

## Vd Karl-Johan Perssons anförande vid H&M:s årsstämma 2017

God eftermiddag och mycket välkomna!

Det är väldigt roligt att så många av er har kommit hit i dag till vår årsstämma – som jag ser som ett bra tillfälle att summera förra året, berätta var vi står i dag och vad som händer i branschen och vilka satsningar vi gör för framtiden.

Men först en kort tillbakablick på året som gick.

### **2016 I KORTHET**

Försäljningen inklusive moms ökade med 7 procent i lokala valutor. Omräknat till svenska kronor ökade försäljningen med 6 procent till 223 miljarder kronor. Vi hade en bra försäljningsutveckling på många håll. Till exempel på våra etablerade marknader som Sverige och övriga Skandinavien, Ryssland, Turkiet och Kanada. Även på nyare marknader som Indien, Australien, Sydafrika, Mexiko, Chile och Peru, hade vi en bra försäljningsutveckling under året.

Men i ett antal länder var marknadssituationen utmanande. Olika omvärldsfaktorer påverkade handeln negativt. Detta var särskilt tydligt i Frankrike, Tyskland, Schweiz och Italien men också i USA och Kina. Dessa är för oss stora och viktiga marknader där vi utvecklades i linje med en utmanande marknad, vilket avspeglades i vår totala försäljningsutveckling.

Under året fortsatte vi att expandera med både med e-handel och fysiska butiker, och våra nya butiker utvecklades bra. Vi rullade ut e-handel till ytterligare 11 H&M-marknader samtidigt som vi öppnade 427 nya butiker netto. Vi adderade också tre nya H&M-marknader – Puerto Rico, Cypern och Nya Zeeland – och mottagandet har varit mycket positivt på alla dessa marknader.

Detaljhandeln befinner sig, som ni vet, i ett skede av snabb förändring med ökad digitalisering och en växande onlinemarknad. Under 2016 hade vi en stark utveckling inom onlinehandeln för hela H&M-gruppen, både vad gäller försäljning och lönsamhet. Onlineförsäljningen utgör redan i dag en betydande andel av vår försäljning på flera marknader.

Våra nyare varumärken som COS, Monki, Weekday, & Other Stories och H&M Home hade alla en mycket bra försäljning under året, både online och i butik, vilket är väldigt glädjande.

\*

Tittar vi på resultatutvecklingen för året så uppgick resultatet efter finansiella poster till 24 miljarder kronor jämfört med 27 miljarder kronor 2015.

Resultatet påverkades negativt av ökade prisedsättningar, som en följd av att årets försäljning ökade mindre än planerat.

En av de yttre faktorer som påverkade lönsamheten negativt är förstärkningen av den amerikanska dollarn. US-dollar har stärkts kraftigt de senaste åren. Sedan 2014 har dollarn stärkts med cirka 20 procent mot euron. Eftersom dollarn är vår största inköpsvaluta har förstärkningen gjort våra inköp avsevärt dyrare, vilket har fått en negativ inverkan på vårt resultat.

### **LÅNGSIKTIGA SATSNINGAR**

En ytterligare faktor som har belastat resultatet är kostnader för långsiktiga satsningar. Detta är satsningar som vi gör i nya varumärken, digitalisering och infrastruktur – för att möta framtiden och bygga ett ännu starkare företag. Kostnaderna för dessa satsningar har påverkat resultatet negativt med åtskilliga miljarder kronor under de senaste åren.

Men vi ser dessa satsningar som viktiga och nödvändiga för att ha en fortsatt stark position i den snabba utveckling som sker i branschen – och för att kunna ge våra kunder mer värde för pengarna och säkra många år av fortsatt tillväxt.

Dessa satsningar börjar ge god utväxling: till exempel COS, & Other Stories, Monki, Weekday och H&M Home. Det är roligt att se hur dessa nyare varumärken tas emot och växer i den konkurrensutsatta bransch vi verkar i då det visar att de har potential att bidra till vår långsiktiga tillväxt.

Vi har också rullat ut H&M:s onlinebutik till allt fler länder. De senaste två åren har vi öppnat e-handel på över 20 H&M-marknader. I dag erbjuder vi e-handel på 36 marknader globalt, och expansionen fortsätter för fullt.

### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

Vi finns i dag på 66 marknader. Som jag nämnde inledningsvis har marknadssituationen varit utmanande på några för oss stora, viktiga marknader vilket påverkade försäljningen. En stor anledning till det utmanande läget är hela det skifte som just nu pågår i detaljhandeln. Förändringen är den största vi sett under våra 70 år hittills och den drivs av en snabbt ökande digitalisering som förändrar kundernas beteende och förväntningarna. Hur kunderna upptäcker, handlar och delar med sig om mode ändras, och det går väldigt fort. Allt fler kunder handlar på nätet och kundbesöken minskar till vissa butiker och shoppinggallerior. Samtidigt hårdnar

konkurrensen. Vi ser många nya konkurrenter, många rena online-aktörer och vi ser också många konkurrenter som har det tufft, som ett resultat av digitaliseringen i branschen, och vi ser hur pris- och reaktiviteterna ökar hos dem som har det tufft.

Att vår försäljning inte ökade lika mycket som planerat berodde delvis på yttre faktorer, men också på saker som vi själva kunde ha gjort bättre. Vi har inte lyckats förbättra oss tillräckligt snabbt för att nå de högt ställda mål vi har för oss själva. Och det är vi såklart inte nöjda med.

Vi har en tydlig bild av vad vi behöver förbättra och vi har satt en plan, som vi nu genomför med full kraft inom våra prioriterade förbättringsområden. Dessa inkluderar olika delar inom kunderbudandet, butiksupplevelsen och butiksmixen samt i varuförsörjningskedjan.

Vi håller bland annat på att ta fram en ny och uppgraderad version av H&M-butikerna med ett nytt visuellt uttryck. Samtidigt ser vi över den befintliga butiksportföljen. Det handlar bland annat om stängningar, tillägg av butiksyta och ombyggnationer. Detta för att ha en optimal butiksportfölj på varje marknad.

## **SPÄNNANDE UTVECKLINGSSKEDE**

Det snabba skifte som pågår i vår bransch innebär inte bara utmaningar. Det är också ett spännande utvecklingsskede som medför stora möjligheter. Mot bakgrund av den tekniska utveckling som sker, fokuserar vi investeringarna främst till tre områden. Dessa är: omni-channel, varuförsörjningskedjan och avancerad data-analys - där omni-channel handlar om att knyta ihop de fysiska butikerna och e-handeln.

Vi tror väldigt mycket på kombinationen av fysiska butiker och e-handel. Vårt globala butiksnät ger oss en unik närhet till kunderna, en närhet som blir allt viktigare när den digitala och fysiska världen växer ihop allt mer. Det är väldigt viktigt att få ihop försäljningskanalerna på ett bra sätt så att kunderna får en enkel och smidig köppplevelse tvärs över kanalerna. Därför har vi en tydlig omni-channelstrategi och många förbättringar på gång.

Mycket av investeringarna som vi gjort har handlat om att lägga en bra grund och infrastruktur. Utifrån det kan vi nu addera fler och bättre valmöjligheter för våra kunder.

Det innebär bland annat att du som kund ska kunna returnera det du köpt online i butik; det innebär också det vi kallar "click & collect", det vill säga att du kan beställa online och välja att hämta varan i butik. Ett annat exempel är "scan & buy" där du enkelt kan se om varan du provat butik finns i en annan storlek eller färgställning online och sedan beställa via nätet. Vi erbjuder fler och bättre leveransalternativ där kunderna själva kan välja det som passar dem bäst. Vi vidareutvecklar kundklubben och inför mobila betalningar. Allt för att kunderna ska få en bättre och utökad service.

H&M-världen blir allt mer komplex. Vi finns som sagt på 66 marknader i dag och det är väldigt viktigt att vi hela tiden är relevanta för kunderna på alla våra marknader. Det gäller att alltid ha rätt vara på rätt plats och i rätt kanal. Vi investerar därför mycket i varuförsörjningskedjan, till exempel i nya och mer automatiserade logistiklösningar men också i att optimera ledtider. I de förändringar som vi gör nu kommer avancerad data-analys att vara ett viktigt beslutstöd för oss. Det inkluderar till exempel hur vi kvantifierar och allokerar vårt sortiment och hur vi kommunicerar med våra kunder. Det här kommer att leda till att vi blir ännu mer relevanta för kunderna och ännu mer effektiva.

Våra satsningar säkerställer att vi är väl positionerade för fortsatt långsiktig och lönsam tillväxt. I detta ligger också vår fortsatta expansion av både nya butiker och nya onlinemarknader.

## **EXPANSION MED BUTIKER OCH E-HANDEL**

I ljuset av det utvecklingskede som vi befinner oss i blev det naturligt för oss att formulera om vårt tillväxtmål i början av detta år.

Det innebär att vårt tidigare mål om att öka antalet butiker med 10 till 15 procent per år istället har blivit ett försäljningsmål där både butik och online är inkluderade. Vårt nya mål, som gäller för 2017 och framåt, är att öka försäljningen i lokala valutor med 10 till 15 procent per år med fortsatt hög lönsamhet.

\*

Vi har i dag ett globalt butiksnät med över 4 400 butiker. De butiker som vi öppnar har mycket fördelaktiga och flexibla kontrakt, är på bra affärlägen och är lönsamma med kort återbetalningstid. Med sådana förutsättningar är det självklart för oss att fortsätta expandera även med fysiska butiker.

Under 2017 planerar vi att öppna cirka 430 nya butiker netto. Vi kommer att gå in på fem nya H&M-butiksmarknader. I mars öppnade den första H&M-butiken i Almaty i Kazakstan, och nu i helgen öppnade den första butiken i Bogotá i Colombia. Båda har fått ett fantastiskt bra mottagande. Senare i år öppnar vi också på Island, i Vietnam och Georgien.

Parallellt öppnar sex nya H&M-onlinemarknader. Turkiet har redan öppnat och snart följer också Taiwan, Hongkong, Macao, Singapore och Malaysia.

\*

Vi arbetar med att göra mode tillgängligt för många och det är alltid lika fantastiskt att se det stora intresset för H&M och vårt varumärke när vi öppnar på nya platser runt om i världen. Det är också roligt att se det fina mottagandet H&M får vid våra modevisningar. Tidigare i år visade

vi kollektionen "H&M Studio" under modeveckan i Paris. Vi vill gärna visa en kort film från vårens visning, som också gick att följa för en global publik på hm.com

*Film från Paris visas*

## **ARKET - NYTT VARUMÄRKE**

Vår expansion inkluderar alla våra varumärken. För tio år sedan öppnades den första COS-butiken och sedan dess har vi adderat en rad nya varumärken till H&M-gruppen, vart och ett med sin unika profil som attraherar kunder i flera olika kundsegment. Vi har i dag sju varumärken - H&M, COS, & Other Stories, Monki, Weekday, Cheap Monday och H&M Home. I år ser vi fram emot att lansera ännu ett nytt spännande varumärke, ARKET.

ARKET kommer att erbjuda moderna och klassiska kollektioner för män, kvinnor och barn. Kollektionerna kommer att bestå av välgjorda och omsorgsfullt designade plagg som kombinerar funktionalitet och kvalitet med skönhet och stil - för kunder att skapa en personlig och samtida garderob att behålla länge.

Det kommer också att finnas ett utvalt sortiment till hemmet, där köket spelar en central roll som inspirationskälla, med vackra, enkla, funktionella och hållbara föremål.

ARKET kommer att erbjuda produkter i ett brett prisspann, men i ett något högre segment än H&M. Betoningen kommer att vara på material, funktion och passform.

Sortimentet, som tas fram av egna kreatörer, kommer också att kompletteras med utvalda produkter från externa varumärken.

I de flesta av ARKET:s butiker kommer det också att finnas ett café. Caféet baseras på det nya nordiska köket med fokus på naturliga ingredienser och välbefinnande.

ARKET:s första butik kommer att öppna i London efter sommaren. Samtidigt öppnar e-handel på arket.com i 18 europeiska länder. Butiken i London kommer att följas av butiker i Bryssel, Köpenhamn och München.

Vi ser mycket framemot lanseringen. Det är ett jätteduktigt team som arbetar med ARKET. Teamet inkluderar designer, kockar, arkitekter, inköpare och många andra med spetskompetens inom sina områden, och liksom för alla våra varumärken är det fantastiskt att även här se den kreativitet, passion och entreprenörsanda som finns i vårt företag.

Hållbarhet har varit centralt när vi utvecklat ARKET, och liksom för hela H&M-gruppen har hållbarhet integrerats som en naturlig del i alla processer.

## **HÅLLBAR UTVECKLING**

Under 2016 tog vi fram en ny hållbarhetsstrategi där vi höjt ambitionen ytterligare för att driva på för långsiktig positiv förändring i modeindustrin.

Med vår storlek kan vi skapa en storskalig efterfrågan på hållbara material och förnybar el, vi kan stimulera innovation för en cirkulär resursanvändning och vi kan driva på för strukturella förändringar och bättre arbetsvillkor i textilindustrin. Kan vi också visa vägen för ökad transparens och mångfald tror vi att det skapar lojalitet hos både medarbetare och kunder, vilket i sin tur bygger ett ännu starkare företag.

Det är också roligt att se hur vårt hållbarhetsarbete uppmärksammas av olika externa bedömare. Vi fick till exempel nyligen ta emot amerikanska Freedom House Award för att vi tar en ledande roll i att skapa ökad transparens i leverantörskedjan. H&M är också bland topp tre i världen, enligt Fashion Transparency Index som rankat världens 40 största modeföretag efter hur öppna de är med sin produktion. Här i Sverige har Nätverket för Hållbart Näringsliv uppmärksammat H&M för vårt arbete med att förbättra arbetsvillkoren i textilindustrin och för att sluta resurscirkeln. Vi rankas också som ett av världens mest etiska företag, enligt Ethisphere Institute. Det är vi såklart stolta över eftersom dessa frågor är så viktiga för oss.

\*

Ett exempel är vårt arbete för rättvisa levnadslöner. Allt fler av våra leverantörers fabriker implementerar den så kallade Fair Wage-metoden som fortsätter att visa framsteg.

Ett annat exempel på vårt hållbarhetsarbete är vår omställning till förnybar el. Under 2016 kom 96 procent av den el vi använde från förnybara källor, vilket bidrog till att minska företagets växthusgasutsläpp med 47 procent. På längre sikt är vårt mål att hela vår värdekedja ska bli klimatpositiv senast år 2040.

Ytterligare en ambition är att skapa ett helt slutet kretslopp för mode. Också det är en långsiktig strävan, och mer forskning krävs för att nå dit. Vi samarbetar därför med flera experter och innovatörer. Ett exempel är stiftelsen H&M Foundation vars tävling Global Change Award gör det möjligt för innovatörer att vidareutveckla idéer som kan skynda på utvecklingen mot en cirkulär modeindustri.

Ser vi på vårt eget sortiment siktar vi på att senast år 2030 använda endast återvunna eller andra hållbart framställda material. Redan nu kommer till exempel 43 procent av all bomull vi använder från hållbara källor. Det inkluderar också återvunna fibrer från vår egen klädsamling som finns i våra butiker globalt.

Ett exempel är Conscious Exclusive, som är en mycket uppskattad, återkommande kollektion med hög modegrad, och tillverkad i olika innovativa och återvunna material. Vi vill gärna visa en kort film från vårens kollektion, där man ser vilka fantastiska plagg som kan skapas av plastflaskor och annat skräp som samlats in från stränder och vattendrag.

*Conscious Exclusive-film visas*

## **UTBLICK**

Avslutningsvis, om vi blickar framåt: Även om det finns utmaningar kopplat till den snabba digitalisering som pågår i branschen, ser jag mycket optimistiskt på vår framtid och att vi kommer att förbättra oss mycket från en redan stark position. Vi har en stor förbättringspotential, vi har satt en tydlig plan för detta arbete som vi genomför i ett högt tempo. Samtidigt fortsätter våra satsningar för att knyta ihop den digitala och fysiska köppplevelsen, och bygga vidare på den styrka som kombinationen av vårt globala butiksnät och vår digitala närvaro ger oss. Utöver detta ser vi också en stor potential för H&M och alla våra nya varumärken att fortsätta att expandera, både på befintliga marknader och i nya länder, och med nya koncept.

Så för oss är det mesta fortfarande kvar att göra. Och som alltid är det alla våra duktiga medarbetare som är den främsta anledningen till att jag ser med tillförsikt på våra möjligheter att fortsätta att växa med kvalitet även i framtiden. Det är medarbetarna tillsammans som gör vår långsiktiga framgång möjlig, och jag vill passa på att tacka alla kollegor i företaget för ett fantastiskt bra arbete. Vi har otroligt duktiga team världen över. Och vi har en företagskultur som bygger på samma gemensamma värderingar, som funnits med sedan min farfar grundade H&M för 70 år sedan, och som hela tiden låter oss utvecklas med vår omvärld. Jag känner en enorm stolthet, när jag träffar kollegor runt om i världen, över allas engagemang och över vår affärsidé som gör mode tillgängligt för människor världen över.

Så vi har mycket att se framemot, både under 2017 och för kommande år.

Tack. Och nu ger jag ordet till stämmans ordförande.