



Från lokal damklädesbutik till global modekoncern

I september år 1947 öppnas en butik på Stora Gatan i den mellansvenska staden Västerås. Premiärannonserna lovar daggfriska rosor och kläder till prislägen som passar alla. Butiken heter Hennes. Det är den första byggstenen i modekedjan som ska bli en av världens allra främsta. 57 år senare omsätter H&M nära 60 miljarder kronor, sysselsätter drygt 40 000 anställda och har ett tusental butiker i 20 länder (per den 26 augusti 2004) i Europa och Nordamerika.

H&M är sannsagan om den svenska damklädesbutiken som blev en global modekoncern. Men också om Erling Persson, den Västerås-födde pennförsäljaren som reste till USA och inspirerades att starta en ny typ av klädbutik.

Idén med Hennes var enkel: att sälja mode billigare och snabbare än konkurrenterna. Från start finns där också Erlings egna filosofi, en samling värderingar som kommer att prägla företaget i grunden: raka rör, sunt förnuft, laganda, tron på människan, öppna dörrar, korta beslutsvägar, kostnadsmedvetenhet och att alltid erbjuda kunden en bra affär - synsätt som än idag genomsyrar H&M. Den interna rekryteringen har alltid varit viktig för att hålla den speciella H&M-kulturen levande och många anställda har börjat sin karriär på butiksgolvet.

En av Erlings favoritfraser var: Vi ska finnas där pengarna och påsarna går. Så har också principen om att söka det bästa affärsstråket tagit H&M från bästa läget på Stora Gatan i Västerås till Oxford Circus i London, Ströget i Köpenhamn, Fifth Avenue i New York och Kurfürstendamm i Berlin.

En lika omhulad princip är att hålla tempo, men skynda långsamt. Under det 60-tal som följer spinns ett finmaskigt nät av butiker över Sverige. Med övertagandet av lokalerna till den 200-åriga jakt- och fiskefirman Mauritz Widforss får man även tillgång till ett parti herrkläder. Det blir starten för företags satsning på mode för män och damklädesbutiken Hennes blir Hennes & Mauritz. Erlings vision om en butik med mode för hela familjen är ett steg närmare. När 60-talet närmar sig sitt slut, visar räkenskaperna att idén fallit i bästa jord: 42 klädbutiker i Norden med en omsättning på 150 miljoner kronor.

Bristen på prisvärt mode hade varit stor i det nyfödda välfärdssamhället Sverige. H&M ändrar på den saken. Om Ingvar Kamprads IKEA möblerade det svenska folkhemmet, så var det Erlings H&M som klädde det.

Den första utomnordiska etableringen dröjer till 1976. När H&M slår upp portarna till lokalerna vid Brent Cross i London är företaget börsnoterat sedan två år tillbaka. Syftet med börsnoteringen är framför allt att finansiera den utlandsexpansion som väntar. Det är ju ingen skillnad på smaken i Sundsvall och Genève nu när de stora modejournalerna sprider sina ideal överallt, som Erling Persson säger 1978 inför lanseringen i Schweiz.

Året innan har en annan drastisk förändring skett inom H&M - satsningen på en butik för ungdomar. Det visar sig snart vara en milstolpe i företagets historia. Ett kreatörsteam på marknadssidan hade tänkt ihop ett butikskoncept efter New York-modell, med ruffig interiör och USA-inspirerat basmode. Försöksprojektet är början till utvecklingen av det H&M vi känner idag - ett kvalitetsmedvetet modeföretag med egen designavdelning och egna kollektioner.

H&M:s designavdelning finns redan i liten skala på 70-talet även om största delen av sortimentet fortfarande köps in direkt från leverantörer. Vartefter 80-talet närmar sig blir H&M gradvis mer trendkänsligt och dynamiskt. 1982 låter Erling vd-posten gå vidare till sonen Stefan, som tar över ett H&M i förvandling. Från strävsam kedja till modernt tillväxtbolag. Från det inköpsbaserade sortimentet för hela familjen till designade kollektioner, anpassade för olika livsstilar.

När Margareta van den Bosch intar posten som chefsdesigner 1987 är det i en brytningstid. Tiden när kunden lät sig styras av ett fåtal trendimpulser är plötsligt över, och modebilden blommar ut i en mosaik av samexisterande trender. Det är en utveckling som går hand i hand med H&M och dess idé om att kunna erbjuda mode för alla.

Under Stefan Perssons tid som vd blir H&M än mer expansivt. Försäljningen hade vuxit med i snitt 20 procent per år sedan 1972, men nu skruvas tempot upp ytterligare. Decenniet inleds med en helt ny reklamstrategi, där tidningsannonserna ersätts av utomhusreklam med kända modeller - för julen 1990 är det Elle McPherson som väcker uppmärksamhet. Kollektioner läggs till och butiksnätet utökas med land efter land i Europa. Bara mellan 1989 och 1994 tiofaldigas vinsten, och H&M blir en alltmer internationell affär. Den första halvan av 1991 står Norden för 70 procent av försäljningen. Tio år senare är försäljningen sexdubblad, och Norden utgör en fjärdedel av verksamheten.

H&M:s 90-tal går i nytänkandets tecken. Det är nu som man finlipar profilen, och byter parollen "Mode till lägsta pris" mot "Mode och kvalitet till bästa pris". Det är även nu H&M på allvar börjar arbeta med frågor som rör socialt ansvar och tar fram en uppförandekod som samtliga leverantörer förbinder sig att följa. Längre fram fattar man fler principiella beslut: att inte sälja utmanande barnkläder, krigsinspirerade plagg, mönster som är kränkande eller djurtestade produkter.

Design- och inköpsavdelningen växer under 90-talet och framåt till en smältdegel med över hundralet inköpare och lika många designer och mönsterkonstruktörer från hela världen. Tillsammans med H&M:s produktionskontor ute i Europa och Asien tar man fram de 600 miljoner artiklarna som görs varje år. Ledtiden på en vara från idé till färdigt plagg i butik varierar från två till tre veckor upp till sex månader beroende på varans karaktär. Varje dag levereras nya varor till butikerna.

År 2000 tar H&M språnget över Atlanten, med invigningen av en flaggskeppsbutik på Femte Avenyn i New York. Tre år senare invigs första butiken i grannlandet Kanada.

I årsredovisningen för 2003 summerar Rolf Eriksen, vd sedan år 2000: 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.

H&M fortsätter sin expansion in i 2000-talet. Hemligheten bakom framgångarna? Mode och kvalitet till bästa pris. Förstås.