H&M i Schweiz har ansvarat för etableringen i Italien under 2003 och fortsätter att ta ansvar för administration och expansion i Italien.



TYSKLAND

STARTÅR: 1980
 ANTAL BUTIKER: 239
 OMSÄTTNING (MSEK): 16.467
 OMSÄTTNING (MEUR): 1.808
 ANTAL MEDARBETARE: 7.199

Tyskland är H&M:s största marknad som svarade för 29 procent av försäljningen 2003. Från 90-talet har expansionen varit kraftig och vid årets slut fanns 239 H&M-butiker i landet.

H&M:s marknadsandel i Tyskland är 3–4 procent vilket betyder att det finns stor möjlighet att växa vidare på den tyska marknaden.

Utveckling under året

H&M:s försäljning ökade 2 procent i lokal valuta och uppgick till nästan 16,5 miljarder kronor.

Den svaga tyska ekonomin och ett för branschen ogynnsamt väder har haft stor inverkan på försäljningen.

H&M har fortsatt expandera i Tyskland. Under 2003 öppnades 21 nya butiker och två butiker stängdes.

I Hamburg öppnades till exempel en stor fullsortimentbutik under hösten. Stora butiker öppnades även i Lübeck och Hannover. Under hösten öppnades ytterligare en Beautybox-butik i Berlin.



NEDERLÄNDERNA

STARTÅR: 1989
 ANTAL BUTIKER: 61
 OMSÄTTNING (MSEK): 3.657
 OMSÄTTNING (MEUR): 402
 ANTAL MEDARBETARE: 1.772

H&M öppnade den första butiken i Nederländerna 1989. Marknadstäckningen är idag god, men det finns fortfarande möjlighet till fortsatt expansion genom kompletterande butiker.

Utveckling under året

Omsättningen ökade 5 procent i lokal valuta och uppgick till drygt 3,6 miljarder kronor.

Under 2003 öppnades ytterligare tre butiker och två butiker i Amsterdam byggdes om. En butik stängde. H&M Cosmetic introducerades även under året och tio butiker i Nederländerna säljer nu vårt kosmetiksortiment.



BELGIEN

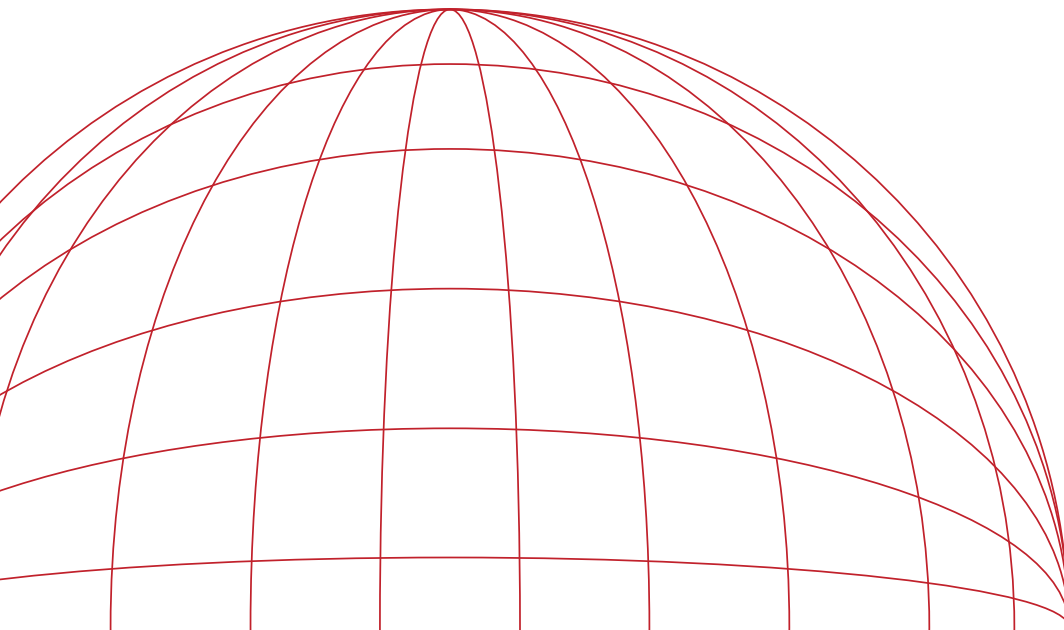
STARTÅR: 1992
 ANTAL BUTIKER: 42
 OMSÄTTNING (MSEK): 2.028
 OMSÄTTNING (MEUR): 223
 ANTAL MEDARBETARE: 1.051

Den första butiken i Belgien öppnades 1992 och H&M är idag väletablerat i Belgien.

Utveckling under året

H&M:s omsättning i Belgien ökade 12 procent i lokal valuta och uppgick till drygt 2 miljarder kronor.

Under året öppnades ytterligare tre butiker i Belgien där H&M nu har en förhållandevis god geografisk täckning.





ÖSTERRIKE

STARTÅR: 1994
ANTAL BUTIKER: 48
OMSÄTTNING (MSEK): 4.072
OMSÄTTNING (MEUR): 447
ANTAL MEDARBETARE: 1.613

1994 etablerade H&M sig i Österrike. Expansionen har sedan dess varit kraftig och idag är H&M väl representerade i Österrike.

Utveckling under året

Försäljningen uppgick till drygt 4 miljarder, en ökning med 6 procent i lokal valuta.

Två nya butiker öppnades i Österrike. I Wien tillkom en butik och Graz fick ytterligare en stor fullsortimentbutik. H&M Österrike ansvarade också för öppningen av butikerna i Tjeckien och fortsätter att administrera verksamheten i landet.



LUXEMBURG

STARTÅR: 1996
ANTAL BUTIKER: 6
OMSÄTTNING (MSEK): 269
OMSÄTTNING (MEUR): 29
ANTAL MEDARBETARE: 120

Luxemburg är den minsta H&M-marknaden med sex butiker. Potentialen för fortsatt expansion är relativt begränsad på grund av landets storlek. H&M i Belgien ansvarar för verksamheten i Luxemburg.

Utveckling under året

Försäljningsutvecklingen var stark under 2003, och ökade 21 procent i lokal valuta. Inga nya butiker öppnades under 2003.



FINLAND

STARTÅR: 1997
ANTAL BUTIKER: 21
OMSÄTTNING (MSEK): 1.328
OMSÄTTNING (MEUR): 146
ANTAL MEDARBETARE: 527

H&M etablerade sig i Finland 1997 och idag finns det 21 butiker. Det finns fortfarande ett visst utrymme för fortsatt expansion.

Utveckling under året

H&M Finland utvecklades bra under 2003. Försäljningen ökade 9 procent och uppgick till 1,3 miljarder kronor.

H&M:s expansion i Finland fortsätter. I Åbo öppnades en stor konceptbutik för ungdomsmode.



FRANKRIKE

STARTÅR: 1998
ANTAL BUTIKER: 53
OMSÄTTNING (MSEK): 3.835
OMSÄTTNING (MEUR): 421
ANTAL MEDARBETARE: 1.865

H&M har funnits i Frankrike sedan 1998. Idag finns 53 butiker varav 22 i Parisområdet. H&M är väl representerat i hela landet.

Frankrike är en fortsatt viktig expansionsmarknad för H&M.

Utveckling under året

H&M:s utveckling har varit fortsatt positiv i Frankrike. Omsättningen ökade 30 procent i lokal valuta och uppgick till drygt 3,8 miljarder kronor.

Aktiviteten har varit fortsatt hög, under året öppnades elva nya butiker i Frankrike. Stora fullsortimentbutiker öppnades exempelvis i Bordeaux och Le Mans. Under året infördes även kosmetiksortimentet Cosmetic i några butiker.



USA

STARTÅR: 2000
ANTAL BUTIKER: 66
OMSÄTTNING (MSEK): 2.782
OMSÄTTNING (MUSD): 340
ANTAL MEDARBETARE: 2.255

H&M har nu funnits i Nordamerika sedan 2000. USA är en mycket intressant expansionsmarknad. Vid årets slut fanns 66 butiker i USA där H&M fortsätter att växa.

Utveckling under året

Försäljningen ökade 40 procent i dollar och uppgick till nästan 2,8 miljarder kronor. H&M har öppnat 21 butiker i USA under året, vilket är något fler än vad som från början planerades. Vi har bland annat öppnat en butik i bästa läge i Soho på Manhattan i New York.

Washington D.C. blev en ny region för H&M under 2003. Med sju nya butiker i området har H&M byggt upp en bra bas. Under 2003 öppnades bland annat en stor butik i centrala Washington D.C. samt en butik i de gamla historiska kvarteren i Georgetown.

Mottagandet var också mycket positivt för H&M:s första butik i Chicago som öppnades i september. Vi har därmed tagit ett steg västerut till en ny befolkningsrik region där flera butiker planeras i framtiden.

Den amerikanska verksamheten har även hjälpt till att förbereda etableringen i Kanada där de första butikerna öppnas i mars 2004.



SPANIEN

STARTÅR: 2000
ANTAL BUTIKER: 27
OMSÄTTNING (MSEK): 1.202
OMSÄTTNING (MEUR): 132
ANTAL MEDARBETARE: 975

H&M:s första butik i Spanien öppnades i april 2000. H&M har fortsatt sin mycket positiva utveckling i Spanien, en marknad som på kort tid vuxit kraftigt. Vid årets slut fanns 27 H&M-butiker och fler än 1 000 anställda.

Utveckling under året

Försäljningsutvecklingen i Spanien har varit stark och överträffat våra förväntningar. Omsättningen ökade med 70 procent i lokal valuta och uppgick till 1,2 miljarder kronor.

Ytterligare nio butiker öppnades under 2003, bland annat en stor flaggskeppsbutik på bästa läge i Madrid.

I Barcelona har vi öppnat ytterligare en stor butik, men också flera städer i norra Spanien har fått sina första H&M-butiker. Den spanska verksamheten har även ansvarat för uppbyggnaden av H&M i Portugal.



POLEN

STARTÅR: 2003
ANTAL BUTIKER: 6
OMSÄTTNING (MSEK): 86
OMSÄTTNING (MPLN): 41
ANTAL MEDARBETARE: 88

Polen tillkom som ny marknad för H&M under 2003. Aktiviteten har varit hög och vi har öppnat sex butiker under året.

Mottagandet på den polska marknaden har varit mycket bra och försäljningen som uppgick till 86 miljoner kronor överträffade våra förväntningar.

H&M:s första butik i Polen öppnades i slutet av mars i ett köpcenter i Warszawa och följdes av ytterligare butiker i området under våren och hösten. I september öppnades H&M:s första flaggskeppsbutik i Warszawa på ett av de stora shoppingstråken. Intresset var stort vid invigningen.

Polen är en stor och spännande marknad med 40 miljoner invånare och är en av H&M:s expansområden. H&M planerar att öppna cirka tio nya butiker under 2004, bland annat i Warszawa, Gdansk, Wrocław och Gdynia. H&M:s verksamhet i Polen administreras från Tyskland.



TJECKIEN

STARTÅR: 2003
ANTAL BUTIKER: 2
OMSÄTTNING (MSEK): 74
OMSÄTTNING (MCZK): 260
ANTAL MEDARBETARE: 38

De två första H&M-butikerna i Tjeckien öppnades inom en vecka under våren i Prag.

Tjeckien är en intressant marknad med hög mode-nivå och mottagandet var mycket positivt.

Försäljningen under året har utvecklats över förväntan och uppgick till 74 miljoner kronor.

Expansionen och administrationen i Tjeckien styrs från Österrike som också hanterar varuflödet.



PORTUGAL

STARTÅR: 2003
ANTAL BUTIKER: 3
OMSÄTTNING (MSEK): 118
OMSÄTTNING (MEUR): 13
ANTAL MEDARBETARE: 125

Under 2003 öppnade H&M de tre första butikerna i ännu ett nytt land, Portugal. Försäljningen uppgick till 118 miljoner kronor under året.

De två första H&M-butikerna i Portugal invigdes i Lissabon i mars. En av butikerna är en flaggskeppsbutik på bästa läge i centrala Lissabon på la Grandella. Butiken är en av de största H&M-butikerna i världen och försäljningen har utvecklats väl under hela året. Ytterligare en butik öppnades under hösten.

Spanien ansvarar för etablering, drift och administration av butikerna i Portugal.



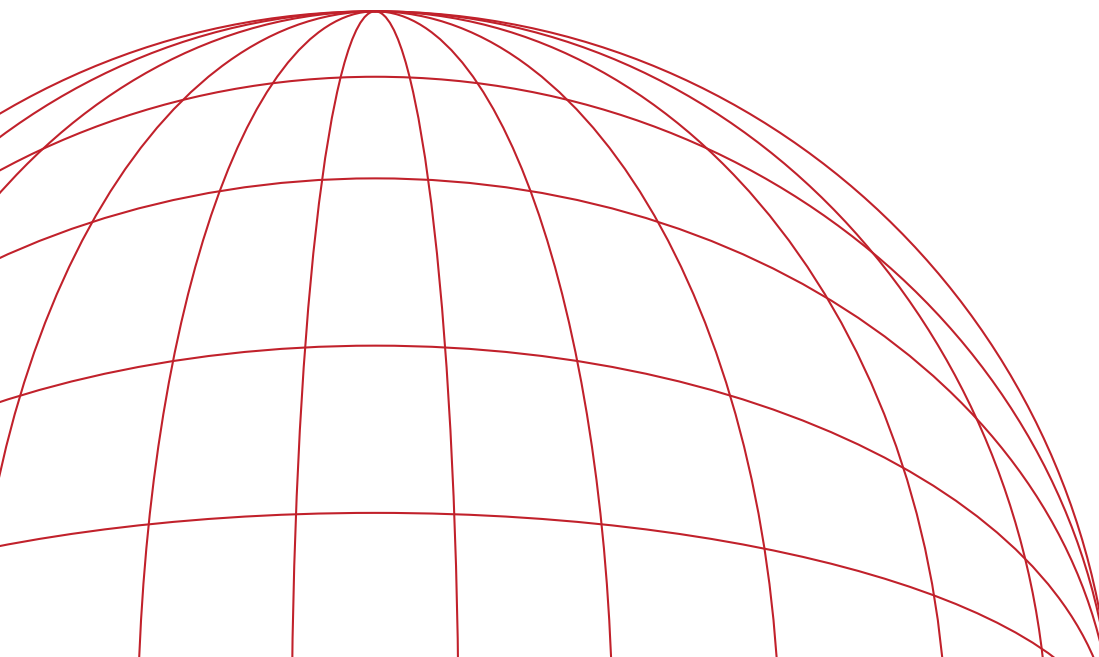
ITALIEN

STARTÅR: 2003
ANTAL BUTIKER: 1
OMSÄTTNING (MSEK): 55
OMSÄTTNING (MEUR): 6
ANTAL MEDARBETARE: 106

Under 2003 tillkom Italien som ny marknad då H&M öppnade den första butiken i Milano. Försäljningen har utvecklats över förväntan och omsättningen uppgick till 55 miljoner kronor.

I september öppnade vi på bästa shoppingstråket Corso Vittorio Emanuele. Butiken har en ungdomlig prägel och ett sortiment med hög modegrad. Intresset var stort inför öppningen, som blev mycket lyckad, och fick stort utrymme i media.

Under 2004 kommer vi att öppna ytterligare butiker i Italien, bland annat öppnas ytterligare en butik på Corso Vittorio Emanuele i Milano under våren.





DESIGN OCH INKÖP SKAPAR H&M:S KOLLEKTIONER

På design- och inköpsavdelningen i Stockholm tas H&M:s kollektioner fram. Det handlar hela tiden om att hitta en bra balans mellan de tre komponenterna som utgör H&M:s affärsidé – mode, kvalitet och pris – för varje målgrupp. Därefter beslutas om inköpsvolymerna och leveranstidpunkter.

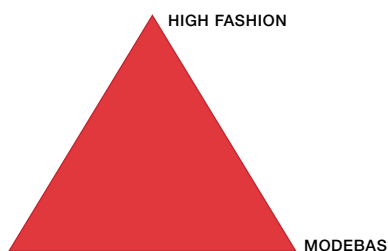
Ett hundratal designers och lika många inköpare skapar tillsammans med mönsterkonstruktörer H&M:s kollektioner för dam, herr, ungdom och barn. För att möta olika behov och önskemål inom respektive koncept skapas flera olika kollektioner.

Butikerna fylls på med nya varor varje dag så att kunderna alltid ska kunna hitta något nytt. Målet är att ha en hög och uppdaterad modegrad inom samtliga koncept – både för basmodet och spjutspetsassortimentet.

Modetriangeln identifierar framtida favoriter

Den viktigaste framgångsfaktorn för H&M är att kunderna uppskattar kollektionerna. H&M:s metod för att ta fram de varor som kunderna efterfrågar kan illustreras i form av en triangel. Den nedre delen av triangeln, basen, symboliserar bredden i sortimentet med uppdaterade klassiker och basmodeplagg som säljs i stora volymer. Stor vikt läggs vid att identifiera de mest efterfrågade produkterna i basen.

Toppen av triangeln symboliserar de allra trendigaste kläderna, spjutspetsplaggen, som säljs i mindre kvantiteter mestadels i storstäderna. Spjutspetsplaggen stärker H&M:s image som ett modeföretag. Här identifieras också många av H&M:s kommande volymprodukter.



Triangeln symboliserar bredden i sortimentet, från basmode till det allra trendigaste.

Genuint modeintresse

Kännetecknande för alla som arbetar på design- och inköpsavdelningen är ett stort och genuint intresse för mode. Det finns ett team för varje koncept där designers, inköpare, assistenter, mönsterkonstruktörer och ekonomer arbetar tätt tillsammans med kunden i fokus.

Vissa trender förutses upp till ett år i förväg, både vad gäller färger, material och modeller. De allra senaste trenderna plockas upp med mycket kortare varsel. Influenserna kommer från inspirationsresor över hela världen, trender från gatan, utställningar, filmer, tidningar samt från olika mässor där material, form och färg studeras.

Ett team för varje koncept

Genom erfarenheter från tidigare säsonger och kundanalyser bestäms också vilka trender som är viktiga att satsa på inför kommande säsonger. Vad sålde bäst föregående säsong? Vad vill kunden ha? Vad bör vi satsa mer eller mindre på i försäljningsperiodernas olika skeden? Vad är tekniskt möjligt?

Att skapa en kollektion bygger på lagarbete. Varje team strävar efter att få fram den rätta mixen av plagg för sitt koncept. Kollektionen ska också passa in i H&M:s övriga sortiment så att ett enhetligt och attraktivt utbud skapas.

Antalet personer i varje team varierar beroende på konceptet. Flera designers, inköpare och mönsterkonstruktörer kan arbeta med de stora koncepten inom exempelvis dam och ett mindre antal med de mindre koncepten inom exempelvis ungdom.

Varje teammedlem har sin uppgift att fylla – designern ansvarar för trendinsamling och utformning av kläderna, mönsterkonstruktören ansvarar för framtagning av mönster, inköparen sköter kontakten med produktionskontoren och ekonomen ansvarar för projektstyrning och uppföljning. De försäljningsmerchandiserna, som finns i varje försäljningsland, ger dessutom information om försäljningsmönster och utveckling.

Var och en i kollektionsteamet har unika egenskaper som är nödvändiga för kollektionens framtagning. Det gemensamma intresset för mode och trender förenar liksom förståelsen för vad kunderna vill ha. Förmåga att göra bra affärer och att se helheten är också viktiga egenskaper för att säkra kollektionens attraktionskraft. ■

LÖPANDE INKÖP UNDER SÄSONGERNA

För att minimera riskerna köps varorna in löpande under året. Den ökade andelen inköp under säsong, speciellt av plagg med hög modegrad, innebär också en större träffsäkerhet i modet.

H&M:s modeår består rent tekniskt av två huvudsäsonger, vår- och höstsäsongerna. Inom varje säsong finns ett antal olika kollektioner inom de olika koncepten. Inköpen anpassas kontinuerligt efter rådande marknadsförutsättningar och signaler från våra butiker om vad som säljer bra.

Under hösten finns till en början tunna, stickade plagg och lätta höstjackor. Längre fram på hösten fylls sedan butikerna löpande på med kappor, grovstickat och andra mer vinterbetonade plagg. På våren gäller det omvända, i början av våren finns fortfarande relativt varma plagg som sedan successivt ersätts med tunnare plagg ju närmre sommaren kommer. Inköpen varierar beroende på land och klimat. I Medelhavsländerna infaller exempelvis hösten senare än i Skandinavien vilket innebär att säsongen för vinterytterplagg i butik är mycket kortare.

21 produktionskontor i världen

H&M har 21 produktionskontor, tio i Europa, tio i Asien och ett i Afrika. På produktionskontoren finns 700 medarbetare varav de allra flesta är lokalt anställda. Dessa ansvarar för kontakterna med de cirka 750 leverantörer som tillverkar H&M:s varor.

Produktionskontoren säkerställer att inköparen placerar sin order hos rätt leverantör, att varan tillverkas till rätt pris, är av god kvalitet samt kontrollerar att tillverkningen sker under goda arbetsförhållanden.

Att säkerställa varornas säkerhet och kvalitet görs till största del på produktionskontoren genom omfattande tester som bland annat kontrollerar krympning, vridning, färgfasthet, torrfällning och att kemikaliekraven är uppfyllda.

Rätt ledtid för varje vara

H&M har genom den utvecklade inköpsprocessen sänkt den genomsnittliga ledtiden under de senaste åren med 15–20 procent. Vi förfinar hela tiden våra styrinstrument för att effektivisera varuflödet. En bidragande faktor till de förkortade ledtiderna är att produktionskontoren numera ansvarar för hanteringen av provplagg, det vill säga både avprovning och testning.

Ledtiderna varierar från två till tre veckor upp till sex månader. De olika ledtiderna beror på varans karaktär och det gäller att finna rätt beställningstidpunkt för varje vara. Kort ledtid är inte alltid det bästa då ledtiden är en avvägning mellan pris och kvalitet.

Det är en klar fördel att lägga order långt i förväg för många basmodeplagg och barnkläder som köps i stora volymer. De trendigare plaggen i mindre volymer behöver betydligt kortare ledtider. Kompletterande beställningar av de varor som säljer bra måste kunna komma ut i butik inom bara några veckor.

Effektivt informationsutbyte

Tidiga inköp av till exempel material möjliggörs genom ett effektivt informationsutbyte mellan produktionskontoren och våra leverantörer. Färg och tillskrifning av plagget beslutas i ett senare skede av tillverkningsprocessen.

Målsättningen är att förkorta ledtiderna ytterligare genom att utveckla den förberedande planeringen. Ju senare en order kan läggas, desto mindre är risken för felköp och desto större är flexibiliteten att snabbt fylla på i butik med försäljningsmässigt framgångsrika varor.

H&M:s inköpsmetod ger ett jämnt varuflöde där logistik-kedjan utnyttjas effektivt – både bemanningsmässigt och lokalmässigt.

Inte minst viktigt är det att vi i ännu högre grad kan erbjuda våra kunder ett nytt och uppdaterat mode varje dag – vilket är viktigt för vår profil som modeföretag.

”Ledtiderna varierar från två till tre veckor upp till sex månader beroende på varans karaktär.”

Väl fungerande logistik

Logistiken är ytterst viktig för H&M. Snabba och effektiva flöden är av avgörande betydelse – både när det gäller att leverera varor från fabrik till butik och för butikens försäljningsinformation tillbaka till inköpsavdelningen. Att få rätt varor i rätt kvantitet att nå rätt butik i rätt land vid rätt tidpunkt kräver ett väl fungerande distributionssystem. H&M agerar både importör och detaljist och har därigenom full kontroll över varje länk i kedjan. En annan viktig faktor är det IT-stöd som fortlöpande utvecklas och som utgör en av hörnstenarna i H&M:s logistik.

Cirka 3 200 personer arbetar med logistik inom H&M. Under 2003 hanterades mer än en halv miljard artiklar. Varuhanteringen sker så gott som uteslutande i H&M:s egen regi, medan frakttjänsterna köps in från olika transportföretag. En stor del av varuflödet går från tillverkningslandet till försäljningslandet via H&M:s omlastningscentral i Hamburg i Tyskland.

H&M har en distributionscentral i varje försäljningsland med undantag för Luxemburg, Polen, Tjeckien, Portugal och Italien. När varorna kommer fram till respektive distributionscentral kontrolleras de och vidarebefordras till butikerna, och till butikernas centrala påfyllnadslager. Härifrån fylls sedan butikshyllorna på allteftersom, beroende på hur bra respektive vara säljer.

H&M har dessutom två logistikanläggningar, en vardera i Sverige och Norge, för postorderverksamheten H&M Rowells.





→ **Modet 2003**

H&M:s mode handlar främst om den personliga stilen och tanken är att varje kollektion ska ge möjlighet att uppdatera de egna garderobsfavoriterna. Därför erbjuder H&M ett brett och varierat sortiment till våra kunder.

Modet under 2003 kännetecknades av kontraster mellan olika 1900-talsinfluenser – från 70-tal under våren till mer 60-tal under hösten. Inslag av 30-talsromantik fanns med i dam- och ungdomskollektionen där kollektionerna varit välskräddade med detaljer i fokus. Färgbilden var ljus eller dramatiskt svart, med inslag av mustiga pasteller och klarare färger. Ull och bomull dominerade materialvalen.

Vårens mode 2004

Vårkollektionerna är inspirerade av 50- och 60-tal med jumperset och vävda toppar på damsidan. Siluetten är

”H&M:s mode handlar främst om den personlig stilen.”

fortsatt smal men ledig. Den smala byxan är den stora nyheten, allt från capribyxor och stuprörsjeans till cigarettbyxor. Kjolarna är också smala och minikorta eller vida. Viktiga färger är vitt, rött och blått och även kalla pasteller och neutrala nyanser med beige i fokus.

På herrsidan märks en övergång till en smalare och rakare siluett. Den skräddade looken är i fokus även inom sportwearlinjen som kallas ”preppy”. På färgskalan gäller vitt, svart och framför allt grått. Mönsterna blir renare, vävd och stickad bomull dominerar. Plaggen finns i butikerna redan från januari och fylls sedan på löpande under våren. ■

HÖGA KRAV PÅ KVALITET OCH SÄKERHET

H&M:s kvalitets-, kemikalie- och säkerhetstester utgör en viktig och självklar del i omsorgen om och servicen till kunden. Tester genomförs både i egna och externa laboratorier. De egna laboratorierna finns på flertalet av produktionskontoren runt om i världen samt på huvudkontoret i Sverige. Årligen genomförs runt en halv miljon tester vilka inkluderar allt från flamtester till att testa pH-värdet.

Noggranna kvalitetstester

Testerna utförs i flera skeden av produktionsprocessen. Först testas provplaggen och därefter testas de färdiga plaggen, innan de sänds vidare till butikerna.

H&M:s kvalitetskontroller utgör en viktig del i inköpsarbetet. Redan under produktionen inspekteras varorna för att säkra kvaliteten. På produktionskontoren finns cirka 110 kvalitetskontrollanter som regelbundet inspekterar leverantörernas fabriker och försäkrar sig om att de följer H&M:s kvalitetskrav.

Kvalitetstesterna omfattar krympning, vridning, färgfasthet och torrffällning. Dessutom testas salt- och klorblekning, noppbildning och sömstyrka. Hållbarhetstester görs på exempelvis blixtlås och tryckknappar. Flamtester utförs på alla kläder som misstänks vara lättantändliga, som tunna och luddiga material eller tyger med borstad yta.

På barnkläder ställs extra höga krav på säkerhet. Inga skarpa föremål eller föremål som kan framkalla kväv-

ningsrisk får förekomma. Alla huvor på ytterplagg ska vara löstagbara. Knappar kontrolleras särskilt noggrant.

Hårda kemikalierestriktioner

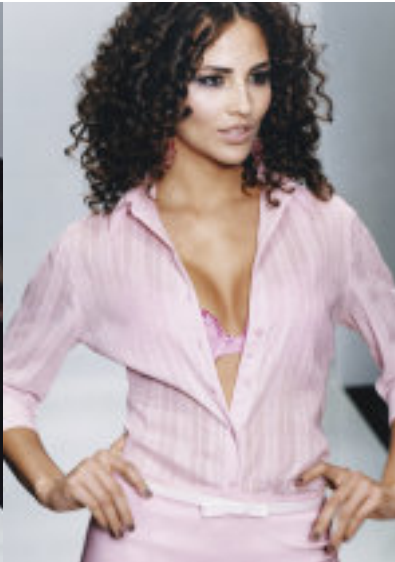
H&M:s modevaror tillverkas med största omsorg och hänsyn till kunden. Alla H&M:s leverantörer måste följa ett särskilt avtal, H&M:s kemikalierestriktioner*.

Restriktionerna innehåller bland annat en förteckning över vilka kemikalier som inte tillåts eller begränsas i varorna. Exempel på ämnen som finns med i förteckningen är metaller som kadmium, bly och kvicksilver, vissa färgämnen, formaldehyd, PVC och bromerade flamskyddsmedel.

Vi tillåter inte heller nickelhalter, som kan orsaka allergier, i metalldelar som har hudkontakt. Speciell hänsyn tas till ämnen som kan framkalla hudirritationer, allergier eller som kan vara cancerframkallande. Varorna genomgår omfattande tester för att kontrollera att alla kemikaliekrav är uppfyllda. De flesta av testerna utförs på externa laboratorier.

En viktig del i H&M:s långsiktiga arbete mot allergier är deltagandet i ett europeiskt standardiseringsarbete för att etablera tillförlitliga standarder för tester av allergiframkallande ämnen.

* H & M Hennes & Mauritz AB and H & M Rowells AB
Chemical Restrictions for Textile, Leather, Plastic and Metal products.



VÅRT SOCIALA ANSVAR

H&M har som ett internationellt företag ett stort ansvar gentemot omvärlden. Goda relationer med omvärlden skapas genom att vi tar ansvar för hur människor och miljö påverkas av vår verksamhet. CSR, eller Corporate Social Responsibility, har därför blivit en allt viktigare strategisk fråga för H&M och att ta socialt ansvar ligger också väl i linje med företagets grundläggande värderingar.

H&M:s CSR-rapport

H&M ger sedan ett år tillbaka ut en årlig CSR-rapport. Rapporten beskriver ingående hur H&M arbetar för att uppfylla sina frivilliga åtaganden avseende miljöansvar och socialt ansvarstagande. Framför allt beskriver vi vår strävan att säkerställa att våra leverantörer respekterar mänskliga rättigheter och erbjuder sina anställda goda arbetsförhållanden. Vårt miljöarbete internt och gentemot våra leverantörer beskrivs också i rapporten. CSR-rapporten för 2003 finns tillgänglig från och med april 2004 på www.hm.com/csr.

Inga egna fabriker

H&M äger inga fabriker. Istället köper vi våra kläder och andra produkter från våra cirka 750 leverantörer i främst Europa och Asien. Vi har under året minskat antalet leverantörer. Produktionen har koncentrerats till färre leverantörer för att öka kontrollen över arbetsförhållanden och kvalitet. Fabriken har dessutom blivit modernare och leverantörerna har idag större kontroll över sina underleverantörer. En grundläggande princip är att våra kläder ska tillverkas under goda arbetsförhållanden. H&M ställer därför höga krav på goda arbetsvillkor och verkar för en långsiktig förbättring av arbetsmiljön för dem som tillverkar våra varor.

H&M:s uppförandekod

Sedan 1997 har H&M en uppförandekod, Code of Conduct, som riktar sig till våra leverantörer. Riktlinjerna handlar om förbättringar av arbetsförhållandena i fabriken. H&M accepterar under inga omständigheter barnarbete, tvångsarbete eller diskriminering i någon av våra leverantörers fabriker. H&M:s uppförandekod omfattar även krav på att leverantören ska följa landets lagar, ha god arbetsmiljö och säkerhet, rimliga löner och arbetstider samt fackföreningsfrihet.

Uppförandekoden bygger bland annat på FN:s barnkonvention och ILO:s konventioner om arbetsvillkor och rättigheter i arbetslivet.

Leverantörerna måste följa uppförandekoden

H&M:s leverantörer måste skriva på ett avtal där de förklarar sin avsikt att följa kraven i uppförandekoden. Alla leverantörer uppfyller inte samtliga krav från början. För att bli accepterad som leverantör måste de därför intyga att de förbättringar som krävs av H&M genomförs inom viss angiven tid. Tidsfristen för leverantörerna att genomföra förbättringarna skärptes under 2003.

Tillämpningen av uppförandekoden utvecklas hela tiden och kraven preciseras allteftersom vi lär oss mer om de förhållanden som råder på olika platser.

Vissa grundkrav är dock alltid obligatoriska, exempelvis

accepteras inte leverantörer som systematiskt kränker mänskliga rättigheter eller som inte betalar minimilön.

Efterlevnad kontrolleras vid inspektioner

H&M genomför regelbundna inspektioner i fabriken för att kontrollera hur leverantörerna följer uppförandekoden. Inspektionerna är såväl anmälda som oanmälda och H&M inspekterar även underleverantörernas fabriker.

På H&M:s 21 produktionskontor finns ett 30-tal heltidsanställda inspektörer som gör återkommande kontroller hos leverantörerna. Efter varje inspektion skrivs en rapport där nödvändiga förbättringar specificeras. H&M och leverantören kommer överens om när förändringarna ska vara genomförda vilket sedan följs upp genom en ny inspektion.

”Nyckelordet för långsiktig förändring är samarbete med andra företag och organisationer.”

För H&M gäller det att öka insikten hos leverantörerna om att uppförandekoden och samarbetet med oss är en investering för framtiden. På kort sikt vinner leverantören på förbättringarna genom minskad personalomsättning, ökad produktivitet och högre kvalitet. På längre sikt innebär förbättringarna nya affärsmöjligheter och att leverantören faktiskt bidrar till att driva samhällsutvecklingen framåt. Träning och utbildning av leverantörerna och framför allt deras arbetsledare är ett sätt att öka förståelsen för de positiva effekter som fås av förbättrade arbetsvillkor.

Långsiktigt arbete

Vi är stolta över de förbättringar arbetet med vår uppförandekod har åstadkommit. Men vi känner även ödmjukhet inför den utmaning som det innebär att långsiktigt förbättra situationen för alla de människor som tillverkar våra produkter.

Ibland får vi frågan varför vi inte omedelbart avslutar samarbetet med en leverantör som bryter mot uppförandekoden. Svaret är att vi har ett ansvar gentemot leverantören, och främst mot dem som arbetar på fabriken vars situation påverkas mest av ett avbrutet samarbete. Vi tror därför att det bästa sättet att påverka långsiktigt är att vara på plats och ständigt kontrollera och kräva förbättringar.

Samarbete över gränserna för långsiktig förändring

Nyckelordet för förändring är samarbete. Inte bara mellan H&M och våra leverantörer, utan kanske i än högre grad med kollegor i branschen, frivilliga organisationer, fackföreningar och FN. Förutsättningarna ökar genom samordning där vi och andra detaljhandelsföretag gemensamt verkar för samma typ av krav.

H&M deltar i FN:s Global Compact och stöder dess nio principer. Vi vill därmed visa att vi respekterar de mänskliga rättigheterna och är beredda att bidra till en uthållig utveckling



inom de områden vi kan påverka. H&M stöder även OECD:s riktlinjer för multinationella företag och är medlem i Amnesty Business Group's Business Forum.

Pilotprojekt för att minska övertidsarbete

För att minska övertidsarbetet på fabriker i Kina har ett framgångsrikt pilotprojekt genomförts av flera internationella detaljhandelsföretag däribland H&M, Marks & Spencer och Debenhams. I projektet har leverantörer utbildats i hur de kan förbättra arbetsmiljön, höja produktiviteten och minska kvalitetsproblemen med utgångspunkten att förbättrade rutiner leder till minskad frånvaro och ökad produktivitet. Man har även utvecklat rutiner för att förbättra dialogen mellan ledningen och arbetarna på fabriker.

I samtliga fabriker som deltog i projektet har övertiden kunnat minskas samtidigt som produktiviteten ökat påtagligt. I fyra av fem fabriker har dessutom lönerna ökat.

Fabriksledningens kompetens och engagemang har varit avgörande för att framgångsrikt få ner övertiden utan att minska arbetarnas löner och H&M kommer att arbeta vidare för att sprida kunskapen till andra leverantörer.

Globalt avtal med UNI

H&M fattade beslut under 2003 om att skriva under ett globalt avtal med UNI, Union Network International, om ett samarbete för att garantera att ILO:s kärnkonventioner respekteras på samtliga H&M:s arbetsplatser runt om i

H&M:S UPPFÖRANDEKOD OMFATTAR ÅTTA AVSNITT:

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 1. Lagliga krav | 5. Arbetsmiljö i fabriker |
| 2. Barnarbete | 6. Bostadsförhållanden |
| 3. Säkerhet | 7. Miljö |
| 4. Arbetarnas rättigheter | 8. Inspektioner och efterlevnad |

världen. Konventionerna omfattar bland annat rätten till fackföreningsfrihet, rätt till kollektiva förhandlingar, förbud mot barnarbete och förbud mot diskriminering.

H&M ingår i flera CSR-relaterade aktieindex

Ett erkännande av vårt CSR-arbete är att H&M är inkluderat i flera aktieindex som tar hänsyn till företagets CSR-arbete, däribland Dow Jones World Sustainability Index och STOXX Sustainability Index samt även i FTSE4Good.

För mer information om hur H&M arbetar med CSR, se www.hm.com/csr ■

H&M OCH MILJÖN

H&M:s miljöarbete bedrivs systematiskt inom ramarna för CSR-avdelningens arbete och är till stor del integrerat med de sociala ansvarsfrågorna. Vår strävan är att bedriva miljöarbetet som en naturlig del av det dagliga arbetet inom företagets samtliga verksamhetsområden.

H&M:s övergripande miljömål

H&M har satt upp sex övergripande miljömål som anger den långsiktiga inriktningen på miljöarbetet. Inom varje övergripande mål har arbetet under året inriktats på de insatser som beskrivs nedan.

■ *Miljömedvetenhet – främjande av miljömedvetenhet bland medarbetare och leverantörer.*

För att öka kunskapen och medvetandet i miljöfrågor har H&M infört ett nytt utbildningsprogram för olika nyckelgrupper inom verksamheten. Under 2003 utbildades bygg- och inredningsansvariga i verksamhetslänarna. Fokus var bland annat miljövänliga material och resurssnåla lösningar. Under 2004 kommer utbildningen främst att inriktas på logistik.

■ *Respekt för naturen – försiktighet vid beslutsfattande av respekt för naturen.*

År 2002 slutade H&M att sälja varor som innehåller PVC. Sedan dess har vi fortsatt att fasa ut PVC från andra användningsområden, exempelvis används inte längre PVC som golvmaterial i butikerna och PET har ersatt PVC i våra Club-kort och presentkort.

■ *Hållbar resursanvändning – återvinning, minskning av avfall och bevarande av naturtillgångar.*

I våra butiker tar vi bäst hänsyn till miljön genom resurssnåla lösningar och en effektiv resursanvändning. Energiförbrukningen är den enskilt största miljöaspekten i butik. Vi försöker därför löpande minska förbrukningen genom exempelvis lågenergibelysning.

Under året har vi även infört nya rutiner för sortering och återvinning av kampanj- och skyltmaterial i butikerna.

■ *Sunda produkter – produkter som inte skadar människa eller miljö.*

En viktig del av H&M:s miljöarbete är att begränsa användningen av kemikalier som är skadliga för hälsa och miljö. Ett stort antal kemikalier får därför inte förekomma i våra produkter. Samtliga gränsvärden och förbud finns samlade i H&M:s kemikalierestriktioner. Våra leverantörer förbinder sig genom avtal att följa restriktionerna. Varorna genomgår regelbundna tester för att kontrollera att kemikaliekraven är uppfyllda. De flesta av testerna utförs på externa laboratorier.

Vi tillämpar försiktighetsprincipen för att på ett tidigt stadium i tillverkningen fasa ut ämnen som kan tänkas vara skadliga för människor eller miljö. Kemikalierestriktionerna uppdateras därför kontinuerligt. Under 2003 skärptes kraven och ytterligare några ämnen tillkom. Totalt omfattar nu restriktionerna 144 substanser.

Exempel på ämnen som inte får finnas i H&M:s produkter är bly, kadmium, kvicksilver, PVC, vissa färgämnen, tenn-

organiska föreningar samt bromerade flamskyddsmedel. Genom begränsningar kan vi bidra till minskad miljöpåverkan vid tillverkning och återvinning av uttjänta varor och inredning.

■ *Ren produktionskedja – hållbar produktion och hållbara produktionsmetoder genom hela produktionskedjan.*

Vi ställer miljökrav i vår uppförandekod. Vi kräver att leverantörerna ska följa lokal miljölagstiftning samt inneha alla nödvändiga tillstånd för verksamheten. För att bättre bevaka och följa upp miljöaspekterna har vi tagit fram ett formulär med miljöaspekter som vi kontrollerar vid fabriksinspektionerna. Det omfattar exempelvis vattenrening, förvaring av kemikalier samt hantering av farligt avfall.

Störst miljöpåverkan sker redan vid infärgning av tyger och vid förädling av fibrer, det vill säga de produktionssteg som äger rum innan sömnaden av H&M:s kläder påbörjas.

Under hösten avslutade H&M ett flerårigt pilotprojekt med flera leverantörer i syfte att öka medvetenheten hos oss och våra leverantörer om hur de tidiga produktionsstegen påverkar miljön och hur miljöförbättringar kan genomföras. I projektet har allt från energiförbrukning till vattenrening och kemikaliehantering undersökts. En följd av projektet är att ett par av fabrikena på eget initiativ har börjat arbeta för att bli certifierade enligt den internationella ISO 14001.

Exempel på miljöförbättringar som deltagande leverantörer har genomfört är energibesparing genom förbättrad värmeväxling och isolering för att minska värmeförluster. Ett annat exempel är införandet av systematiserad kemikaliehantering för att minska kemikalieförluster och öka kontrollen. Lärdomar från projektet har vi tagit med oss i utvecklingen av vårt miljöarbete med leverantörerna.

■ *Gröna transporter – rena och effektiva transporter med begränsad påverkan på klimatet.*

Inom H&M pågår ett arbete i syfte att minska transporterens miljöpåverkan. Ett bra sätt att värna om miljön är att utnyttja lastkapaciteten maximalt i varje lastenhet. På så sätt undviks onödiga transporter samtidigt som transportkostnaderna blir lägre.

H&M vill även öka miljötankandet hos transportörerna. De senaste tre åren har alla H&M:s speditörer fyllt i miljödeklarationer för väg-, järnvägs- och båttransporter.

Under 2003 infördes striktare miljökrav på de vägspeditörer som transporterar H&M-varor runt om i världen. Speditörerna måste uppfylla sex minimikrav som omfattar bland annat motorklass, bränsletyp samt utbildning av förarna i bränsleeffektiv körning. ■



H&M:S MILJÖPOLICY

Ständiga förbättringar är utmärkande för all verksamhet inom H&M. Det gäller även miljöarbetet vilket bedrivs inom ramen för den affärsmässiga verksamheten. H&M:s affärssidé 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 kunna bidra till en hållbar utveckling på dessa områden. För att leva upp till denna ambition 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 produktionen 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.
- undervisa, 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.

ATT KOMMUNICERA MED OMVÄRLDEN

H&M:s kommunikation syftar till att långsiktigt bygga vårt varumärke. Mycket av H&M:s trovärdighet bygger på vårt sätt att kommunicera med omvärlden. Vår information ska därför både internt och externt kännetecknas av en öppen attityd, tydliga budskap, saklighet, tillgänglighet och lyhördhet.

Att kommunicera och förmedla vårt varumärke, som är en av våra viktigaste tillgångar, sker genom flera olika kanaler. I första hand sker kommunikationen via butikerna. Andra sätt att kommunicera görs via media, reklam i tidningar, TV, stortavlor och Internet men också genom våra medarbetare. Att vara en tydlig avsändare med enhetliga budskap är den röda tråden i all vår kommunikation så att kunden ska känna igen sig i butikerna och marknadsföringen.

Butiken som främsta informationskanal

Butiken är H&M:s absolut främsta informationskanal eftersom det är här som mötet med kunderna sker. Varje medarbetare har som representant för H&M en mycket viktig roll att fylla gentemot kunderna.

Ombyggnader av butikerna görs regelbundet i syfte att förnya och anpassa inredningen. Butikerna ska erbjuda en behaglig miljö som bidrar till att förstärka köupplevelsen. H&M lägger ner mycket arbete på att informera kunderna om utbudet genom skyltfönster, varupresentation och information på etiketterna i plaggen. För att upplysa om var plaggen är producerade är numera alla H&M-plagg märkta med ursprungsland väl synligt på etiketterna.

Varupresentationen ska ge både vägledning och inspiration åt kunden. Det ska vara lätt att hitta i butiken och kunden ska få förslag på nya spännande kombinationer av H&M:s plagg. Varje butik följer givna ramar för sättet att presentera varorna. Men inom ramarna finns också mycket utrymme för egen kreativitet. Lika viktigt som att varje butik är unik är det att skapa den rätta H&M-känslan som ska vara densamma i alla försäljningsländer.

Samma reklam genom olika kanaler

Vi kommunicerar vår affärsidé – mode och kvalitet till bästa pris – genom flera reklamkampanjer varje år. Reklamen är vårt sätt att bjuda in kunderna till våra butiker på ett attraktivt och informativt sätt. Det centrala budskapet i kampanjerna är att förmedla det mode som vår design- och inköpsavdelning tror på.

All H&M:s reklam tas fram centralt på huvudkontoret i Stockholm tillsammans med fristående kreatörer. Det gör att reklamen i stort sett är densamma på alla marknader men att mediemixen anpassas efter lokala förutsättningar och behov. Reklamen kommuniceras genom flera olika kanaler som till exempel butiker, stortavlor, tidningar, kataloger, Internet och reklamfilmer på TV och bio.

H&M:s reklam har stor genomslagskraft och intresset är ofta stort för våra reklamkampanjer. Det är därför viktigt att vi kommunicerar en sund och positiv bild. Eftersom det alltid är grundtanken vid val av modeller, använder vi oss av olika karaktärer och en blandning av stilar, utseenden och åldrar.

De största kampanjerna går upp fyra gånger per år med mindre kampanjer däremellan. Valet av tidpunkt har en naturlig koppling till rådande säsong och är alltid densamma från år till år så att kunderna lätt ska kunna relatera till de olika kampanjerna. Tanken är att signalera de nya kollektionernas ankomst och skapa nyfikenhet kring det för säsongen nya utbudet i butikerna.

”Butikerna är vår viktigaste kommunikationskanal. All reklam ska fungera som ett informativt och inspirerande inbjudningskort till våra butiker.”

PR stärker och förtydligar varumärket

För att förstärka och förtydliga varumärket på ett kostnads-effektivt sätt genomför H&M regelbundet olika kommunikations- och PR-aktiviteter. Att kommunicera vad H&M står för och vad vi erbjuder kunden är centrala budskap.

H&M har löpande kontakt med media, både affärs- och modepress. Media bjuds in till olika pressträffar i försäljningsländerna där H&M:s mode och trender visas. Pressträffarna ger möjlighet att skapa dialog och intresse kring de kommande kollektionerna.

Finansiell information löpande till kapitalmarknaden

H&M är en av Stockholmsbörsens mest omsatta aktier och har i dagsläget cirka 188 000 aktieägare. H&M kommunicerar kontinuerligt med media och finansmarknaden genom bland annat press- och telefonkonferenser för journalister och analytiker i samband med publiceringen av varje kvartalsrapport.

Varje månad offentliggörs försäljningsutvecklingen för månaden dessförinnan. H&M har sedan några år tillbaka en etablerad funktion för investerarkontakter, IR, vilken ansvarar för den löpande kontakten med finansmarknaden.

www.hm.com når många olika målgrupper

H&M:s hemsida vänder sig i första hand till kunderna, men också till allmänheten, media och aktieägare.

Målsättningen är att det ska vara enkelt att hitta information och nyheter om H&M, reklamkampanjer, kollektioner, marknader och butiker. Det finns även en rekryteringsdel som vänder sig till de som är intresserade av att arbeta på H&M. ■



The advertisement is set in a store window display. Two models are featured: a white woman on the left with long, wavy brown hair, wearing a grey jacket, a black top, and a plaid skirt; and a Black woman on the right with a large, voluminous afro, wearing a black leather jacket, a white tank top, and black leather pants. They are both wearing black boots. The background is a bright white backdrop. To the right of the models, a store display is visible with shelves of products and a sign that says 'CASIO'. The overall lighting is dramatic, with the models highlighted against the dark surroundings of the store.

Giacche da
€ 29.90

H&M

CORSO VITTORIO EMANUELE

H&M-ANDAN SKAPAR ENGAGEMANG

Vid årets slut hade H&M drygt 40 000 medarbetare. Medelantalet medarbetare var 28 409 (omräknat till fulltidstjänster), varav 20 procent män.

H&M:s starka företagskultur, H&M-andan, har funnits sedan H&M:s grundare Erling Perssons dagar. Den starka kulturen är av stort värde och är en bidragande faktor till H&M:s framgångar under åren.

H&M-andans sju grundvärderingar

H&M-andan utgår från ett antal värderingar som enkelt beskriver hur vi vill arbeta. Basen utgörs av vår affärsidé – mode och kvalitet till bästa pris.

H&M-andans grundvärderingar är sunt förnuft, egna initiativ, tron på individen, rak kommunikation, kostnadsmedvetenhet, laganda samt högt tempo med ständiga förbättringar.

Stöd och kulturöverföring till nya butiker och länder

När H&M öppnar en ny butik får medarbetarna stöd från erfarna medarbetare från redan etablerade H&M-butiker. De hjälper till att bygga upp butiken, rekrytera och driva verksamheten. Dessutom är de viktiga kulturbärare som på ett enkelt sätt bidrar till att sprida H&M:s värderingar till de nyanställda. Allt detta skapar förståelse över gränserna, kreativitet och engagemang.

Vanligast är att H&M-personal hjälper varandra inom landet. Men när H&M öppnar butiker i nya länder är det extra viktigt med stöd och kunskapsöverföring från medarbetare i de etablerade länderna. Språkkunniga medarbetare stannar från två veckor till två månader för att hjälpa till i uppstartskedet. Ofta flyttar några specialister till det nya landet under en längre tid för att dela med sig av sin specialistkompetens så att verksamheten snabbt kan komma igång.

Kunskaps- och kulturöverföringen till de nya länderna Polen, Tjeckien, Portugal och Italien har underlättats mycket genom att grannländerna har bistått med uppbyggnad, lager och administration. Där finns redan grundstommen och engagerade medarbetare har sett till att de nya länderna fått den kunskap och naturliga förståelse för H&M:s värderingar som är så viktig vid nyetableringar.

H&M Wallpaper och H&M Magazine

Sedan 1997 har interntidningen H&M News varit ett av flera sätt att sprida information och stärka företagskulturen. H&M News ersätts under 2004 av två tidningar, en väggtidning H&M Wallpaper och ett modemagasin H&M Magazine. H&M Magazine, som beskriver modet och de senaste trenderna, vänder sig lika mycket till medarbetarna som till kunderna.

Eget ansvar skapar kreativitet

Utrymmet för eget beslutsfattande och ansvarstagande är stort inom H&M och medarbetarna får regelbunden återkoppling till sin prestation. En viktig del i H&M:s kultur är att flytta ut ansvaret till butikerna. Kreativiteten och arbetsglädjen ökar när arbetsmiljön är god. Tanken är att skapa ett så stort engagemang som möjligt inom vissa givna ramar.

Internrekrytering i första hand

Inom H&M tillämpas i första hand internrekrytering. Den rekrytering som sker externt gäller i huvudsak säljpersonal till butikerna, som senare utgör en god rekryteringsbas för ansvarstjänster till både butik och till andra funktioner inom H&M. På detta sätt får medarbetarna möjlighet att hela tiden utvecklas samtidigt som spridningen av H&M-andan säkerställs.

Jobbrotation och kompetensutveckling

Jobbrotation är vanligt inom H&M. I butik kan exempelvis arbetsuppgifterna variera från kassa, provrum och leveranser till varupresentation, annonser och kampanjer. Butiksarbetet är en mycket viktig erfarenhet och ett sätt att lära sig H&M från grunden.

Viktigt för H&M:s framgång är att attrahera och behålla kompetent personal. Vi arbetar därför hela tiden med kompetensutveckling och all utbildning sker i vår egen regi. Men den största kunskapsinhämtningen sker genom ett aktivt lärande i vardagen.

Alla nya medarbetare får en handledare. Nyanställd butikspersonal genomgår ett treveckors introduktionsprogram och därefter följer regelbunden utbildning efter behov inom kundvård, textil och display.

Introduktionsprogrammet är en garanti för att alla ska få en likvärdig grund och insikt i H&M:s sätt att arbeta. Ledarskapsutbildningar genomförs också med tonvikt på att vara en god förmedlare av H&M:s värderingar.

Medarbetare i fokus

Medarbetarnas engagemang är starkt bidragande till H&M:s framgångar. Vi tror på den egna individens förmåga och uppmuntrar våra medarbetare att utvecklas vidare. Att respektera individen är en grundläggande värdering inom H&M. Det gäller allt från rimliga löner, arbetstider och fackföreningsfrihet till möjligheten att växa och utvecklas med företaget.

Organisation

På H&M:s huvudkontor i Stockholm finns bolagsledningen. I Stockholm finns också huvudfunktionerna för design och inköp, ekonomi, etablering, butiksindredning och display, reklam, information, human resources, logistik, säkerhet och IT.

H&M har 13 landskontor som ansvarar för de olika funktionerna i respektive försäljningsland. Landskontoret i Belgien ansvarar för administrationen i Luxemburg. De nya marknaderna administreras också från sina grannländer; Polen administreras av Tyskland, Tjeckien av Österrike, Portugal av Spanien och Italien av Schweiz.

H&M har också 21 produktionskontor som sköter kontakterna med de cirka 750 leverantörerna som H&M arbetar med. Tio produktionskontor finns i Europa, tio i Asien samt ett i Afrika. ■



”Inom H&M tillämpar vi i första hand internrekrytering. På så vis säkras H&M-andans spridning i organisationen.”

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 spjutspetsmodet som är så viktigt 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 modedefaktor 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 18 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 leveranstidpunkt och varuvolym till de olika butikerna. I exempelvis Spanien infaller vintern 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 väderlek, det vill säga att hösten infaller när den borde göra det enligt statistiken och håller en viss temperatur. Större avvikelser från det normala kan påverka försäljningen. Effekten blir störst om skillnaden är stora i början av en säsong.

Under 2003 har avvikelserna i väderlek varit stora, främst i delar av Europa. Våren var exempelvis ovanligt sen och kall i Norden och i Centraleuropa för att sedan följas av en mycket varm sommar och höst, vilket påverkat H&M:s försäljning negativt.

Konjunkturcykeln

Under 2003 har den ekonomiska tillväxten varit fortsatt svag på en del av H&M:s marknader, vilket lett till en generell svagare efterfrågan. Det är svårt att mäta hur en konjunkturedgång 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-dollar samt euron. Förändringarna av dollarkursen gentemot euron utgör den enskilt största transaktions-exponeringen inom koncernen.

För att säkerställa dollarkursen och därmed reducera effekterna av framtida valutakursrörelser, terminssäkras den amerikanska dollarn löpande under året.

Eftersom valutahandlingen 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.

Under året har US-dollar försvagats vilket resulterat i successivt lägre inköpskostnader i takt med att valuta-säkringar löpt ut. Merparten av de sänkta kostnaderna har dock kommit kunderna till godo i form av lägre priser, även om viss del avspeglas i koncernens resultat.

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 koncernboksutslutet.

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.

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 valuta hos banker eller i statsskuldväxlar. Placeringstiden är längst tre månader. Koncernen nyttjar inte några derivatinstrument på räntemarknaden.

Handel i aktier eller liknande instrument förekommer inte heller. ■



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 2002-12-01--2003-11-30.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER

Under året öppnades 113 butiker; 21 vardera i Tyskland och USA, 11 i Storbritannien respektive Frankrike, nio vardera i Spanien och Sverige, sex i Polen, tre vardera i Norge, Danmark, Schweiz, Holland, Belgien och Portugal, två i respektive Österrike, Finland och Tjeckien samt en i Italien. Tolv butiker stängdes. Av nettotillskottet på 101 butiker öppnades 50 och stängdes sex under fjärde kvartalet. Koncernens totala butiksbestånd uppgick därmed per den 30 november 2003 till 945.

H&M har under året öppnat butiker på fyra nya marknader; Polen, Tjeckien, Portugal och Italien. Mottagandet har varit över förväntan med en mycket tillfredsställande försäljning. Det förenklade öppningsförfarandet, där grannländerna bistått med administration och varuförsörjning har varit framgångsrikt och medfört att kostnaderna blivit betydligt lägre än vad som annars varit fallet.

Under hösten har uppbyggnaden av den kanadensiska verksamheten påbörjats med syfte att öppna fem butiker under verksamhetsåret 2003/2004.

FÖRSÄLJNING

H&M-koncernens omsättning inklusive moms ökade under det gångna verksamhetsåret med 6 procent (med jämförbara valutakurser 9 procent) jämfört med föregående år och uppgick till MSEK 56.550,0 (53.331,7). Omsättningen exklusive moms blev MSEK 48.237,7 (45.522,3). Året har kännetecknats av en svag försäljningsutveckling där vädret samt ett allmänt försämrat konsumtionsklimat på flera nyckelmarknader har haft stor inverkan.

RESULTAT

Rörelsens bruttoresultat uppgick till MSEK 27.092,6 (25.103,5), motsvarande 56,2 procent (55,1) av omsättningen.

Efter avdrag för försäljnings- och administrationskostnader blev rörelseresultatet MSEK 9.223,0 (8.259,1). Resultatet innebar en rörelsemarginal på 19,1 procent (18,1).

Rörelseresultatet har belastats med planerliga avskrivningar på MSEK 1.125,6 (1.050,6) och nyetableringskostnader, dvs den del av investeringarna i nya butiker som tas direkt över resultaträkningen, om MSEK 226,1 (162,7). Rörelsemarginalen beräknad på resultatet efter avskrivningar men före nyetableringskostnader blev därmed 19,6 procent (18,5).

Koncernens positiva finansnetto uppgick till MSEK 385,7 (369,8).

Resultatet efter finansiella poster blev MSEK 9.608,7 (8.628,9), en ökning med 11 procent.

Efter avdrag för skatter om MSEK 3.222,8 (2.942,1) uppgick årets resultat till MSEK 6.385,9 (5.686,8), en ökning med 12 procent. Det uppnådda resultatet motsvarade en vinst per aktie om SEK 7:72 (6:87).

Verksamhetens resultat har påverkats negativt av valutaomräkningseffekter om MSEK 157,2 (+49,6) i jämförelse med föregående år.

Årets resultat innebar en avkastning på eget kapital om 32,6 procent (32,9) och att räntabiliteten på sysselsatt kapital uppgick till 48,9 procent (49,7).

LIKVIDITET OCH FINANSIERING

Koncernens balansomslutning ökade med 2 procent och var per bokslutsdagen MSEK 25.761,7 (25.198,7).

H&M-koncernen genererade under verksamhetsåret ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten om MSEK 6.205,1 (8.093,3). Genom förvärv av anläggningstillgångar investerades MSEK 1.274,0 (1.221,9).

Årets kassaflöde uppgick till MSEK -9,9 (5.234,6). Den stora

skillnaden beror framför allt på bonusutdelningen till aktieägarna, förskjutningen av skattebetalningar mellan 2002 och 2003 samt varulagerökningen.

De finansiella tillgångarna uppgick till MSEK 13.193,5 (13.479,6).

Varulagret ökade med 20 procent (-3) och uppgick till MSEK 5.050,1 (4.192,5). Av omsättningen utgjorde varulagret 10,5 procent (9,2) och av balansomslutningen 19,6 procent (16,6).

Koncernens skuldsättningsgrad var 0,2 procent (0,4). Andelen riskbärande kapital uppgick till 81,6 procent (79,0).

Koncernens eget kapital var på bokslutsdagen MSEK 20.096,7 (19.087,7), vilket fördelat på de utestående 827.536.000 aktierna motsvarade SEK 24:28 (23:07) per aktie.

FRAMTIDA UTVECKLING

För verksamhetsåret 2003/2004 planeras totalt 140 butiksöppningar och 10 stängningar. Huvuddelen av expansionen kommer att ske i Storbritannien, Tyskland, Frankrike, USA, Spanien och Polen. Två nya marknader tillkommer under 2004; Kanada och Slovenien.

Under våren 2004 kommer koncernens två första butiker att öppnas i Kanada, dessa följs under hösten av ytterligare tre. Organisationen i USA kommer att vara behjälplig med etableringen under de första åren.

H&M-koncernen har i slutet av januari 2004 tecknat kontrakt för två butikslokaler i städerna Ljubljana och Maribor i Slovenien. Butikerna planeras att öppna under hösten 2004. Varuförsörjning och administration kommer att tas om hand av den österrikiska H&M-organisationen.

Under året har koncernen påbörjat arbetet med att anpassa redovisningen till de nya IAS-reglerna, som för H&M:s del kommer att tillämpas första gången under räkenskapsåret 2005/2006. Dessa regeländringar beräknas inte få någon väsentlig effekt på redovisningen.

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.

Med anledning härav kommer styrelsen att föreslå bolagsstämman en ordinarie utdelning på SEK 2:90 (2:60) per aktie och dessutom en bonusutdelning på SEK 3:10 (3:40) per aktie. Detta innebär en sammanlagd utdelning på SEK 6:00 (6:00) per aktie.

STYRELSENS ARBETE

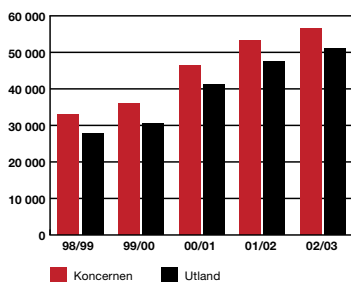
Styrelsen efter bolagsstämman den 28/4 2003 består av 13 ledamöter varav 4 suppleanter (8 män och 5 kvinnor). Under det gångna verksamhetsåret har styrelsen sammanträtt sex gånger. Vid konstituerande möte omvaldes Stefan Persson till styrelsens ordförande och en arbetsordning för styrelsen antogs. Styrelsens arbetsordning innehåller bland annat regler för arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören, ekonomisk rapportering, investeringar och finansieringspolicy. Dessutom framgår att styrelsen normalt skall hålla fem ordinarie möten per år utöver det konstituerande mötet. I sitt arbete har styrelsen bland annat fortlopande hållit sig informerad om koncernens finansiella utveckling och ställning, tagit beslut om investeringar för kommande verksamhetsår, beslutat om etablering på nya marknader, beslutat om nya pensionsvillkor för verkställande direktören, fastställt en informationspolicy samt hållit sig informerad om organisationsförändringar. Under året har en revisionskommitté bildats med Stig Nordfelt som ordförande samt Werner Hofer och Bo Lundquist som ledamöter. Revisionskommittén har sammanträtt två gånger. ■

RESULTATRÄKNINGAR

1 december – 30 november
(Belopp i MSEK)

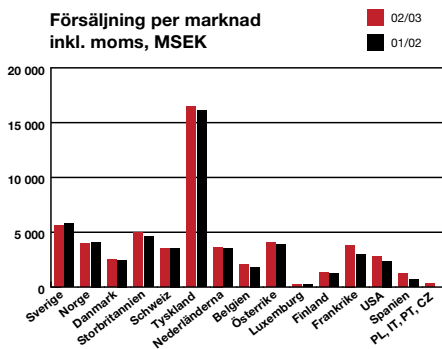
	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2002/03	2001/02	2002/03	2001/02
Omsättning inkl moms	56.550,0	53.331,7	6.284,0	6.458,3
Omsättning exkl moms, not 1, 2	48.237,7	45.522,3	5.069,0	5.217,9
Kostnad sålda varor, not 3, 4, 5	-21.145,1	-20.418,8	-1.729,7	-2.178,6
RÖRELSENS BRUTTORESULTAT	27.092,6	25.103,5	3.339,3	3.039,3
Försäljningskostnader, not 3, 4, 5	-16.827,3	-15.821,5	-1.913,9	-1.960,2
Administrationskostnader, not 3, 4, 5, 6	-1.042,3	-1.022,9	-459,9	-387,7
RÖRELSERESULTAT	9.223,0	8.259,1	965,5	691,4
Resultat från finansiella investeringar				
Utdelning från dotterbolag	–	–	3.923,1	1.937,7
Ränteintäkter	388,5	383,0	177,5	165,9
Räntekostnader	-2,8	-13,2	-1,1	-5,0
RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER	9.608,7	8.628,9	5.065,0	2.790,0
Bokslutsdispositioner, not 7	–	–	-279,4	-180,7
Skatter, not 8	-3.222,8	-2.942,1	-245,0	-191,2
ÅRETS RESULTAT	6.385,9	5.686,8	4.540,6	2.418,1
Vinst per aktie, SEK	7:72	6:87	–	–
Antal aktier: 827.536.000				

**Försäljningsutveckling
inkl. moms, MSEK**



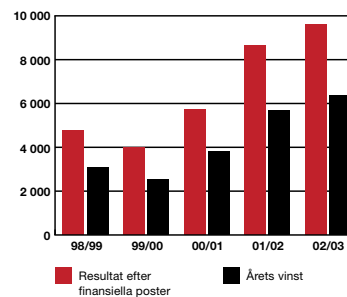
H&M har under de senaste fem åren ökat omsättningen med drygt 110 procent. Försäljningen utanför Sverige stod för 90 procent av omsättningen.

**Försäljning per marknad
inkl. moms, MSEK**



Försäljningen var över förväntan i Storbritannien, Frankrike, Spanien och i Polen, Tjeckien, Portugal och Italien.

**Resultat efter finansiella
poster/Årets vinst, MSEK**



Resultatet efter finansiella poster ökade med 11 procent till 9.609 MSEK.

BALANSRÄKNINGAR

30 november
(Belopp i MSEK)

TILLGÅNGAR

ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Immateriella anläggningstillgångar

Hysesrätter, not 9

Materiella anläggningstillgångar

Byggnader och mark, not 9

Inventarier, not 9

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och andelar, not 10

Fodringar hos dotterbolag

Andra långfristiga fordringar

Uppskjutna skattefordringar, not 8

SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

Varulager

Kortfristiga fordringar

Kundfordringar

Fodringar hos dotterbolag

Övriga fordringar

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, not 11

Kortfristiga placeringar, not 12

Kassa och bank

SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR

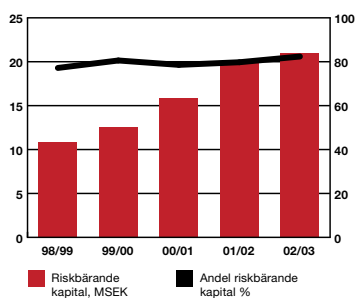
SUMMA TILLGÅNGAR

KONCERNEN

MODERBOLAGET

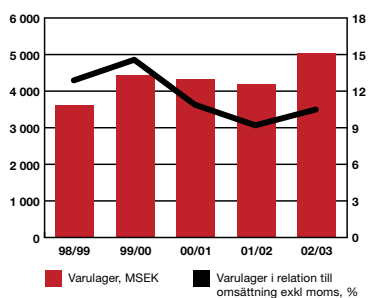
	2003	2002	2003	2002
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR				
Immateriella anläggningstillgångar				
Hysesrätter, not 9	111,7	118,3	–	0,1
Materiella anläggningstillgångar				
Byggnader och mark, not 9	460,1	507,9	71,0	74,0
Inventarier, not 9	5.663,9	5.610,3	466,7	463,2
	6.124,0	6.118,2	537,7	537,2
Finansiella anläggningstillgångar				
Aktier och andelar, not 10	–	–	8,5	8,5
Fodringar hos dotterbolag	–	–	24,0	24,0
Andra långfristiga fordringar	119,7	115,4	9,4	9,1
Uppskjutna skattefordringar, not 8	86,3	185,6	7,0	–
	206,0	301,0	48,9	41,6
SUMMA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	6.441,7	6.537,5	586,6	578,9
OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR				
Varulager	5.050,1	4.192,5	625,5	558,7
Kortfristiga fordringar				
Kundfordringar	617,0	570,0	354,1	292,1
Fodringar hos dotterbolag	–	–	3.418,7	2.910,2
Övriga fordringar	81,4	88,0	14,6	14,6
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, not 11	378,0	331,1	53,3	59,7
	1.076,4	989,1	3.840,7	3.276,6
Kortfristiga placeringar, not 12	7.267,3	7.581,1	2.194,8	3.025,8
Kassa och bank	5.926,2	5.898,5	488,1	308,2
SUMMA OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR	19.320,0	18.661,2	7.149,1	7.169,3
SUMMA TILLGÅNGAR	25.761,7	25.198,7	7.735,7	7.748,2

Riskbärande kapital



H&M:s andel riskbärande kapital var fortsatt hög, 81,6 procent.

Varulager



Varulagret utgjorde 10,5 procent av omsättningen, vilket är en låg nivå historiskt sett.

BALANSRÄKNINGAR

30 november
(Belopp i MSEK)

EGET KAPITAL OCH SKULDER

KONCERNEN

MODERBOLAGET

	2003	2002	2003	2002
EGET KAPITAL, NOT 13				
Bundet eget kapital				
Aktiekapital, not 14	206,9	206,9	206,9	206,9
Bundna fonder	<u>2.411,3</u>	<u>2.256,4</u>	<u>87,8</u>	<u>87,8</u>
	2.618,2	2.463,3	294,7	294,7
Fritt eget kapital				
Balanserad vinst, not 15	11.092,6	10.937,6	667,8	3.214,2
Årets resultat	<u>6.385,9</u>	<u>5.686,8</u>	<u>4.540,6</u>	<u>2.418,1</u>
	17.478,5	16.624,4	5.208,4	5.632,3
SUMMA EGET KAPITAL	20.096,7	19.087,7	5.503,1	5.927,0
 Obeskattade reserver, not 16	 –	 –	 1.038,6	 759,3
Avsättningar				
Avsättning för pensioner, not 17	36,0	5,2	25,1	–
Avsättning för uppskjutna skatteskulder, not 17	<u>925,2</u>	<u>818,6</u>	<u>–</u>	<u>–</u>
	961,2	823,8	25,1	–
Kortfristiga skulder				
Leverantörsskulder	1.154,7	968,5	492,9	335,1
Skulder till dotterbolag	–	–	100,6	173,0
Skatteskulder	1.084,3	1.681,8	148,3	79,5
Övriga skulder	862,2	950,6	91,5	91,4
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter, not 18	<u>1.602,6</u>	<u>1.686,3</u>	<u>335,6</u>	<u>382,9</u>
	4.703,8	5.287,2	1.168,9	1.061,9
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	25.761,7	25.198,7	7.735,7	7.748,2
 Ställda säkerheter, not 19	 –	 25,0	 –	 25,0
Ansvarsförbindelser, not 19	8.939,4	8.025,8	8.939,4	8.025,8

KASSAFLÖDESANALYSER

1 december – 30 november
(Belopp i MSEK)

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	2002/03	2001/02	2002/03	2001/02
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Resultat efter finansiella poster	9.608,7	8.628,9	5.065,0	2.790,0
Avskrivningar	1.125,6	1.050,6	102,8	108,9
	10.734,3	9.679,5	5.167,8	2.898,9
Betald skatt	-3.564,4	- 1.866,9	-183,2	- 100,3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapitalet	7.169,9	7.812,6	4984,6	2.798,6
Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet				
Rörelsefordringar	-108,3	-159,5	-564,1	706,8
Varulager	-948,6	106,9	-66,8	72,5
Rörelseskulder	92,1	333,3	38,2	35,0
KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN	6.205,1	8.093,3	4.391,9	3.612,9
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Investeringar i hyresrätter	-18,0	- 52,3	–	–
Försäljningar av och investeringar i byggnader och mark	11,9	61,8	–	32,0
Investeringar i inventarier	-1.267,9	- 1.231,4	-103,3	- 148,8
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGSVERKSAMHETEN	-1.274,0	- 1.221,9	-103,3	- 116,8
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	24,2	- 188,6	25,5	-119,7
Årets utdelning	-4.965,2	-1.448,2	-4.965,2	- 1.448,2
ÅRETS KASSAFLÖDE	-9,9	5.234,6	-651,1	1.928,2
Likvida medel vid årets början <i>inkl. kortfristiga placeringar, not 12</i>	13.479,6	8.530,9	3.334,0	1.405,8
Valutakurseffekt	-276,2	- 285,9	–	–
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT <i>inkl. kortfristiga placeringar, not 12</i>	13.193,5	13.479,6	2.682,9	3.334,0

KOMMENTARER/NOTER TILL BOKSLUTET

REDOVISNINGSPRINCIPER

Alla belopp i tabeller redovisas i MSEK.

Årsredovisningen är upprättad enligt årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer.

Under räkenskapsåret 2002/03 har bolaget tillämpat RR 26 Händelser efter balansdagen, och RR 28 Statligt stöd. Detta har inte haft någon påverkan på redovisningen.

KONCERNREDOVISNINGEN

Koncernbokslutet är upprättat enligt Redovisningsrådets rekommendation RR 1:00. De utländska bolagen är självständiga och omräknas enligt dagkursmetoden, som innebär att tillgångar och skulder omräknas till balansdagens kurs. Resultaträkningar omräknas till årets genomsnittskurs. Den omräkningsdifferens som därmed uppstår påverkar inte koncernens resultat utan förs direkt till eget kapital.

UTLÄNSK VALUTA

Koncernens mest betydelsefulla inköpsvaluta är US-dollar och till denna relaterade valutor. Förändringar 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-dollar och till denna relaterade valutor. Eftersom valutahanteringen enbart syftar till att reducera riskerna, säkras endast faktisk exponering. Årets rörelseresultat i koncernen har påverkats negativt av valutakursdifferenser med MSEK 95 (föregående år positivt med MSEK 35).

Förutom transaktionsexponeringens effekter påverkas resultatet även av valutaomräkningseffekter. Dessa uppstår då de utländska koncernbolagens resultat räknas om till svenska koror 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. Årets resultat har påverkats negativt av valutaomräkningseffekter om MSEK 157,2 (+49,6) jämfört med föregående år.

Omräkningseffekter uppstår också på koncernens nettotillgångar vid konsolidering av de utländska bolagens balansräkningar. Någon kurssäkring, så kallad equity hedging, för denna risk görs ej. Årets omräkningsdifferens, som redovisas direkt mot koncernens eget kapital, uppgår till MSEK -412 (föregående år MSEK -583).

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.

VARULAGER

Varulagret är värderat till anskaffningsvärde (inköpspris med tillägg för hemtagningskostnader) med avdrag för beräknad marknadsmässig inkurans.

REDOVISNING AV INKOMSTSKATT

Skatter i resultaträkningen motsvaras av aktuell och uppskjuten inkomstskatt för svenska och utländska dotterbolag. Inkomstskattesatsen för respektive land tillämpas. I Sverige är den lagstadgade inkomstskatten 28%. Uppskjuten skatt redovisas på skillnader, som kan uppstå mellan skattemässiga värden och redovisade värden av tillgångar och skulder, så kallade temporära skillnader. De temporära skillnaderna uppstår när tidpunkten för beskattning skiljer sig från tidpunkten när affärshändelsen enligt god redovisningssed ska bokföras. Uppskjuten skatt kan även redovisas för skattemässiga underskottsavdrag i den mån det är sannolikt att underskottsavdraget kan utnyttjas mot framtida överskott.

I koncernredovisningen utgör de uppskjutna skatterna 30% av obeskattade reserver.

REDOVISNINGSPRINCIPER FRÅN OCH MED 2003/04

Från och med räkenskapsåret 2003/04 kommer följande rekommendationer från Redovisningsrådet att börja tillämpas. RR 22 Utformning av finansiella rapporter, RR 25 Rapportering för segment – rörelsegränar och geografiska

områden samt RR 27 Finansiella instrument: Upplysningar och klassificeringar. När det gäller segmentsredovisningen så sker den interna uppföljningen per land. För att på ett bra sätt sammanställa informationen om de geografiska områdena kommer en uppdelning att göras i tre geografiska områden: Norden, länder inom euro-området exklusive Finland och övriga världen. Ingen uppdelning görs internt i olika rörelsegränar varför ingen rapportering i sekundära segment blir aktuell.

1 NETTOOMSÄTTNINGENS FÖRDELNING PER LAND

	2002/03	2001/02
Sverige	4.495	4.639
Norge	3.215	3.318
Danmark	2.015	1.933
Storbritannien	4.355	4.050
Schweiz	3.261	3.312
Tyskland	14.201	13.894
Nederländerna	3.073	2.936
Belgien	1.676	1.512
Österrike	3.414	3.224
Luxemburg	242	200
Finland	1.090	1.050
Frankrike	3.207	2.485
USA	2.680	2.355
Spanien	1.036	614
Polen	72	—
Tjeckien	61	—
Portugal	99	—
Italien	46	—
Totalt	48.238	45.522

2 FÖRSÄLJNING TILL KONCERNBOLAG

I moderbolagets nettoomsättning ingår MSEK 124,6 (180,6) som avser intern försäljning av varor till dotterbolag.

3 NYETABLERINGSKOSTNADER

I rörelsekostnaderna inkluderas nyetableringskostnader, vilket avser kostnader för ombyggnad och inredning av nyttillkomna lokaler samt nyttillkommen verksamhet. Nyetableringskostnader har kostnadsförts i enlighet med respektive lands redovisnings- och skattepraxis.

Nyetableringskostnaderna uppgick under året till MSEK 226,1 (162,7), moderbolaget MSEK 29,3 (28,9).

4 LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER

2003	Styrelse VD, lön	Övriga, lön	Soc.kostn. totalt	därav pens. totalt	därav pens. styrelse+VD
Sverige	12,2	987,9	466,7	95,1	23,3
Norge	2,8	488,9	82,6	12,5	5,5
Danmark	1,9	247,7	22,1	2,9	0,1
Storbritannien	3,9	497,6	37,2	2,0	0,2
Schweiz	3,0	433,0	58,0	0,9	—
Tyskland	6,5	1.662,5	367,5	0,4	0,2
Nederländerna	3,1	334,3	82,5	0,4	0,3
Belgien	2,2	212,7	46,7	0,2	0,2
Österrike	1,7	321,2	90,6	—	—
Luxemburg	—	22,9	2,5	—	—
Finland	2,5	98,3	20,9	0,3	0,1
Frankrike	2,8	374,3	150,9	0,3	0,2
USA	2,2	395,8	77,0	4,4	0,3
Spanien	3,4	128,1	36,8	0,5	—
Polen	—	4,8	0,9	—	—
Tjeckien	—	2,4	0,8	—	—
Portugal	—	13,1	2,1	—	—
Italien	—	6,0	1,5	—	—
Kanada	0,2	0,6	0,9	—	—
Övriga länder	—	96,8	19,5	2,2	—
Totalt	48,4	6.328,9	1.567,7	122,1	30,4

2002	Styrelse VD, lön	Övriga, lön	Soc.kostn. totalt	därav pens. totalt	därav pens. styrelse+VD
Sverige	13,2	948,3	408,6	74,7	4,5
Norge	3,2	504,5	80,1	6,5	0,3
Danmark	1,9	246,9	19,0	12,2	0,1
Storbritannien	3,6	455,8	31,8	1,8	0,2
Schweiz	2,5	426,8	54,9	1,0	0,5
Tyskland	4,7	1.544,9	331,1	0,3	0,2
Nederländerna	3,0	302,7	74,9	—	—
Belgien	2,0	193,6	43,5	0,3	0,3
Österrike	2,2	295,4	85,9	0,1	—
Luxemburg	—	19,0	1,9	—	—
Finland	2,2	97,7	21,8	0,1	0,1
Frankrike	3,1	317,6	132,0	0,5	0,2
USA	2,4	385,2	82,4	4,2	0,4
Spanien	3,5	79,0	22,1	0,3	—
Övriga länder	—	107,1	10,6	3,8	—
Totalt	47,5	5.924,5	1.400,6	105,8	6,8

Styrelsearvoden

Årets styrelsearvoden uppgick i enlighet med bolagsstämmbeslut till kSEK 3.900 (3.900), varav till styrelsens ordförande kSEK 2.700 (2.700). Till styrelsemedlemmar, tillika anställda i bolaget, utgick ej något styrelsearvode. Styrelsen består av nio ordinarie ledamöter och fyra suppleanter. Av ledamöterna är fem kvinnor och åtta män och fem av 13 är anställda i bolaget.

Anställningsvillkor för VD

Ersättning till verkställande direktören i form av lön och förmåner uppgick till kSEK 8.358, varav bonus 1.500 (föregående år kSEK 7.621, varav bonus 1.500).

Pensionskostnad för VD uppgick under året till kSEK 23.290 (föregående år kSEK 3.707), varav kSEK 19.911 utgör skuldförd pensionsförpliktelse. VD har möjlighet att gå i pension vid 62 års ålder och härvid uppbära pension motsvarande 65% av den fasta lönen till ordinarie pensionsålder.

Från 65 år erhåller VD livsvarig ålderspension motsvarande 50% av den då gällande fasta lönen. Verkställande direktören har ett års uppsägnings-tid. I det fall företaget säger upp anställningsavtalet utgår, utöver ett års uppsägnings-tid, ett års lön såsom avgångsvederlag. Några andra avtal om avgångsvederlag förekommer ej inom koncernen.

Anställningsvillkor för koncernens ledande befattningshavare

Ersättning till övrig koncernledning i form av lön och förmåner har utgått med kSEK 19.215 (18.039), varav bonus kSEK 1.500 (1.500).

Den övriga koncernledningen består av tio personer varav tre är kvinnor. I ledningsgruppen ingår utöver VD de ansvariga för följande funktioner: finans, inköp, sortiment, etablering, IR, ekonomi, marknad, HR, information samt miljö- och etik.

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. Dessutom har bonus utbetalats till 12 landschefer (12) med MSEK 6 (6).

Bonussystem

VD, landschefer och vissa ledande befattningshavare omfattas av ett bonussystem. Bonusens storlek grundar sig på 0,2% av den av bolagsstämman beslutade ökningen av den ordinarie utdelningen med justering för resultatet inom respektive ansvarsområde. Den maximala bonusen per person och år är satt till kSEK 500.

För VD gäller 0,6% av den ordinarie utdelningsökningen, dock maximalt kSEK 1.500.

De utbetalade bonusbeloppen efter skatt skall i sin helhet investeras i aktier i bolaget, vilka skall behållas i minst fem år.

5 AVSKRIVNINGAR ENLIGT PLAN

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

Att avskrivningar på hyresrätter görs på längre tid än fem år är motiverat av butikslägenas centrala betydelse för verksamheten. Byggnader avskrivs med 3% av anskaffningsvärdena.

På markvärden görs ingen avskrivning. Årets avskrivningar fördelar sig i resultaträkningen enligt följande:

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Kostnad sålda varor	123,8	118,5	13,0	12,3
Försäljningskostnad	947,4	881,3	84,8	78,5
Administrationskostnad	54,4	50,8	5,0	4,6
Totalt	1.125,6	1.050,6	102,8	95,4

6 REVISIONSARVODEN

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Ernst & Young				
Revisionsuppdrag	7,4	7,1	1,4	1,3
Andra uppdrag	5,5	3,7	0,1	0,1
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	2,5	2,2	—	—

7 BOKSLUTSDISPOSITIONER

	MODERBOLAGET	
	02/03	01/02
Avskrivning utöver plan	-22,4	-1,6
Förändring av periodiseringsfond	-257,0	-179,1
Totalt	-279,4	-180,7

8 SKATT PÅ ÅRETS RESULTAT

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Aktuell skatt	-2.995,8	-2.715,8	-252,0	-191,2
Uppskjuten skatt *	-227,0	-226,3	7,0	—
Totalt	-3.222,8	-2.942,1	-245,0	-191,2

* varav skatt på obeskattade reserver 128,8 (104,0)

Förväntad skattekostnad enligt svensk

skattesats 28%	-2.690,4	-2.416,1	-1.340,0	-730,6
Skiltnad i utländska skattesatser	-621,8	-698,2	—	—
Övrigt ej avdragsgillt/ ej skattepliktigt	57,7	78,6	-3,5	-3,2
Skatteeffekt av förlustavdrag	31,7	93,6	—	—
Skattefri utdelning dotterbolag	—	—	1.098,5	542,6
Totalt	-3.222,8	-2.942,1	-245,0	-191,2

I balansräkningen under långfristiga fordringar ingår en uppskjuten skattefordran på MSEK 86,3 (185,6). Därav är MSEK 79,3 hänförligt till förlustavdrag som beräknas bli utnyttjade inom de närmaste åren och MSEK 7,0 avser övriga temporära skillnader. Några ytterligare förlustavdrag finns inte.

9 HYRESRÄTTER, BYGGNADER OCH MARK, INVENTARIER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Hyresrätter				
Ingående anskaffningsvärde	173,1	125,8	0,7	0,7
Årets anskaffningar	16,6	53,3	—	—
Avyttringar/utrangeringar	-0,8	—	—	—
Omräkningseffekter	-3,1	-6,0	—	—
Utgående anskaffningsvärde	185,8	173,1	0,7	0,7
Ingående avskrivningar	-54,8	-39,0	-0,6	-0,5
Avyttringar/utrangeringar	0,8	—	—	—
Årets avskrivning	-21,6	-17,8	-0,1	-0,1
Omräkningseffekter	1,5	2,0	—	—
Utgående ackumulerade avskrivningar	-74,1	-54,8	-0,7	-0,6
Utgående planenligt restvärde	111,7	118,3	0,0	0,1

Byggnader och mark

Ingående anskaffningsvärde	598,5	702,6	110,1	175,9
Årets anskaffningar	0,3	0,4	—	-65,8
Avyttringar/utrangeringar	-11,1	-80,5	—	—
Omräkningseffekter	-25,9	-24,0	—	—
Utgående anskaffningsvärde *	561,8	598,5	110,1	110,1
Ingående avskrivningar	-90,6	-95,0	-36,1	-53,7
Avyttringar/utrangeringar	—	20,8	—	20,7
Årets avskrivning	-14,9	-16,9	-3,0	-3,1
Omräkningseffekter	3,8	0,5	—	—
Utgående ackumulerade avskrivningar	-101,7	-90,6	-39,1	-36,1
Utgående planenligt restvärde	460,1	507,9	71,0	74,0
* därav markvärde	60,0	62,4	3,3	3,3

Taxeringsvärdena på de svenska fastigheterna uppgår till MSEK 57,3 (56,8).

Inventarier

Ingående anskaffningsvärde	9.023,8	8.416,7	853,9	720,8
Årets anskaffningar	1.499,7	1.417,1	103,3	148,7
Avyttringar/utrangeringar	-347,2	-330,9	-62,4	-15,6
Omräkningseffekter	-435,6	-479,1	—	—
Utgående anskaffningsvärde	9.740,7	9.023,8	894,8	853,9
Ingående avskrivningar	-3.413,5	-2.843,9	-390,7	-314,1
Avyttringar/utrangeringar	277,8	292,9	62,3	15,6
Årets avskrivning	-1.089,1	-1.015,9	-99,7	-92,2
Omräkningseffekter	148,0	153,4	—	—
Utgående ackumulerade avskrivningar	-4.076,8	-3.413,5	-428,1	-390,7
Utgående planenligt restvärde	5.663,9	5.610,3	466,7	463,2

Koncernen har inga ingångna leasingavtal. Avtalade hyreskontrakt för hyrda lokaler har ingåtts på normala, marknadsmässiga villkor. För räkenskapsåret 2002/03 uppgår hyreskostnaden till MSEK 5.261 (4.972).

Avtalade hyreskontrakt i koncernen (basyresskuld exklusive eventuell omsättningshyra, MSEK).

Förfall 2004	4.348
Förfall 2005–2008	14.007
Förfall 2009 och senare	12.394

10 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG (samtliga bolag är helägda)

	Organisations- nummer	Antal andelar	Bokfört värde	Säte
Moderbolagets aktieinnehav				
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	18.151EUR	0,1	0,1	Nederlånd.
Totalt			8,5	

Dotterföretagens innehav i koncernföretag

Carl Axel Petterssons AB 556027-7351	1.200	Stockholm
H & M Hennes & Mauritz A/S		Norge
H & M Hennes & Mauritz A/S		Danmark
H & M Hennes Ltd		Storbritannien
H & M Hennes & Mauritz SA		Schweiz
H & M Trading SA		Schweiz
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 Hennes & Mauritz sp.z.o.o.		Polen
H & M Hennes & Mauritz CZ, s.r.o.		Tjeckien
Divided Moda-Comércio de Vestuário, Unipessoal Ida		Portugal
H & M Hennes & Mauritz SrL		Italien
H & M Hennes & Mauritz Inc.		Kanada
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

11 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Förutbetalda hyror	252,2	223,9	38,1	33,5
Upplupna ränteintäkter	23,5	30,1	8,8	14,7
Övriga poster	102,3	77,1	6,4	11,5
Totalt	378,0	331,1	53,3	59,7

12 KORTFRISTIGA PLACERINGAR

Balansposten innehåller bara räntebärande placeringar, dvs placeringar i av stat eller bank utfärdade värdepapper eller i kortfristiga bankdepositioner. Samtliga med löptider upp till tre månader.

13 FÖRÄNDRING AV EGET KAPITAL

	Aktie- kapital	Bundna fonder	Disponibla medel	Totalt eget kapital
2002/03				
Eget kapital 2002-12-01	206,9	2.256,4	16.624,4	19.087,7
Utdelning	—	—	-4.965,2	-4.965,2
Kapitalandelar i obeskattade reserver, m.m.	—	202,3	-202,3	—
Återbetald utdelning	—	—	0,7	0,7
Kurseffekt, m.m.	—	-47,4	-365,0	-412,4
Årets resultat	—	—	6.385,9	6.385,9
Eget kapital 2003-11-30	206,9	2.411,3	17.478,5	20.096,7

2001/02

Eget kapital 2001-12-01	206,9	2.268,5	12.956,2	15.431,6
Utdelning	—	—	-1.448,2	-1.448,2
Kapitalandelar i obeskattade reserver m.m.	—	119,5	-119,5	—
Återbetald utdelning	—	—	0,2	0,2
Kurseffekt, m.m.	—	-131,6	-451,1	-582,7
Årets resultat	—	—	5.686,8	5.686,8
Eget kapital 2002-11-30	206,9	2.256,4	16.624,4	19.087,7

De ackumulerade kursdifferenserna uppgick vid räkenskapsårets slut till MSEK -306,3 (106,1).

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 PÅ BOLAGSSTÄMMA 2003

Disponibel vinst enligt balansräkning 2002-11-30	5.632,3
Utdelning, SEK 6:- per aktie	-4.965,2
Återbetald utdelning	0,7
Kvarstående vinst	667,8

16 OBESKATTADE RESERVER

	MODERBOLAGET	
	02/03	01/02
Avskrivningar utöver plan	247,0	224,7
Periodiseringsfonder	791,6	534,6
Totalt	1.038,6	759,3

17 AVSÄTTNINGAR

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Pensioner				
Ingående avsättningar	5,2	98,7	—	95,4
Nya avsättningar	30,8	0,2	25,1	—
Inspråktaga avsättningar	—	-93,7	—	-95,4
Utgående avsättningar	36,0	5,2	25,1	—
Uppskjutna skatteskulder				
Ingående avsättningar	818,6	755,9	—	—
Nya avsättningar	128,8	104,0	—	—
Kurseffekter	-22,2	-41,3	—	—
Utgående avsättningar	925,2	818,6	—	—

18 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Semesterlöneskuld	322,7	322,7	113,2	110,2
Sociala avgifter	215,9	172,4	110,6	99,5
Upplupna räntor	1,2	2,2	1,2	1,5
Löneskuld	238,8	247,7	47,9	50,3
Lokalrelaterade kostnader	359,0	414,6	—	—
Övriga periodiserade omkostnader	465,0	526,7	62,7	121,4
Totalt	1.602,6	1.686,3	335,6	382,9

19 STÄLLDA PANTER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER**Fastighetsinteckningar ställda för skulder till kreditinstitut**

	KONCERNEN		MODERBOLAGET	
	02/03	01/02	02/03	01/02
Sverige Holmens gård, Borås	—	25,0	—	25,0
Totalt	—	25,0	—	25,0

Ansvarsförbindelser

Moderbolagsgarantier för hyreskontrakt	8.929,4	8.015,8	8.929,4	8.015,8
Tvister	10,0	10,0	10,0	10,0
Totalt	8.939,4	8.025,8	8.939,4	8.025,8

20 SÄRSKILDA UPPLYSNINGAR OM NÄRSTÅENDE ENLIGT RR 23

H&M-koncernen förhyr sedan tidigare följande butikslokaler i av familjen Stefan Persson direkt eller indirekt ägda fastigheter; Drottninggatan 50–52 i Stockholm, Kungsgatan 55 i Göteborg, Stadt Hamburgsgatan 9 i Malmö samt Amagertorv 23 i Köpenhamn. Under året har butikslokaler i följande fastigheter tillkommit: Drottninggatan 56 och Sergelgatan 11 i Stockholm.

Hyra utgår enligt marknadsmässiga grunder och uppgick till sammanlagt MSEK 42 för räkenskapsåret. Föregående år MSEK 31.

21 MEDELANTALET ANSTÄLLDA

	02/03		01/02	
	Totalt	Andel män	Totalt	Andel män
Sverige	3.709	20%	3.604	19%
Norge	1.420	9%	1.448	9%
Danmark	954	5%	939	6%
Storbritannien	2.794	23%	2.354	21%
Schweiz	1.134	10%	1.161	10%
Tyskland	7.199	19%	6.880	20%
Nederländerna	1.772	18%	1.818	14%
Belgien	1.051	16%	989	16%
Österrike	1.613	13%	1.535	15%
Luxemburg	120	32%	97	15%
Finland	527	11%	534	10%
Frankrike	1.865	30%	1.517	30%
USA	2.255	30%	1.605	30%
Spanien	975	21%	601	20%
Polen	88	20%	—	0%
Tjeckien	38	11%	—	0%
Portugal	125	26%	—	0%
Italien	106	25%	—	0%
Kanada	8	50%	—	0%
Övriga länder	656	37%	592	34%
Totalt	28.409	20%	25.674	19%

Sjukfrånvaro i Sverige	Sjukfrånvaro i % av ord arb tid	Andel av sjukfrånvaro mer än 60 dagar
Samtliga anställda	6,3%	55,2%
Anställda kvinnor	6,8%	57,1%
Anställda män	3,7%	38,3%
Anställda i åldersgruppen < 30 år	3,7%	28,8%
Anställda i åldersgruppen 30–49 år	7,2%	60,7%
Anställda i åldersgruppen > 50 år	11,6%	70,7%

Uppgifterna avser hela räkenskapsåret.

22 NYCKELTALSDEFINITIONER

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 uppskjuten 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 17.478,5

Till bolagsstämman förfogande står SEK 5.208.396.264

Styrelsen och verkställande direktören föreslår

att till aktieägarna utdelas kronor 2:90 per aktie plus	SEK 4.965.216.000
en bonusutdelning på kronor 3:10 per aktie	SEK 243.180.264
att som kvarstående vinstmedel balanseras	SEK 5.208.396.264

Stockholm den 28 januari 2004

Stefan Persson
Ordförande

Fred Andersson

Vivian Enochsson *

Werner Hofer

Sussi Kvart

Bo Lundquist

Stig Nordfelt

Marianne Norin-Broman *

Melker Schörling

Rolf Eriksen
Verkställande Direktör

* Arbetstagarrepresentant

REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i H & M Hennes & Mauritz AB
Organisationsnummer 556042-7220

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i H & M Hennes & Mauritz AB för räkenskapsåret 2002-12-01—2003-11-30. 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 redovisningssed 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 informa-

tionen 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 något 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 redovisningssed 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 29 januari 2004

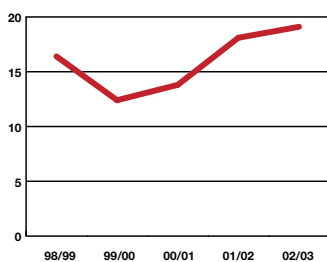
Åke Hedén
Auktoriserad revisor
Ernst & Young AB

Eva Backlund
Auktoriserad revisor
Ernst & Young AB

FEM ÅR I SAMMANDRAG

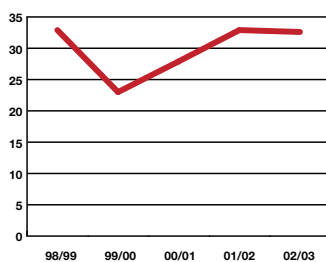
	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Omsättning inkl moms, MSEK	32.976,5	35.876,1	46.528,2	53.331,7	56.550,0
Förändring från föregående år, %	+24	+9	+30	+15	+6
Utlandsförsäljning, MSEK	27.667,4	30.621,0	41.095,0	47.545,0	50.942,0
Utlandsförsäljningens andel, %	84	85	88	89	90
Rörelsemarginal, %	16,4	12,4	13,8	18,1	19,1
Resultat efter finansiella poster, MSEK	4.758,6	4.003,2	5.734,0	8.628,9	9.608,7
Årets resultat, MSEK	3.075,4	2.552,7	3.816,4	5.686,8	6.385,9
Kassa och bank inkl kortfristiga placeringar, MSEK	6.832,4	5.403,2	8.530,9	13.479,6	13.193,5
Varulager, MSEK	3.609,3	4.448,7	4.332,4	4.192,5	5.050,1
Bundet eget kapital, MSEK	1.651,2	1.880,7	2.475,4	2.463,3	2.618,2
Fritt eget kapital, MSEK	8.642,6	10.009,1	12.956,2	16.624,4	17.478,5
Räntabilitet på eget kapital, %, not 20	32,9	23,0	27,9	32,9	32,6
Räntabilitet på sysselsatt kapital, %, not 20	50,3	35,8	41,6	49,7	48,9
Skuldsättningsgrad, %, not 20	1,3	1,2	1,2	0,4	0,2
Andel riskbärande kapital, %, not 20	76,4	79,8	77,8	79,0	81,6
Soliditet, %, not 20	72,5	75,7	75,6	75,7	78,0
Räntetäckningsgrad, not 20	324,7	225,9	304,4	654,7	3.432,7
Antal butiker i Sverige	124	115	118	120	123
Antal butiker i utlandet	489	567	653	724	822
Totalt antal butiker	613	682	771	844	945
Medelantal anställda	17.652	20.680	22.944	25.674	28.409

Rörelsemarginal, %



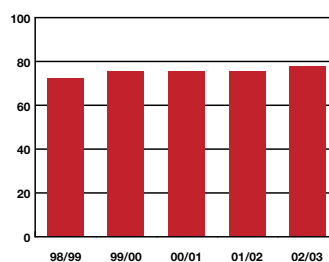
Under 2003 stärkte H&M rörelsemarginalen med 1,1 procentenhet till 19,1 procent.

Avkastning på eget kapital, %



Avkastning på eget kapital var fortsatt god och uppgick till 32,6 procent.

Soliditet, %



H&M har en mycket stark finansiell ställning, som stärktes ytterligare, då soliditeten ökade med drygt 2 procentenheter till 78 procent.

H&M-AKTIE

Nyckeltal per aktie

	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Eget kapital per aktie, SEK	12:44	14:37	18:65	23:07	24:28
Vinst/aktie, SEK	3:72	3:08	4:61	6:87	7:72
Förändring från föregående år, %	+35	-17	+50	+49	+12
Utdelning per aktie, SEK	1:35	1:35	1:75	6:00	6:00 *
Börskurs per 30 november, SEK	270:00	169:00	213:00	191:00	176:50
P/E-tal	73	55	46	28	23

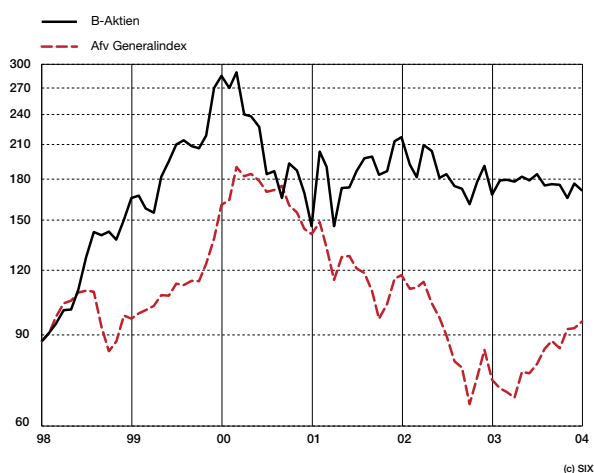
Fördelning efter aktieinnehav, december 2003

Aktieinnehav	Antal aktieägare	%	Antal aktier	%	Medeltal aktier per aktieägare
1 – 1.000	174.714	92,7	35.310.745	4,3	202
1.001 – 5.000	10.528	5,6	23.552.243	2,8	2.237
5.001 – 10.000	1.350	0,7	10.011.067	1,2	7.416
10.001 – 50.000	1.259	0,7	26.575.037	3,2	21.108
50.001 – 100.000	162	0,1	11.966.895	1,5	73.870
100.001 –	377	0,2	720.120.013	87,0	1.909.846
SUMMA	188.390	100,0	827.536.000	100,0	

De största aktieinnehavarna, december 2003

	Antal aktier	% av röstvärde	% av antal aktier
Familjen Stefan Persson	301.672.400	69,1	36,5
Lottie Tham	36.805.700	2,2	4,4
Robur Fonder	23.412.868	1,4	2,8
Alecta	22.153.779	1,3	2,7
Fjärde AP-fonden	14.583.900	0,9	1,8
Nordea fonder	13.828.392	0,8	1,7
AMF-Pensionsförsäkring AB	13.138.100	0,8	1,6
SHB/SPP fonder	12.414.395	0,7	1,5
Skandia Liv	10.631.212	0,6	1,3
SEB Fonder	10.492.799	0,6	1,3

* Styrelsens förslag





STYRELSEN

Övre raden från vänster:

AGNETA RAMBERG

f 1946

Arbetsdagarsuppleant i H&M:s styrelse sedan 1997

ANTAL AKTIER I H&M: 0

EVA NILSSON

f 1944

Arbetsdagarsuppleant i H&M:s styrelse sedan 2003

ANTAL AKTIER I H&M: 20

STEFAN PERSSON

f 1947

Ordförande H&M

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1979

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG:

Ledamot i Handelshögskoleföreningen i Stockholm samt styrelseuppdrag i familjebolag

ANTAL AKTIER I H&M: 283.474.400

FRED ANDERSSON

f 1946

Koncernchef i Nicator Group AB

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1990

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG:

Ledamot i Hilding Anders AB, Consilium AB, Viamare Invest AB, OY Indoor Group AB

ANTAL AKTIER I H&M: 800

Nedre raden från vänster:

SUSSI KVART

f 1956

Jur kand, Sussi Kvant AB

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1998

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG:

Styrelseordförande i KW Partners AB, ledamot i Svenska Kraftnät

ANTAL AKTIER I H&M: 2.200

ROLF ERIKSEN

f 1944

Koncernchef och VD H&M

Suppleant i H&M:s styrelse sedan 2000

ANTAL AKTIER I H&M: 30.500

**BO LUNDQUIST***f 1942*

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1995 samt ledamot i revisionskommiteén

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG: Ordförande i ACSC AB, Ordförande i DFAB

ANTAL AKTIER I H&M: 20.000

STIG NORDFELT*f 1940*

VD Pilen AB

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1987 samt ordförande i revisionskommiteén

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG: Ordförande i United Care Scandinavia AB och Surephone AB, ledamot i IBS AB och CGU Life AB

ANTAL AKTIER I H&M: 4.000

JAN JACOBSEN*f 1951*

Suppleant i H&M:s styrelse sedan 1985

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG: Ledamot i RAM ONE AB

ANTAL AKTIER I H&M: 125.000

WERNER HOFER*f 1935*

Advokat, Hamburg

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1996 samt ledamot i revisionskommiteén

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG: Ordförande i Puma AG, Electrolux Deutschland GmbH, AEG Hausgeräte GmbH och D + H Mechatronic AG. Ledamot i Ispat Europe Group S.A, Luxemburg, Ispat Germany GmbH

ANTAL AKTIER I H&M: 4.000

MARIANNE NORIN-BROMAN*f 1944*

Arbetsstagarledamot i H&M:s styrelse sedan 1995

ANTAL AKTIER I H&M: 70

MELKER SCHÖRLING*f 1947*

Ledamot i H&M:s styrelse sedan 1998

ANDRA VÄSENTLIGA STYRELSEUPPDRAG: Ordförande i Securitas AB, Hexagon AB och Karlshamn AB, vice ordförande i Assa Abloy AB

ANTAL AKTIER I H&M: 114.000

VIVIAN ENOCHSSON*f 1940*

Arbetsstagarledamot i H&M:s styrelse sedan 1977

ANTAL AKTIER I H&M: 600



Jeans **198:-**

BOLAGSSTÄMMA

Ordinarie bolagsstämma hålles i Stockholmsmässan (Victorihallen) torsdagen den 29 april 2004 kl 15.00.

Rätt att delta på bolagsstämman har den aktieägare som, dels är registrerad i den utskrift av aktieboken som görs måndagen den 19 april 2004, dels anmäler sin avsikt att delta på bolagsstämman senast fredagen den 23 april 2004 kl 12.00.

Förvaltarregistrerade aktier

Aktieägare med förvaltarregistrerade aktier ska ägarregistrera sina aktier för att ha rätt att delta på bolagsstämman. För att aktierna ska kunna omregistreras i tid, bör aktieägare begära tillfällig ägarregistrering, s.k. rösträttsregistrering, i god tid före den 19 april 2004.

Anmälan

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

H & M Hennes & Mauritz AB
Huvudkontoret A7
106 38 Stockholm
Telefon: 08-796 55 00
Fax: 08-24 80 78

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

Utdelning

Styrelsen har föreslagit tisdagen den 4 maj 2004 som avstämningsdag. Med denna avstämningsdag beräknas utbetalning av utdelningen ske från VPC den 7 maj 2004.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår bolagsstämman att utdelning för 2003 lämnas med ordinarie utdelning på SEK 2:90 per aktie plus bonusutdelning på SEK 3:10 per aktie, totalt SEK 6:00 per aktie.

EKONOMISK INFORMATION

H & M Hennes & Mauritz AB lämnar följande information för verksamhetsåret 2004:

Försäljningsutveckling – januari	17 februari
Tremånadersrapport inkl försäljningsutveckling – februari	25 mars
Försäljningsutveckling – mars	15 april
Försäljningsutveckling – april	18 maj
Halvårsrapport inkl försäljningsutveckling – maj	23 juni
Försäljningsutveckling – juni	15 juli
Försäljningsutveckling – juli	17 augusti
Niomånadersrapport inkl försäljningsutveckling – augusti	30 september
Försäljningsutveckling – september	15 oktober
Försäljningsutveckling – oktober	16 november
Försäljningsutveckling – november	15 december

Denna information finns att tillgå på www.hm.com

ADRESSER

Sverige

H & M HENNES & MAURITZ AB
Regeringsgatan 48
106 38 Stockholm
Tel: 08 796 55 00
www.hm.com

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

Norge

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)
Bolerveien
Postboks 104
NO-2021 Skedsmokorset
Tel: +47 63 87 00 40

Danmark

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

Storbritannien

H & M HENNES Ltd
Holden House, 2nd floor
57 Rathbone Place
GB-London W1T 1HE
Tel: +44 20 7323 22 11

Schweiz

H & M HENNES & MAURITZ SA
Rue du Marché 40, 4th floor
CH-1204 Genève
Tel: +41 22 317 09 09

Tyskland

H & M HENNES & MAURITZ GmbH
Spitalerstrasse 12
DE-200 95 Hamburg
Tel: +49 40 350 95 50

Nederländerna

H & M HENNES & MAURITZ
NETHERLANDS B.V.
Kalverstraat 112-II
P.B. Box 10506
NL-1001 EM Amsterdam
Tel: +31 20 556 77 77

Belgien

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

Österrike

H & M HENNES & MAURITZ GesmbH
Kirchengasse 6, 6th floor
AT-1070 Wien
Tel: +43 1 585 84 00

Finland

H & M HENNES & MAURITZ OY
Alexandersgatan 42 B
PL 389
FI-00101 Helsingfors
Tel: +358 9 34 34 950

Frankrike

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

USA

H & M HENNES & MAURITZ LP
47 West 34th Street, 3rd floor
1328 Broadway, 3rd floor
New York, NY 10001
Tel: +1 212 564 9922

Spanien

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

Polen

H & M HENNES & MAURITZ sp.z.o.o.
ul. Marszałkowska 104/122 (3 piętro)
PL-00-017 Warszawa
Tel: +48 22 551 73 10

Tjeckien

H & M HENNES & MAURITZ CZ, s.r.o.
Kirchengasse 6, 6th floor
AT-1070 Wien
Tel: +43 1 585 84 00

Portugal

Divided Moda-Comércio de Vestuário,
Unipessoal Ida
Portugal (Sucursal)
Avenida Montevideu, 236
PT-4150-516 Porto
Tel: +35 1 22 610 51 14

Italien

H & M HENNES & MAURITZ Srl
Ufficio di Rappresentanza
Piazza Missori 3
IT-20123 Milano
Tel: +39 02 80 68 41

Kanada

H & M HENNES & MAURITZ Inc.
1 Dundas Street West
Suite 2308
P.O. Box 47
Toronto ON M5G 1Z3
Tel: +1 416 623 4300

KONTAKTPERSONER

Huvudkontor, Stockholm

VD: Rolf Eriksen

FINANS: Leif Persson

ETABLERING: Kent Gustafsson

INVESTOR RELATIONS: Carl-Henric Enhörning

EKONOMI: Anders Jonasson

INKÖP: Karl Gunnar Fagerlin

SORTIMENT: Madeleine Persson

DESIGN: Margareta van den Bosch

MILJÖ OCH SOCIALT ANSVAR: Ingrid Schullström

MARKNAD: Jörgen Andersson

INFORMATION: Kristina Stenvinkel

PERSONAL: Pär Darj

IT: Carsten Mackeprang

LOGISTIK: Danny Feltmann

SÄKERHET: Hans Nilson



Kjol 149:-



H&M