

SHAPING NEW TOMORROW®



Afgangsprøjet HD1

**Lavet af Jesper Juhl Rørbæk og Mads Knøsen
Nielsen**

Vejleder: Jens Thøgersen

Indholdsfortegnelse

Indhold

Indledning	2
Problemformulering	3
Virksomhedsbeskrivelse	8
Regnskabsanalyse	9
Business Model Canvas	13
Differentieringsstrategi	19
Værdikædeanalyse	21
Branchen og markedet	25
Porters five forces	26
Ansoffs vækstmatrice	30
SWOT analyse	31
Perspektivering	34
Konklusion	35
Litteraturliste	37

Indledning

I 2015 rejste skaberne af SHAPING NEW TOMORROW (SNT) til Portugal for at finde en producent til deres produkt, som skulle kunne hjælpe med at udføre SNT's vision - The perfect pants. De tre skabere og barndomsvenner, Christoffer Bak, Kasper Ulrich og Christian Aachmann havde en idé om at skabe flotte, elegante og komfortable bukser, som forbrugerne ville kunne have på i alle anledninger. I juni 2015 lancerede de deres første produkt "The Classic Pants", og i maj 2016 åbnede de deres første fysisk butik i Aalborg.

I 2018 deltog SNT i det populære danske TV-program "Løvens Hule", hvor de sikrede sig investeringer fra de to danske iværksættere, Jesper Buch og Birgit Aaby, som hver investerede 250.000 kr. for 10% af virksomheden. Herefter tog det virkelig fart for virksomheden, idet virksomheden oplevede en vækst på over 100% i forhold til året før. (Jonas Sand, 2021, Massiv millionsucces: 'Løvens hule'-firma sætter ny rekord, Ekstra Bladet)

Vha. deltagelsen i Løvens Hule formåede de også i 2018 at trænge ind på nye markeder, og har formået at etablere deres webshop på udenlandske markeder, såsom Tyskland, Sverige og Norge.

I 2019 udvidede de deres sortiment med "The Perfect Shirt", og yderligere i 2021 lancerede de også "The Perfect Suit". Derudover åbnede de deres første fem butikker i Tyskland.

I 2022 blev SNT herre-fodboldlandsholdets officielle partner inden for rejsetøj. Derudover lancerede de også "The Perfect Pants" til kvinder, som hurtigt udviklede sig til en fuld kvindekollektion.

I 2023 åbnede de deres første butik i Sverige, og i 2024 stod virksomheden med 13 butikker, 3 kontorer og over 230 ansatte.

Dermed har SNT siden deltagelsen i Løvens Hule formået at vækste utroligt meget, og derfor kunne det være spændende at kigge på hvilke faktorer, der har været afgørende i deres succes. Hvilket leder os videre til vores problemformulering.

Problemformulering

Shaping New Tomorrow har på kort tid opnået en markant position i modebranchen, der ellers er afspejlet af forholdsvis høje indtrængningsbarrierer, da branchen er præget af høj konkurrence og er domineret af veletablerede brands med store ressourcer. Trods denne konkurrencesituation har virksomheden formået at skabe vækst og tage relativt høje priser for deres produkter.

I projektet vil vi undersøge, hvilke forhold der har været afgørende for virksomhedens succes, og hvordan deres forretningsmodel, strategi og værdiskabelse har muliggjort deres stærke positionering. Med udgangspunkt i erhvervsøkonomiske metoder og modeller vil analysen belyse, hvordan Shaping New Tomorrow har kunnet differentiere sig og opnået konkurrencemæssige fordele på markedet.

Afgrænsning

I vores analyse af omverdenen og branchen herunder konkurrenter vil vi udelukkende have fokus på det danske marked. Dog vil påvirkningen fra SNT's udvidelse til udenlandske markeder blive inddraget i analysen.

For at gøre problemformuleringen tydeligere og vise betydningen af begreberne, vil vi definere nøgleord og begreber der indgår.

"Markant position i modebranchen"

En markant position indebærer, at SNT er blevet synligt og anerkendt, samtidig med at de har vækst i en konkurrencepræget branche, hvor mange store virksomheder kæmper om markedsandele.

"Indtrængningsbarrierer"

Høje indtrængningsbarrierer i modebranchen betyder, at det kan kræve store økonomiske ressourcer til bl.a. brandopbygning, produktion og distribution, for nye aktører at komme ind og opnå succes på markedet. Barriererne kan være i form af kundeloyalitet, stordriftsfordele, adgang til distributionskanaler.

"Konkurrencemæssige fordele"

Konkurrencemæssige fordele er de forhold, som gør at en virksomhed klarer sig bedre end deres konkurrenter, f.eks. via differentiering, omkostningslederskab eller unikke produkter.

"Differentiering"

Differentiering hentyder til virksomhedens evne til at skille sig ud fra konkurrenterne, f.eks. gennem et unikt produkt, branding eller kundeservice.

Datagenerering og metoder

Vi vil anvende dokumentanalyse som datagenereringsteknik, da vi ikke selv vil skulle lave nogle undersøgelser, grundet at allerede eksisterende materiale, som årsrapporter, interviews, modeller og statistikker, vil danne et godt grundlag for vores vurderinger.

Vi vil i projektet anvende teorier og modeller, der er relateret til erhvervsøkonomi. Vi vil bygge opgaven op efter de taksonomiske niveauer, starte med en redegørelse, herefter analysere og slutte projektet af med en vurdering og konklusion.

I vores projekt vil vi både benytte os af kvalitative, kvantitative og komparative metoder. Den kvalitative metode vil vi anvende til at få viden om virksomheden og branchen gennem artikler på nettet. Ved brug af kvantitative metoder vil vi indsamle data til brug ifm. vores regnskabsanalyse, samt brancheanalyse. Ved at bruge både kvalitative og kvantitative

metoder, vil vi anvende Mixed Methods, der er en specialisering inden for metodetriangulering. Mixed Methods metoden placerer derfor fokus på at kombinere både de kvalitative og kvantitative metoder. Mixed Method er naturligt accepteret og udbredt indenfor det realistiske paradigme.

Det realistiske paradigme har en ontologisk objektiv forståelse af virkeligheden, hvilket kan videreformuleres til, at verden eksisterer uafhængigt af vores egen opfattelse af den, samt at den kan undersøges og forstås gennem epistemologisk systematisk forskning, hvor viden er indsamlet empirisk.

Modsat er det konstruktivistiske paradigme, som har en ontologisk subjektiv opfattelse af virkeligheden, hvilket vil sige, at verden er socialt konstrueret, så der ikke kun findes en objektiv sandhed, men derimod at mennesker skaber deres egen forståelse af verden ved hjælp af sociale interaktioner, erfaringer og kultur. Epistemologisk set, skabes viden gennem sociale processer og interaktioner, hvor fokus ligger på at forstå menneskers opfattelse og perspektiver af den givne situation.

I dette projekt vil vi arbejde indenfor det realistiske paradigme. Den komparative metode vil vi anvende når vi sammenligner SNT med deres konkurrenter i den pågældende branche.

Modelvalg

Vi går åbent ind til projektet, ved hjælp af en induktiv metode. Derfor har vi ikke lagt os fast på modeller på forhånd. Hvis vi på forhånd havde valgt, hvilke modeller vi vil anvende til at analysere hvilke afgørende faktorer der har været skyld i SNT's succes, ville det ende med, at vi kun analyserede de hypoteser vi på forhånd havde til SNT's succes, og analysen vil ende med at blive abduktiv. Ved at benytte os af en induktiv tilgang, starter vi med at indsamle empiriske data og derefter anvende modeller til at identificere mønstre og forklaringer på virksomhedens succes. Ved at udvælge modeller i løbet af opgaven, kan vi holde faktorerne åbne, og analysere induktivt på de faktorer vi løbende støder på. På den måde vil vi kunne opdage faktorer, vi ikke selv havde overvejet på forhånd.

Dog er der nogle analyser, der er oplagt at lave for at få indblik i SNT og deres strategi.

Vi vil i projektet starte med interne analyser, heriblandt en regnskabsanalyse, hvilket har til formål at vise hvordan SNT har udviklet sig økonomisk, og derudover vise om SNT har

kunnet generere overskud på deres succes. Regnskabsanalysen vil blive udarbejdet efter det realistiske paradigme, da den er genereret ud fra tal og fakta, og dermed hovedsageligt også være ved brug af kvantitative data.

Efter at have haft fokus på virksomhedens interne økonomi, vil vi kigge på SNT's værdier og hvilke faktorer der har skabt værdi for virksomheden og kunderne. Her kunne vi anvende BMC og værdikæden til at analysere disse forhold, hvor man har fokus på, hvad der skaber værdi for kunden. Værdikæden opdeles i virksomhedens primære- og støtteaktiviteter. De primære aktiviteter viser de forhold der giver produktet værdi, mens støtteaktiviteterne ikke direkte har noget med produktet at gøre, men er med til at gøre de primære aktiviteter værdiskabende. Meningen med at benytte værdikæden er at finde frem til de faktorer, som har skabt mest værdi for kunderne, og evt. aktiviteter der ikke har været værdiskabende for kunderne.

Business Model Canvas er en god model til at vise hvordan SNT skaber og fastholder værdi over for kunderne, samt give et overblik over SNT's forretningsmodel.

I BMC'en vil vi have fokus på værditilbuddet, for at analysere hvad det er SNT har været gode til, og på den måde komme nærmere de afgørende faktorer til SNT's succes.

Derudover have fokus på deres målgruppe, for at finde frem til deres primære kunder. Dette kan sammenkobles med deres kanaler og kunderelationer, for at analysere hvordan SNT har forsøgt at nå ud til deres kunder, samt at fastholde deres relation med kunderne.

Til sidst vil vi kigge på SNT's nøgleaktiviteter, hvilket ligesom værditilbuddet er med til at komme nærmere på de afgørende faktorer til succes, da vi vil analysere på hvilke aktiviteter der har været værdiskabende, f.eks. om det har været deres markedsføringsstrategi der har fungeret godt i sammenhold med deres målgruppe, eller om det har været deres produktinnovation, i forhold til at skabe et elegant komfortabelt produkt.

Dermed vil disse interne analyser være med til at skabe et overblik over SNT's forretningsmodel og deres værdiskabende aktiviteter og dermed deres afgørende faktorer til succes.

Efter at have arbejdet med virksomhedens interne analyser, vil vi analysere de eksterne forhold. Her vil vi udarbejde en Porters Five Forces, som giver et billede af branchen, som SNT befinder sig i. Modebranchen er en branche præget af høj konkurrence, hvor Porters Five

Forces vil være til hjælp med at udarbejde et billede af konkurrencesituationen og hvilke indtrængningsbarrierer SNT har haft succes med at overvinde. I Porters Five Forces analyseres der på forhold, der påvirker SNT's konkurrenceevne.

Først analyseres truslen for nye indtrængere på markedet, hvor det formodes at modebranchen har forholdsvis høje indtrængningsbarrierer for nye indtrængere, grundet store etablerede brands. Herefter vurderes truslen fra substituerende produkter, om modebranchen er en branche med mange alternativer og løsninger til kunderne. Hvilket også hænger sammen med det næste punkt i analysen, kundernes forhandlingsstyrke. Her analyseres der, om kunderne har mange valgmuligheder i branchen, og nemt kan skifte mellem brands. Efter kundernes forhandlingsstyrke, analyseres leverandørens forhandlingsstyrke, hvor samarbejdsaftale med leverandører kan være vigtige og være med til at sikre høj stabil kvalitet.

Til sidst analyseres konkurrencesituationen i branchen, hvor modebranchen er kendt for intens konkurrence fra store internationale spillere på markedet. Hvilken strategi har SNT anvendt for at opnå markedsandel, en speciel markedsføringsteknik eller evt. skabt en niche i branchen, der er med til at reducere den direkte konkurrence?

Kildekritik

Ifm. vores datagenerering af viden og forståelse for både virksomheden, branchen og omverdenen, vil vi have fokus på vores kilders pålidelighed.

Vi vil igennem hele projektet benytte Harvard metoden hvor vi vil samle vores anvendte kilder benyttet materiale til sidst i vores litteraturliste.

Alt det datamateriale vi vil anvende, er offentligt tilgængeligt, bl.a. årsrapporter til vores regnskabsanalyse, og informationen fra deres egen hjemmeside, da dette materiale stammer fra virksomheden selv, svækker det ikke dataens validitet. Derfor vil vi også benytte os af artikler, interviews, udsagn fra eksperter og statistikker til at hjælpe med at finde årsagsforklaringer.

Konklusion

Projektet er opbygget efter de taksonomiske niveauer og udarbejdet med udgangspunkt i erhvervsøkonomiske modeller. I analysen benytter vi os af datagenereringsteknikken dokumentanalyse, og både gøre brug af kvantitative, kvalitative og komparative metoder.

Derudover vil vi i projektet både indeholde realistiske og konstruktivistiske paradigmer. Vi vil gå til projektet med en induktiv tilgang til projektet, hvor vi arbejder ud fra observationer, og derefter leder efter sammenhæng i vores data og ud fra dette komme med hypoteser. I projektet ønsker vi at konkludere på, hvordan SNT har kunnet differentiere sig og dermed hvilke faktorer der har været afgørende for deres succes og grunden til at de er, hvor de er i dag. Hvilke strategiske strategier har de anvendt i segmenteringsteori for at udvælge deres primære kundesegment og dermed opbygge deres primære markedsføringsstrategi, samt hvordan ser SNT deres fortsatte vækst i henhold til deres strategiske forretningsplaner.

Virksomhedsbeskrivelse

Historie

Ud over produktudvidelser har virksomhedens udvikling været kendetegnet ved internationalisering, en stærk digital tilstedeværelse og investering i detailhandel, hvilket er en relativt usædvanlig strategi for nyere brands i en tid, hvor mange virksomheder udelukkende fokuserer på e-commerce. Samtidig har SNT været bevidste om at bevare deres produktion i Portugal, hvilket ikke blot sikrer kvalitet men også kan fungere som et branding element i forhold til bæredygtighed.

En anden væsentlig strategi har været samarbejde med investorer og partnere. Blandt andet har virksomhedens partnerskab med DBU og det danske fodboldlandshold styrket deres nationale branding værdi betragteligt. (DBU, 2022, Herrelandsholdet indgår stor tøjaftale med Shaping New Tomorrow)

Vision, mission og værdier

Virksomhedens overordnede vision er at skabe en ny standard for komfort i modeverdenen. Hvilket betyder at SNT ønsker at forene funktionalitet, moderne design og høj komfort i et produkt, og dermed udfordre den traditionelle skelnen mellem formelt og afslappet tøj.

SNT's mission hænger sammen med deres kundeløfte, "At skabe tøj, der passer ind i alle livets sammenhænge – uden at gå på kompromis med hverken stil eller komfort". Denne værdi er tydelig i deres kollektioner, som alle kredser om nøgleordene "perfekt pasform" og "strækbart materiale".

Deres brand identitet er bygget op omkring innovation og kundeoplevelse. Samtidig udviser de en bevidsthed om sociale værdier, hvilket ses i deres udtalelser om bæredygtighed og samarbejde med leverandører under fair forhold.

Produktudvikling og sortiment

En af de karakteristiske ting ved SNT er deres tilgang til produktudvikling. I stedet for at følge sæsonbestemte kollektioner med få udvalgte produkter, som de gjorde i opstartsfasen, har de nu et enormt bredt sortiment igennem hele deres kollektion, også hvad angår størrelser.

Deres sortiment startede med herrebukser, men er nu udvidet til skjorter, blazere, jakker, jeans, t-shirts og undertøj. I 2022 trådte de også ind på kvindemarkedet med The Perfect Pants for Women, hvilket senere blev til en fuld kvindekollektion. (Anna Katinka Hultin Von der Fehr, 2025, Sådan opbygger du en tidløs garderobe, Alt./Eurowoman)

SNT's materialevalg adskiller sig også markant fra andre aktører på markedet, da de anvender eksempelvis teknisk avancerede tekstiler såsom "FreeFiber" og "Tech-Linen", som kombinerer stretch, åndbarhed og holdbarhed, hvilket er materialer, som ofte forbindes med sportstøj, men her overført til mode.

Derudover er deres produktion i Portugal en central del af deres produktstrategi, da SNT har mulighed for hyppig kontakt og kvalitetssikring.

Regnskabsanalyse

En grundig regnskabsanalyse er vigtig for at forstå SNT's økonomiske udvikling og identificerer de faktorer, der har bidraget til virksomhedens succes. I analysen vil vi fokusere på nøgletal og udvikling heraf over de seneste to regnskabsår, 2023–2024, for at analysere virksomhedens finansielle situation og strategiske position. Vi beregner vores nøgletal ud fra SNT's offentliggjorte årsrapport.

Rentabilitet

Hvis man kigger på SNT's bruttofortjeneste de seneste 4 år, som er omsætning minus vareforbrug, har de gået fra i 2020 at have en bruttofortjeneste på 45,25 mio. til i 2024 at have en på 62,66 mio. I 2021 toppede den i perioden fra 45,25 mio. til 78,76 mio., så det kan ses at de har haft utrolig stor udvikling i netop 2021. Derudover er det også utroligt at en virksomhed der blev stiftet i 2015, 6 år senere kan præsentere en bruttofortjeneste på 78,76 mio, da de i en branche med forholdsvis store indtrængningsbarrierer, og derfor er det flot at de efter så få år kan opnå så stort et salg og dermed markedsandel.

Angivet i TDKK	2020	2021	2022	2023	2024
Bruttofortjeneste	45.256	78.761	77.634	73.221	62.668

Nu vil vi kigge på SNT's rentabilitet ved at kigge på afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning, som fortæller om deres evne til at forrente deres investerede kapital.

Afkastningsgraden viser sammenhængen mellem deres resultat og deres investerede kapital, altså deres aktiver, en høj afkastningsgrad viser at de har benyttet deres aktiver effektivt i forhold til at genere overskud. Afkastningsgraden beregnes på følgende måde: $(\text{Resultat før renter og skat} / \text{Aktiver}) \times 100$. I 2023 havde SNT en afkastningsgrad på 12% til at have en på 4% i 2024, hvilket er en stor nedgang, som bl.a. kan skyldes hårdere vilkår for detailbranchen grundet stigende produktionsomkostninger i Europa. SNT har valgt at absorbere de højere omkostninger, for ikke at hæve priserne for meget for kunderne og dermed har det påvirket bruttofortjenesten og derfor også afkastningsgraden. Udover stigende omkostninger har SNT også haft flere større investeringer i 2024, som også er med til at påvirke resultatet. De har investeret i det tyske marked og det skandinaviske som de for nylig er trådt ind på, og derudover har de også investeret i deres kvindeafdeling, som har vokset mere end 100%. (Emil Kjær Jørgensen, 2025, Trods krise i branchen: Shaping New Tomorrow scorer millionoverskud, MigogAalborg)

Det næste nøgletal vi vil se på er egenkapitalens forrentning, som viser hvor godt SNT forrenter deres kapital, og den beregnes på følgende måde: $(\text{Årets resultat før skat} / \text{Egenkapital}) \times 100$. Egenkapitalens forrentning er især interessant for potentielle investorer, da nøgletallet viser afkastet af deres investering.

SNT's egenkapitals forrentning var i 2023 18%, den er i 2024 faldet til 6%. Ligesom afkastningsgraden har egenkapitalens forrentning også oplevet stort fald fra 2023 til 2024. Faldet skyldes formentlig de samme forklaringer som til faldet i afkastningsgraden med

stigende produktionsomkostninger, samt investeringer i markeder og i deres kvindeafdeling. Det skal dog nævnes at der stadig er tale om en stabil afkastningsgrad som er på niveau med markedsrenten.

Ovenstående analyse viser at egenkapitalens forrentning er højere end afkastningsgraden, hvilket viser at fremmedkapitalen i virksomheden genererer flere indtægter end omkostninger, hvilket indikerer at SNT ikke taber penge på fremmed finansiering.

Likviditet og soliditet

Det næste vi vil kigge på er SNT's likviditet og soliditet, som henholdsvis fortæller om deres betalingsevne og evne til at modstå tab.

Likviditetsgraden viser mere præcist SNT's evne til at dække deres kortfristede gældsforpligtelser med deres omsætningsaktiver. Likviditetsgraden beregnes på følgende måde: $(\text{omsætningsaktiver} / \text{kortfristede gældsforpligtelser}) \times 100$.

I 2023 på hele 304%, hvilket viser at SNT har en sund likviditet, da likviditetsgraden gerne skal være over 100%, så omsætningsaktiver har større værdi end de kortfristede gældsforpligtelser. I 2024 er likviditetsgraden steget til 372%, hvilket viser at SNT kan betale deres kortfristede gældsforpligtelser langt mere end 3 gange med deres omsætningsaktiver, hvilket indikerer en rigtig stærk betalingsevne. Selvom omsætningsaktiverne er faldet fra 173 mio. i 2023 til 163 mio. i 2024, så har SNT samtidig fået skåret ned på deres kortfristede gæld, hvilket har forbedret deres betalingsevne.

Hvis vi kigger på SNT's soliditetsgrad som viser hvor stor en del af SNT's aktiver der er finansieret af deres egenkapital, den beregnes derfor på følgende måde: $(\text{Egenkapital} / \text{Ativer}) \times 100$.

I 2023 havde SNT en soliditetsgrad på 68% som i 2024 steg til 74%, hvilket vil sige en stor del af virksomhedens aktiver er finansieret med egenkapital, frem for fremmede kapital og dermed er SNT ikke så afhængig af fremmedfinansiering. Udviklingen fra 2023 til 2024 viser, at SNT er blevet mindre afhængig af fremmedfinansiering. Den høje soliditetsgrad viser, at SNT har en finansiell robusthed, der skaber modstandsdygtighed i nedgangstider og udsving i markedet og skaber mere fleksibilitet til at foretage investeringer, samt nemmere ved at skaffe fremmed kapital.

Nu vil vi analysere forholdet mellem anlægsaktiver og aktiver, ved at kigge på anlægsgraden. Anlægsgraden viser hvor stor en del af aktiverne der udgør anlægsaktiver, som er langvarige

aktiver. Anlægsgraden er en indikator for hvor stor en kapitalbinding SNT har i faste aktiver, en lav anlægsgrad indikerer fleksibilitet og en større andel af omsætningsaktiver.

Anlægsgraden findes ved blot ved at dividere anlægsaktiver med de samlede aktiver gange med 100. Anlægsgraden lå i 2023 kun på 9%, hvilket ikke er meget, dette viser at SNT har en stor andel omsætningsaktiver og gøre dem mere fleksible og agile.

I 2024 er den faldet til 8%, det vil sige at selvom omsætningsaktiverne er faldet fra 2023 til 2024, er anlægsgraden stadig faldet, hvilket vil sige at deres anlægsaktiver er faldet procentvis mere end omsætningsaktiverne.

Det sidste nøgletal, vi vil analysere, er gearingen, som viser forholdet mellem virksomhedens gæld og egenkapital. En høj gearing betyder at virksomheden er meget afhængig af fremmedfinansiering, mens en lav gearing betyder at en stor del af virksomheden er finansieret ved hjælp af egenkapital. Gearing beregnes på følgende måde: Samlet gæld / egenkapital.

Gearingen var i 2023 0,46 og er i 2024 faldet til 0,36, hvilket er rigtig god gearing, da det viser at en stor del af virksomheden er finansieret ved hjælp af egenkapital frem for gæld, hvilket viser at SNT står i en god finansiell situation. Udover at det viser at virksomheden ikke har meget gæld, som ofte kan medfører tunge låneomkostninger, så vil det også være nemmere for SNT, at få gode finansieringsmuligheder til f.eks. investeringer og udvidelser til nye markeder, da risikoen for långiver er lav i forhold til hvis SNT stod i en situation hvor størstedelen af virksomheden var finansieret ved hjælp af gæld. Dette medfører som sagt bedre lånemuligheder og dermed billigere finansiering.

Alt i alt viser regnskabsanalysen at trods den forventede nedgang i resultat, og bruttofortjeneste som har påvirket afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning negativt, så står SNT i en sund økonomisk situation med stigende likviditetsgrad og soliditetsgrad trods nedgang i resultat. Analysen viser at SNT har en høj likviditetsgrad og lav gearing som gør at de kan fortsætte med deres intensivering på nye markeder, samt at have fokus på bæredygtige investeringer som er noget der fylder mere og mere for forbrugerne.

Business Model Canvas



Business Model Canvas er en strategisk forretningsmodel, der bruges af ejerkredse og virksomhedsledelse. Den bruges primært som strategisk udviklingsværktøj, hvor en virksomhedsledelse ønsker at udvikle nye forretningsmodeller i forbindelse med deres strategiske målsætninger for virksomheden.

Derudover bruges Business Model Canvas også i opstartsfasen til nye virksomhedsideer og eksisterende virksomheder, der vil have dybdegående og visuelt overblik over deres nuværende virksomhed, hvor virksomhedens tilstand listes præcist op.

Business Model Canvas er udarbejdet af Alexander Osterwalder mens han skrev sin PhD afhandling. Alexander Osterwalders PhD afhandling var superviseret af Yves Pigneur. Både Alexander Osterwalder og Yves Pigneur er senere hen forfattere til deres fælles udgivelse af bogen Business Model Generation – en bog der slaviske tager læseren igennem hele Business Model Canvas ideologien og tilsvarende bygger ovenpå modellen med eksempelvis strategi og design.

I analysearbejdet med Shaping New Tomorrow er det indlysende, at bruge Business Model Canvas til at opnå en dybdegående forståelse af virksomhedens forretningsgange og tillige forretningsmodel. (Wikipedia, 2025, Business model canvas, Wikipedia)

Customer Segments

Shaping New Tomorrow har flere kundesegmenter, de opererer indenfor. Deres primære kundesegment er unge mellem 17-35 år. De passer rigtig godt ind i Shaping New Tomorrow's filosofi, hvor deres sortiment udstråler kvalitet, design og komfort. De unge mellem 17-35 år er mode- og kvalitetsbevidste og samtidig enormt købestærke.

Kundesegmentet for de unge er tillige fortrinsvis baseret på de unge, der bor og dyrker storbymiljøerne, hvor modetrenden tillægges større vigtighed.

SNT's sekundære, men stadig større segment, er i aldersgruppen mellem 36-55 år. Barrieren for maks. aldersgrænsen bliver stille og roligt øget i takt med udbredelsen af SNT's brand og kollektion.

Ovenpå de primære- og sekundære segmenter lokaliseres business segmentet. Business segmentet overlapper de to førstnævnte segmenter, da SNT's tøjkollektion inden for business i høj grad tiltaler både det primære unge segment og ligeledes det sekundære modne segment, hvor det gerne må være behageligt og komfortabelt at arbejde lange dage i et jakkesæt, samtidig med at man er stilfuld i sit udtryk til forretningsverdenen.

Value Propositions

SNT har været rigtige dygtige til at tænke værdiskabelse ind over for kunderne. Der er således rigtig mange punkter, deres kunder kan relatere og identificere sig med.

Først og fremmest har SNT med deres vision indenfor modebranchen udarbejdet et innovativt og nytænkende design, hvor de startede med at udvikle "The Perfect Pants" og sendte det på markedet.

SNT var de første på markedet, der havde succes med at kombinere stilfuldt design og ultimativ komfort. SNT's "The Perfect Pants" skulle derfor indeholde og være garant for kvalitet, stretchmateriale som vil give ultimativ komfort og bevægelighed og samtidig være høj på designparameteren.

SNT har som højeste prioritet inden for deres værditilbud til kunderne, kvalitetsparameteret – det er deres første fokuspunkt i værdiskabelsen og selekteringen af materialer til deres

kollektion. Lige derefter kommer bæredygtighedsparameteret, som tillige vægter højt hos SNT. Disse to vigtige parametre passer perfekt ind i SNT's kundesegment-grupper, hvor de i høj grad efterspørger begge dele.

I opstartsfasen var udvalget af kollektioner minimalt og udelukkende henvendt til mænd. En fuld design kollektion for mænd blev hurtigt sendt på markedet. Sidenhen er deres portefølje blevet opgraderet med en fuld kollektion til kvinder og dermed et komplet værditilbud til kunderne.

SNT har været dygtige til at markedsføre deres brand – så godt at deres tøj bliver forbundet med statussymboler. SNT bruger dette som et værditilbud.

SNT bygger deres sidste værditilbud op på kundeservice. En datadrevet model mest for online kunder, hvor SNT's kundeservice både kan kontaktes via chat og telefon.

I deres fysiske butikker har det været et vigtigt parameter fra start af, at de havde et kompetent og uddannet personale, som kunne rådgive og vejlede deres nye kunder, så de blev klædt godt på i den nye Shaping New Tomorrow tøjverden. SNT havde set, at der var brug for meget vejledning, da det var det første tøjmærke, som brugte stretchmateriale i så høj grad, som var tilfældet – pasform er derfor essentielt.

Udover uddannet personale er gratis forfriskninger i butikkerne tillige en del af servicen og værditilbuddene.

Channels

SNT bruger mange forskellige kanaler for at nå ud til deres kunder. Kanalerne er på hver deres måde lige vigtige for virksomheden.

SoMe platformene er et essentielt redskab for SNT, for at kunne nå ud og samtidig være i kontakt med deres vigtigste kundesegment. SoMe platformene bliver brugt hyppigt til reklamefremstød, trends indenfor Shaping verdenen, samt lancering af nyheder.

Derudover har SNT introduceret ambassadører, som markedsfører sig selv og tøjkollektionen, ved at lave forskellige gimmicks. Det er både influencere, kendte og sportsfolk, der bliver brugt som ambassadører. Det giver stor værdi, at ambassadørerne tillige reklamerer for SNT på deres egne SoMe platforme – SNT når derved længere ud til deres eksisterende og

potentielle nye kunder.

SNT har mange ambassadører og reklamere igennem, der er et fælles kendetegn ved dem - sport og bevægelighed. Sportsstjerner som Mathias Gidsel og Joakim Mæhle er begge ambassadører for SNT og har medvirket i reklamer. Derudover har de også fået flere tyske sportsstjerner med på vognen, som har været i forbindelse med deres indtrængning på det tyske marked for at opnå kendskab til produktet. Mathias Gidsel og Joakim Mæhle spiller også begge til dagligt i tyske klubber, så det er helt sikkert noget de har haft fokus på, for at blive kendt på det tyske marked. Vedrørende deres valg af sportsstjerner, refererer de til unge mænd som har brug for stilet tøj men samtidig komfort og bevægelighed. Dette kan også ses i forbindelse med den danske atlet Leon Kofoed, som kravlede op af Aalborg Tårnet iført et Shaping New Tomorrow jakkesæt, dette handler også om at vise at man sagtens kan kombinere komfort, bevægelighed samtidig med at man går i stilet tøj. (Ole Obitsø, 2022, Shaping New Tomorrow i luften med første Mæhle-reklame, Mediet Markedsføring)

Performance e-mail marketingsprogram er endnu en kanal, som er et godt værktøj for SNT. De kan målrettet ved hjælp af indsamlet og let tilgængelige data, både informere og markedsføre deres nuværende og nye produkter til deres eksisterende kunder.

SNT benytter sig også af Google Ads som en markedsføringskanal og igen kan målrette deres markedsføring til bestemte kundegrupper.

Collabs eller samarbejdspartnere har SNT haft flere af igennem tiden. Op til fodbold VM 2022 i Qatar indgik SNT et samarbejde med DBU, hvor de blev fodboldlandsholdets officielle sponsor inden for rejsetøj.

Derudover har SNT lavet samarbejde med Eurowoman, hvor fokus ligger på kvinde kollektionen og om skabelsen af "Capsule Wardrobe", som er en tidløs garderobe. Begge kanaler har en kæmpe eksponeringsværdi for SNT.

SNT's hjemmeside bliver i høj grad brugt som endnu en kanal, hvor virksomheden er i kontakt med deres kunder. Hjemmesiden vil også bruges til at indsamle en mængde værdifulde datasæt over deres kunders interesser om tøjvalg, og som efterfølgende bliver brugt til målrettet markedsføring.

B2C er essentiel som kanalparameter, da virksomhedens langt overvejende salg er fra Business to Consumer. At det er et vigtigt eksistens parameter for SNT, er meget godt

illustreret, da virksomheden i 2021 vandt prisen for ”Bedste B2C-virksomhed med online omsætning under 100 mio. kr.” Kommentaren fra juryen til SNT var: Citat ”Det er svært at sige Shaping New Tomorrow uden at sige vanvittig vækst”. (Carsten Rose Lundberg, 2021, E-handelsprisvinderen Shaping New Tomorrows succesopskrift: Nail it, then scale it, Dansk Erhverv)

Customer relationships

Kunderelationer er et vigtigt punkt for SNT. De er klar over vigtigheden af at skulle fastholde deres eksisterende kunder. Samtidig er det økonomisk mere fordelagtigt at fastholde kunder, frem for at skulle bruge dyre markedsføringskroner for at tiltrække nye kunder.

SNT’s relationer til sine kunder berører sig på flere strenger. Virksomheden har lige transformeret sit gamle kunde fordelsprogram over til et mere vidtspændende program, hvor de har samlet loyalitets- og fordelsprogrammet under et nyt koncept, ”Shapers’ Club”.

Shapers’ Club programmet er inddelt i flere segmenter, hvor det mest essentielle er opdelingen i guld, sølv og bronze kategorier, som åbner op for forskellige fordele, alt efter hvor meget man køber i en periode på 24 måneder. Beløbet man har købt for over de seneste 24 måneder bliver konverteret over i et pointsystem, som giver inddelingen i guld, sølv og bronze kategorierne.

Derudover har Shapers’ Club et belønningssystem, hvor man kan opnå ekstra point ved at udføre ”Achievements”, der bliver oprettet i Shapers’ Club.

Aktive point kan bruges i Pointshoppen, hvor kunderne kan købe eksklusive varer. Varerne i Pointshoppen kan kun erhverves via point. En fordelagtig approach for at få flere kunder ind i Shapers’ Club og bibeholde dem derinde.

Nyhedsbrevet bruger SNT til at komme ud til flest mulige eksisterende kunder, samt perifere og potentielle kunder, som indtil videre blot har et begrænset indblik i SNT’s verden.

De ovennævnte kunderelationer er primære aktiviteter. SNT arbejder stadig på at færdiggøre deres nye henvisningsprogram, hvor eksisterende kunder kan opnå flere fordele, ved at henvise nye kunder til SNT-universet.

Key Partners

Hele deres kollektion får SNT fremstillet i Portugal. Derfor har virksomheden oprettet et kontor i Portugal, så de er tæt på deres portugisiske nøgle samarbejdspartnere, producenter og produktionsapparat.

SNT samarbejder ligeledes leverandører til producenterne, samt de løbende udvider deres leverandørportefølje, for at kunne være på forkant med stigende omsætning og ekspansion til SNT's kollektion og nye markeder.

En anden vigtig samarbejdspartner er SNT's interaktion med agentfirmaer indenfor markedsføring, da SNT ikke selv har ressourcerne internt, til at nå ud til alle nuværende og potentielle kunder.

Key activities

Primære nøgleaktiviteter for SNT er selvfølgelig deres tøjsalg fra deres fysiske butikker og online salg. Begge kanaler, både butikker og websalg, er naturligt essentielle for forretningen I SNT. Det ses tydeligt, at vigtigheden for god vejledning i butikkerne betyder meget for kunderne, da 52 % af den samlede omsætning kommer fra butikkerne.

Innovation er en anden nøgleaktivitet, som definerer hele DNA'et ved SNT's vision og strategi. SNT er hele tiden innovative i deres approach til at designe nye kollektioner.

Et andet fokus på core aktiviteter er markedsføring og branding på specielt deres SoMe platforme, hvor de lægger meget energi.

Kundeservice og kundepleje er ligeledes aktiviteter, som har stort fokus. Både vejledning før og under køb, men også efterfølgende. Shapers' Club, som nævnt tidligere, har tillige høj værdi for SNT og som nøgleaktivitet.

Key resources

Nøgleressourcerne i virksomheden er efterhånden samlet på en stor palet, hvor mange af afdelingerne bliver drevet af dedikeret personale, der vil gøre en forskel i hverdagen.

IT er en stor ressource – det kræver meget at opretholde de mange platforme i virksomheden, samt at der stadig kommer flere til.

Cost structure

De vigtigste omkostninger i virksomheden kan samles i overordnede kategorier.

Der er omkostninger bundet i drift af butikker og kontorer i forskellige lande. Omkostninger til transport og distribution.

IT bundet op med daglig drift, hjemmesider, webshops og platforme er endnu en omkostningsleder.

Markedsføringssegmentet i SNT, både internt og eksternt, genererer en stor omkostning, men er en del af strategien.

Revenue streams

Vigtigste indtjeningsparametre er naturligt bundet op på driften af butikkerne, som genererer 52% af den samlede omsætning.

Den anden primære kilde til indtjening er online omsætningen i webshoppen. Den genererer næsten tilsvarende omsætningen fra butikkerne.

Shapers' Club er en anden væsentlig faktor, der genererer indtjening. Fortrinsvis med mersalg, da kunderne gerne vil have åbnet op for flere fordele.

Differentieringsstrategi

SNT's differentieringsstrategi overfor konkurrenter er flerstrengede. Først og fremmest er det deres innovative vision og tilgang til at skabe design i høj kvalitet og som samtidig er yderst komfortabelt. Stretchmateriale i deres kollektion, er SNT de første til at implementere i fuld skala. Kunderne har taget fantastisk imod kollektionen og SNT har etableret sig kraftigt på markedet i kraft af, at de selv troede på, at de kunne udnytte potentialet af den niche i markedet, de havde fundet. Lige pludselig er det konkurrenterne, der forsøger at vinde markedsandele tilbage, ved at forsøge sig med stretchmaterialer – men det er tydeligt, at det svært for konkurrenterne, at være på bagkant med innovationen i forhold til stretchmaterialerne og samtidig kæmpe med SNT, som er på forkant med udviklingen og har opbygget brand loyalitet.

Et andet punkt hvor SNT forsøger at differentiere sig fra konkurrenterne, er at de har en stor variation i deres kollektion. Mange forskellige modeller, der tillige har rigtig mange størrelser – SNT's kunder vil altid kunne finde en passende størrelse.

Serviceniveauet og deres kundepleje er endnu nogle parametre, hvor de tager skridtet videre i forhold til deres konkurrenter. Personalet, specielt i butikkerne, er uddannet til at kunne yde den maksimale service, kundepleje, samt at skabe relationer. SNT har tydeligt set værdien af at kunderne føler sig tilpas og oplever den rette vejledning – det er selvfølgelig også essentielt, da de er banebrydende inden for tøjbranchen. Yderligere har SNT via deres butikker og hjemmeside lagt stor værdi i at kunne informere deres kunder og nye potentielle kunder omkring SNT's vision og kollektion.

SNT har, ligesom mange af konkurrenterne, det unge segment mellem 18-35 år som primær målgruppe, selvom deres to andre målgrupper ikke ligger langt bagud. Både segmentet mellem 36-55 år og business segmentet, som overlapper de første to segmenter, er tillige rigtige vigtige. SNT spænder derfor bredt på målgrupperne og det ses også på deres positioneringsstrategi og brandingstrategi.

SNT fører en markant markedsføringsstrategi, specielt via SoMe kanalerne, men ude på mere almindelige kommercielle platforme. Igennem længere tid har SNT gjort brug af almindelige kendte for den brede offentlighed og kendte i mindre miljøer. I SNT-universet bliver de brandet som ambassadører hvor udgangspunktet er at SNT's kollektion bliver brugt i forskellige vilde gimmicks – nogle gimmicks indebærer at rekorder bliver sat i SNT's jakkesæts kollektion. Valget af kendte og populære ambassadører passer fint ind i SNT's visioner og hvilke segmenter og markeder, de gerne vil ramme med størst mulig succes. Nuværende ambassadører og sponsorer er fortrinsvis fra Danmark og Tyskland.

Hjemmemarkedet er naturligt essentiel for SNT, men deres fremstød i Tyskland med nuværende fem butikker, vidner også om at det tyske marked er rigtig vigtigt for SNT og et marked hvor de kan stadig kan se kæmpe uudnyttede potentiale. (Trine Grauholm, Shaping New Tomorrow har givet den traditionelle butik en radikal overhaling: Investerer massivt i nye fysiske butikker, Erhverv+)

Branding af SNT som varemærke, er stadig et væsentligt omdrejningspunkt i hverdagen for SNT. Både hvad angår valg af sponsorer og ambassadører, er med til at udbrede kendskabet yderligere til Shaping New Tomorrow som et vigtigt varemærke. Kundernes branding

loyalitet i forhold til SNT er rigtig stærkt og samtidigt stødt stigende. Kundernes loyalitet over for SNT-brandet, ses tydeligt i prisen, som SNT fastsætter i det højere prissegment og samtidig ikke smider om sig med høje rabatter for deres kollektion.

SNT tager brand loyaliteten skridtet videre med deres Shapers' Club, hvor de mest loyale og trofaste kunder, kan få muligheden for at få deres input med i fremtidige kollektioner.

Værdikædeanalyse

Værdikædeanalysen indgår som en analysemodel i rapporten, da den bidrager til at skabe en forståelse for, hvordan forskellige led i virksomheden tilsammen skaber en god værdi for deres kunder. Værdikædeanalysen er opbygget således at hver aktivitet i virksomheden står for sig selv. Dette er med til at gennemskue hvilket led i virksomheden som tilfører produktet mindst værdi, og dermed er det svage led. Hvis det/de svage led kan gennemskues, kan virksomheden bruge det til at skabe en bedre konkurrencedygtighed i deres kæde.

Værdikædeanalysen er delt op i ni forskellige led. Fem af disse led er de primære aktiviteter i virksomheden og lyder som følgende: Indgående logistik, Produktion, Udgående logistik, Marketing og salg, og Service efter salg. Disse fem led er de primære, da de har en direkte forbindelse til produktet, og dermed opstår der værdi som følge af kundernes oplevelser med produkterne.

De fire andre led er støtte aktiviteterne, og lyder som følgende: Virksomhedens infrastruktur, Menneskelige ressourcer, Produkt- og teknologiudvikling, og indkøb/forsyning. Disse fire er støtte aktiviteter, da de støtter op om de primære aktiviteter, og sørger for at disse fungerer og kan skabe værdi for kunderne.

I værdikædeanalysen vil der være et vægtet fokus på produktionen, marketing og salg, og service efter salg af de primære aktiviteter. Ifølge heraf vil teknologiudvikling, menneskelige ressourcer og indkøb vægtet højest som støtteaktiviteter. De primære aktiviteter er valgt, da disse især er de afgørende og centrale punkter, når der ses på SNT's strategi. Ifølge heraf, er støtteaktiviteterne valgt ud fra en vurdering af hvilke støtteaktiviteter, som er med til at støtte de udvalgte primære aktiviteter.

Primære aktiviteter

Produktion

Som nævnt har SNT et overvægtende fokus på at sikre sine kunder komfort, og derudover har de fokus på at være innovative. For at maksimere komfort for deres kunder bruger de blandt andet avancerede materialer med 360 grader stræk for at sikre bevægelighed. Dette materiale anvender de blandt andet i deres 'The Perfect Pants', 'GEN2 Shorts' og 'Essential Maxi Skirt'. Brugen af det nye 360 graders stræk materiale har været under udvikling gennem to år i samarbejde med deres portugisiske producenter og leverandører, og blev for første gang lanceret igennem deres nye generation af 'The Perfect Pants' som blev lanceret i april 2024. Dette er blot ét eksempel på hvordan SNT har udviklet og forbedret deres produktion. (Stine Kjølby Christensen, 2024, Efter to års udvikling: Shaping New Tomorrow lancerer The Perfect Pants 2.0, MigogAalborg)

Marketing og salg

SNT fokuserer og satser stærkt på deres marketing. Virksomheden har udvalgt et 'Performance Marketing-Team' som har til formål at have en analytisk tankegang indenfor marketing. Dette team står blandt andet for SNT's massekommunikation i form af Google Ads, Facebook Ads og TikTok, som alle er envejskommunikation. Derudover gør SNT også brug af 'Affiliate Marketing' som er en marketingstrategi hvor SNT betaler penge til sine partnere/affiliates for at sende trafik og salg videre til SNT's hjemmeside.

Dette kan blandt andet ske når SNT laver betalte samarbejder med en influencer hvor influencers bliver betalt for hvert 'klik' eller salg der bliver gjort igennem deres reklame link, ellers kan det ske hvis en influencer har fået en personlig rabatkode at dele med sine følgere, og dermed får influencers penge pr. gang rabatkoden er anvendt. Ud over at stå for de nævnte platforme og marketingsinstrumenter, står 'Performance Marketing-Teamet' også for kampagneovervågning og -optimering som består af at holde øje med igangværende kampagner, men også at forbedre den samlede præstation ved blandt andet at justerer på annoncer og målretninger. Derudover arbejder de med A/B testning som udføres for at optimere ydeevnen samt at kunne lave nogle ændringer i virksomheden på baggrund af de outputs der kommer fra A/B testene. Dernæst arbejder teamet med budgetstyring hvor de holder styr på kampagnebudgetterne, og sikrer at de stemmer overens med de mål og formål som kampagnerne har. Til sidst står teamet for rapportering og analyse af virksomheden, som

viser hvordan virksomheden præsterer samt giver nogle generelle indsigter i virksomhedens situation.

Altså, står 'Performance Marketing-Teamet' for alt det som skal opfordre kunden til at gennemføre et køb hos SNT.

Service efter salg

Som stor virksomhed er det for mange en vigtig ting at sikre en god service efter salg, for derigennem at skabe mersalg ved hjælp af gode anmeldelser og positive 'Word-Of-Mouth' situationer. SNT har en side med deres handelsbetingelser med nogle regler vedrørende deres service efter salg. Blandt andet har de en fortrydelsesret som hedder 14 dage efter forbrugeren har modtaget sit/sine produkter. Dog er det forbrugeren selv som skal betale for at få varerne sendt tilbage til SNT hvilket koster 29 DKK. Derudover kræver de også at varerne er i ubrugt stand, for at forbrugeren kan få en fuld refusion. Ud over de 14 dages fortrydelsesret, har SNT også valgt at skabe værdi for kunden ved at tilbyde en udvidet returret for alle køb foretaget på virksomhedens hjemmeside. Den udvidet returret omfatter 45 dage fra købsdato, men igen skal forbrugeren selv betale for returneringen, som koster 29 DKK. Dog er der en betingelse hvis man vælger at benytte den udvidet, som er at tilbagebetalingen først sker når SNT har modtaget den returnerede vare og har tjekket tilstanden her på.

Ud over disse punkter fra deres handelsbetingelser, har SNT også en kundeservice. SNT giver både kunderne, og potentielle kunder, mulighed for at ringe til dem fra mandag til fredag mellem 10:00 og 19:00, og derudover kan man skrive en mail til virksomheden. Hvis en kunde, eller potentiel kunde, står med et øjeblikks spørgsmål som de gerne skal have svar på, har SNT oprettet en underside på deres hjemmeside som hedder 'Help Center' hvor man kan finde svar på nogle af de mest stillede spørgsmål og andet.

Støtteaktiviteter

Menneskelige ressourcer

Shaping new tomorrow går meget op i at skabe en god kundeoplevelse, når en kunde går ind i en af de mange butikker rundt om i verdenen. På hjemmesiden for SNT er det tydeligt at de ligger en stor værdi i deres menneskelige ressourcer, i form af deres underside 'Mennesker' hvor de har lagt billeder ind af alle deres ansatte, hvor der under står hvilken stilling de har i virksomheden.

Derudover skriver SNT på deres hjemmeside, at man som medarbejder hos SNT kan være med til at rekruttere nye medarbejdere til virksomheden. For at dygtiggøre deres medarbejdere har SNT valgt at køre et 'Preboarding' inden man starter som medarbejder i en virksomhed, og efterfølgende hjælper SNT med at lægge en god startplan som sikrer træning og vidensudvikling inden for SNT og butiksarbejde.

SNT gør nogle ting for at fastholde sine ansatte. De arrangerer sommerfester, giver fordele som sundhedsforsikring, gratis frugt på arbejde, frokostordninger, gode medarbejder rabatter, morgenmadsklub en gang om måneden, gode arbejdsmuligheder og til sidst, generelt mange sociale arrangementer.

Produkt- og teknologiudvikling

For at opnå den bedst mulige produktion af SNT's produkter, må det formodes at de følger med i den teknologiske udvikling. Dermed sikrer de sig, at deres udstyr i form af maskiner følger med deres ambitioner for kvaliteten på deres produkter. Derudover må SNT også følge med i produktudviklingen. Her handler det om, at SNT skal have en god balancegang mellem deres nuværende produkter og deres nye produkter. Det gør de i høj grad, i form af deres forskellige kollektioner.

Indkøb/forsyning

SNT har investeret i nye fysiske butikker i stor stil. Selvom at onlinehandlen af SNT går godt, har de på grund af deres strategier valgt at investere stort i fysiske butikker også. (Trine Grauholm, Shaping New Tomorrow har givet den traditionelle butik en radikal overhaling: Investerer massivt i nye fysiske butikker, Erhverv+)

SNT har valgt at benytte sig af leverandører fra Portugal, hvilket formentligt skyldes at det også er der meget af deres produktion foregår.

Prisstrategi

Når man undersøger hvordan en virksomhed har prissat deres produkter, kan man gøre det ved at tage udgangspunkt i prisstrategien. Prisstrategien er opdelt i fire forskellige strategier. Den første er 'Break-even' og er en strategi hvor virksomheden sætter prisen så lavt, at den udelukkende dækker de variable omkostninger i forbindelse med produktet. Den næste

strategi hedder profitmaksimering, og går ud på at virksomheden opnår den maksimale profit på længere sigt. Den tredje strategi hedder ‘Maksimering af markedsandel’ og går ud på at virksomheden sætter prisen så lavt at de bliver førende på markedet. Til sidst er der strategien ‘Pris/kvalitetsførerskab’, som går ud på at virksomheden sætter prisen ud fra kvaliteten, og at produktet er kendetegnet ved at have en høj kvalitet.

SNT har benyttet sig af prisstrategien ‘Pris/kvalitetsførerskab’, da de går meget op i deres kvalitet på tøjet og samtidigt med det har en passende pris hertil. Det vil sige at de tager en højere pris for varen, hvilket de kan gøre, da de leverer i god kvalitet og det er kunden villig til at betale ekstra for. Dette kan være en af de afgørende faktorer for SNT i forhold til deres succes, at de har fundet en niche i branchen hvor kunderne er villige til at betale en højere pris grundet kvalitet, komfort og design kombineret i et produkt.

Branchen og markedet

SNT befinder sig i tøjbranchen, som er præget af høj intens konkurrence fra både store internationale brands som Hugo Boss, Zara og H&M, men også nyere danske brands som Teeshoppen. De konkurrerer på nogle forskellige parametre hos kunderne: pris, kvalitet, brand, bæredygtighed og kundeoplevelse.

Især i SNT’s målgruppe stiller kunderne krav til komfort, kvalitet og bæredygtighed, hvilket også er hvad SNT fokuserer og udvikler på. Bæredygtighed er blevet et større og større emne i modebranchen, da kunderne søger miljøvenlige produkter og etisk ansvarlighed, hvilket påvirker produktionen og transporten i branchen. Derudover er pris selvfølgelig også et vigtigt konkurrenceparameter, dog er der kommet en stigende kundegruppe som er villige til at betale mere for komfort og kvalitet.

Samtidig skal virksomhederne også have fokus på mode og trends, da modebranchen hurtigt kan ændre sig, og derfor skal virksomhederne kunne tilpasse sig hurtigt.

Branchen har i de seneste år blevet drevet i en stigende grad af online handel, og dermed benytter sig af “Direct to consumer” modellen, hvor virksomhederne sælger direkte til forbrugerne i stedet for at sælge gennem distributører og detailhandlere.

Ved at benytte sig af denne model giver det virksomhederne mulighed for at have mere kontrol over salget, markedsføringen og kundekontakten, men samtidig øger det også presset for hurtig levering og god kundeservice.

Kunderne i branchen er blevet mere værdibaseret i deres beslutningstagning, de vil være mere bevidste og informeret om deres køb, ift. produktion, materialer og bæredygtighed. Derudover er prisen ikke alt for forbrugeren, de vægter kvalitet, holdbarhed og komfort rigtig højt. Der lægges i stigende grad mere vægt på pasform og komfort, og derfor søger de den enkelte løsning med høj kvalitet som kan bruges til forskellige lejligheder.

Porters five forces

Med henblik på at kunne analysere SNT's konkurrencemæssige kræfter, er Porters Five Forces-modellen et godt værktøj til at forstå, hvordan SNT agerer på markedet og hvordan de strategisk kan bruge viden omkring markedet og deres konkurrenter strategisk til at styrke deres egen position på tøjmarkedet.

Michael Porter, som introducerede Porters Five Forces-modellen tilbage i 1979, er en respekteret økonomiprofessor fra Harvard Business School.



Porters Five Forces-modellen har fået kritik for at være et ufuldstændigt værktøj, da den ikke tager virksomhedens egne interne ressourcer med i betragtning. Derfor vil denne Porters Five Forces-model indgå i sammenspil med de andre analysemodeller, som en samlet enhed.

(Michael Rurup, 2024, Guide til forståelse og implementering af Porters Five Forces, Michael Rurup Andersen)

Konkurrencesituation

Tøjmarkedet generelt er stærkt konkurrencepræget, hvor der er mange store tøjbrands, der har store økonomiske muskler, til at kunne presse nye og mindre virksomheder, der forsøger at etablere sig på markedet. Veletablerede brands med større markedsandele, har stordriftsfordele, hvor de kan produktionsprisen lavere end nyetablerede firmaer på markedet. Den bedste succes for at komme ind på markedet, kræver en unik tilgang, hvor man skal genopfinde tøjstilen, for at finde den nye niche i markedet.

Tøjbranchen vil altid være et utroligt kompetitivt marked, da tøj er en daglig forbrugsgode, som alle bruger. Der er således mange konkurrenter for SNT, men de har forskellige tilgange til salg. Ikke desto mindre vil alle på markedet være i konkurrence med hinanden omkring kundernes penge.

For SNT er konkurrenterne primært:

- Teeshoppen:

Lokal konkurrent i SNT's højborg.

Teeshoppen er direkte konkurrent til SNT. De brander sig også på komfort, stretch og design. De er ligesom SNT et selvstændigt brand med online salg og fysisk butik. De divergerer imidlertid fra SNT ved at markedsføre sig som et billigere brand med kvantitetstilbud og pakketilbud.

- Eksisterende og anerkendte tøj brands:

Velkendte eksisterende tøjmærker, som har været på markedet længe, har både en stor kundekreds, store økonomiske muskler til at kunne innovere deres kollektion hyppigere og eventuelt brande sig med en stretch og komfort kollektion tillige. Disse tøjmærker har allerede et eksklusivt brand, der giver status for deres kunder.

- Online webshops:

Webshops, der lancerer billige alternativer til SNT's kollektion. Siden SNT slog igennem med deres stretch og komfort kollektion, har mange mindre mærker forsøgt gå samme vej.

Konkurrenceintensiteten er høj.

Truslen om nye konkurrenter

Selvom der kan være mange adgangsbarrierer for nye potentielle virksomheder for at komme ind på tøjmarkedet, er der alligevel flere muligheder og da tøj altid vil være et dagligt forbrugsgode vil der kunne findes alternative tilgange er at komme ind på markedet – også uden en stor kapital fra start. En af mulighederne vil være rent onlinesalg og derved holde faste omkostninger nede.

Nye indtrængere har enten brug for at finde en nicheproduktion eller slå sig på billigere varer end konkurrenterne, og dermed være et alternativ til etablerede brands.

De etablerede brands på markedet har selvfølgelig flere barrierer for at modvirke konkurrencen fra nye indtrængere. De tager patent på deres navn og kollektioner, specielt når de har udviklet et unikt og eksklusivt produkt eller design. På den måde vil de være sikret mod plagiat, samt de gør sværere for nye indtrængere at komme på markedet.

De store etablerede brands har tillige opbygget et loyalitetsbrand, der både tiltrækker og bibeholder eksisterende kunder. Disse kunder vil se noget ekstraordinært, hvis de skal skifte væk fra deres foretrukne tøjbrand.

Stordriftsfordele gør det sværere for nye indtrængere at konkurrere på markedspriser – og dermed også kvaliteten på deres produkter, da veletablerede tøjbrands kan holde produktionsomkostninger nede ved at producere store mængder ad gangen. De har derfor større mulighed for at opnå en høj avance, de kan bruge til innovation af nye kollektioner og dermed stadig fastholde deres produkter.

Truslen fra nye indtrængere er moderat/høj

Truslen om substitutter

Truslen fra substituerende produkter er enorm på tøjmarkedet. Der er mange eksisterende udbydere og nye på vej ind på markedet. Når det er tilfældet, kan kunderne frit vælge nye alternativer eller hoppe frem og tilbage mellem tøjbrands.

Innovationen og kreativiteten er stor i branchen. SNT's vision omkring deres forretningsmodel, er lige præcis innovation og om at skabe en unik kollektion, der ikke har været på markedet før. De fandt nichen gennem vision og innovation og kunne derfor trænge ind på markedet og substituere en del af konkurrenternes kollektion.

Truslen fra substitutter er høj

Forhandlingskraft hos købere

Kunderne er selvfølgelig essentiel for alle tøjbrands, men da alle deres kunder køber tøj individuelt, er kundernes magt ikke høj, når det kommer til at forhandle pris. Specielt ikke hvis de forskellige store brands allerede har opbygget brand loyalitet og har en høj kvalitet på deres produkter.

Dog har kunderne magt i forhold til at konkurrencen er høj på tøjmarkedet, så virksomhederne er nødt til at holde deres produktkvalitet oppe og samtidig forsøge at differentiere sig på service, kundepleje og brand loyalitet i forhold til konkurrenterne, for at kunne få og fastholde kunderne. Det er præcis disse punkter SNT blandt andet finder vigtige og slår sig på i forhold til deres kunder.

Købernes magt er moderat

Forhandlingskraft hos leverandører

Magten hos leverandører i tøjbranchen kan variere. Hvis der er knaphed på vigtige ressourcer, får leverandørerne mere magt. Det samme gør sig gældende ved få leverandører til mange producenter, samt hvis leverandørerne vil få mulighed for at producere deres egen kollektion.

I SNT's tilælde har leverandørerne mindre magt, da SNT har samarbejde med flere leverandører og løbende interagerer med nye leverandører, så de på den måde ikke kommer i en situation, hvor de enten ikke kan få råvarer til produktion eller leverandørerne begynder at stille ultimative krav op. Det samme er udviklingen af nye substituerbare råvarer med andre leverandører.

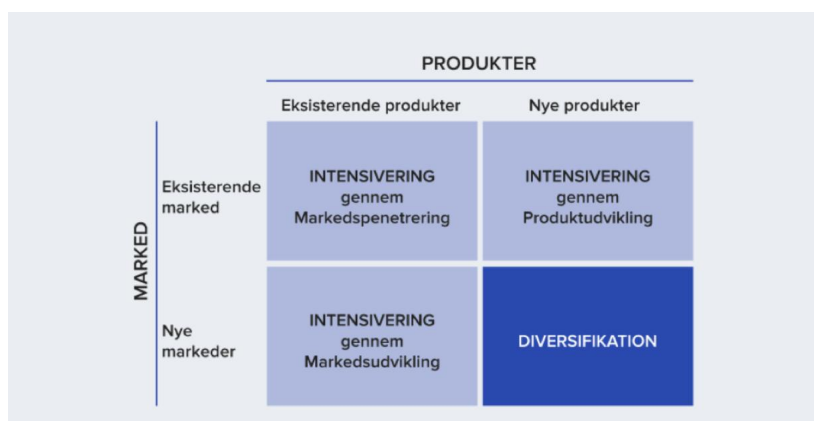
Tillige har SNT sikret sig med patenter på deres innovationsmodel, så hverken konkurrenter eller leverandører kan begynde at producere SNT's varemærker.

Leverandørernes magt er lav

Ansoffs vækstmatrice

Når der ses på hvilken vækststrategi SNT har benyttet sig af, tages der udgangspunkt i Ansoffs vækstmatrice. Ansoff var en matematiker, der udarbejdede Ansoffs vækstmatrice.

Ansoffs vækstmatrice er en model som viser hvordan en virksomhed vokster, delt op i fire forskellige punkter. Det er blandt andet vigtigt for en virksomhed at holde øje med hvordan de vokster, så de kan beskytte og evt. fremme deres markedsandel. Modellen er valgt til denne opgave, for at få et indblik i



hvilke vækststrategier SNT har anvendt, og for at undersøge om de har været afgørende for SNT's succes.

SNT har et stort fokus på at udvikle på deres produkter hele tiden, og derigennem skaber de hele tiden den bedste komfort samt et flot visuelt udtryk, som kan passe til enhver lejlighed. Dermed må det antages at SNT benytter sig af vækststrategien 'Produktudvikling', hvor virksomheden laver nye produkter, og befinder sig på et allerede eksisterende marked. Når der tales om nye produkter har SNT valgt både at fornye allerede eksisterende produkter og forbedre kvaliteten her på, men derudover har de også valgt at lave sortimentsudvidelse, også kaldet line extension, hvor de sælger nye produkter indenfor samme varekategori.

I forbindelse med SNT's valg om at lave en kvindekollektion formodes det at de igen anvendte vækststrategien sortiment udvidelse, hvor de skabe nye produkter for at tiltrække en bredere målgruppe.

Overordnet har SNT altså primært benyttet strategien produktudvikling. Effekten af, at de har anvendt produktudvikling er positiv i form af at de hermed har beholdt den samme målgruppe, næsten hele vejen igennem og dermed har gjort en indsats for at skabe loyale kunder. Dermed må det også antages at valget af vækststrategien produktudvikling formentligt har haft en indflydelse på virksomhedens store succes.

SWOT analyse

Vi vil nu opstille en SWOT analyse, hvor vi opstiller SNT's stærke og svage sider, samt deres muligheder og trusler som vi har fundet frem til i ovenstående analyser.

Interne forhold	
Stærke sider (Strengths)	Svage sider (Weaknesses)
S1: Stærk likviditetsgrad S2: Stærk marketing og salg S3: Stærkt brand omkring kvalitet og bæredygtighed S4: DTC model S5: Succesfuld vækst i Danmark og udvidelse til nærliggende lande	W1: Faldende afkastningsgrad og egenkapitalforrentning W2: Relative høje priser

Eksterne forhold	
Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
M1: Stærk likviditet, dermed mulighed for investeringer M2: Udvidelser til nye markeder M3: Bæredygtighed M4: Udvidelse af sortiment M5: Samarbejdspartnere	T1: Mange store konkurrenter på det internationale marked T2: Makroøkonomiske usikkerheder T3: Ændringer i forbrugeradfærd og trends

Stærke sider

Regnskabsanalysen viser at SNT står finansielt robust, hvilket er et godt tegn for SNT, både i forhold hvis der skulle opstå usikkerhed i branchen, men også for mulige investeringer. De ovenstående analyser viser også at SNT's personale er gode til marketing og salg, de har flere gode kanaler til at nå ud til deres kunder gennem sociale medier og ambassadører, heriblandt det danske fodboldlandshold.

Derudover har SNT fået bygget et brand der er kendt for god kvalitet og bæredygtighed, hvilket er et rigtig godt image og skaber god troværdighed og købelyst for kunderne.

(Bracnhebladettøj, 2021, SNT skyder tocifret millionbeløb i bæredygtighedssatsning)

SNT benytter sig af DTC modellen, hvilket gør at de ingen mellemlid har, og på den måde har mere kontrol over pris, branding og kundedata, hvilket også giver et øget profitmargin og mulighed for bedre og mere personlig kundekontakt.

SNT har haft en utrolig vækst i Danmark, hvilket titlen som Årets Gazelle i 2021 også er et bevis på, da de i 2021 havde oplevet en vækst på 8025%. Efter den store vækst i Danmark, har SNT allerede formået at udvide deres marked til både Tyskland og Sverige.

Svage sider

Deres svage sider består bl.a. at de har faldende afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning, hvilket formentlig skyldes deres investeringer i nye markeder, og derudover har branchen også været præget af hårdere forhold.

Derudover kan SNT's priser også være en svag side, da selvom der er mange kunder der er villige til at betale lidt ekstra for god kvalitet, komfort og design, så kan de forholdsvis høje priser også skræmme potentielle kunder væk.

Muligheder

Regnskabsanalysen viser at SNT står stærkt økonomisk når man kigger på deres likviditet, derfor er investeringer en god mulighed for dem for at vækste, da de har god likviditet og formentlig kan fremskaffe gode finansieringsmuligheder til f.eks. investeringer for at indtrænge på nye markeder. Hvilket leder os hen til den næste mulighed, nemlig nye markeder. Efter at SNT har fået succes på det danske marked, ligger der et kæmpe potentielt marked både i Norden, Europa og internationalt, derfor er det en stor mulighed for SNT at åbne på endnu flere markeder. Hvilket ledelsen fra SNT også selv har nævnt, at de en dag drømmer om at være på det asiatiske marked, hvilket er et kæmpe marked, og hvis de formår at slå igennem her, kan der være en kæmpe potential vækst.

Derudover er bæredygtig også en mulighed for SNT i fremtiden, da det er blevet et større og større konkurrenceparametre, hvor SNT allerede er med i toppen, de har tidligere investeret tocifret millionbeløb i bæredygtighed og om nogle år er målet at 40-50% af deres kollektion består af "Grønne styles". Kunderne efterspørger i højere grad bæredygtighed og grønne materialer, derfor er det vigtigt for SNT at være med i kampen om bæredygtighed, for at kunderne handler ved netop dem.

Derudover er en sortiment udvidelse også en mulighed for SNT, f.eks. sko, accessories og sportstøj kunne være produktet som SNT kunne investere i. Ved at have et bredere sortiment kan SNT gå fra at være dem med de perfekte bukser til at være livsstilsbrand, at man kan få alt fra top til tå fra SNT og til alle lejligheder.

Den sidste mulighed er at indgå endnu flere aftaler med samarbejdspartnere, alt fra kendte designer og brands hvor der kunne laves særskilte kollektioner, til branding gennem influencers og sportsstjerner. Især de to sidstnævnte kunne være relevante på deres nye markeder for at blive set og kendt på markederne.

Trusler

Når det kommer til eksterne trusler for SNT, befinder SNT sig i en branche med hård konkurrence og store konkurrenter, hvilket kan gøre det endnu sværere for SNT at slå igennem på udenlandske markeder. Derudover kan økonomiske usikkerheder som inflation, stigende renter og dermed faldende købekraft få forbrugerne til at prioritere lavprisprodukter frem for kvalitetsprodukter som SNT tilbyder. Derudover kan stigende produktions- og fragtomkostninger presse virksomhedens bruttoavance. Og den sidste trussel er at forbrugerne bliver mere bevidste om bæredygtighed og vælger i højere grad brands, der lever op til etiske og miljømæssige standarder, samtidig med at modetrends skifter hurtigt, og der er risiko for, at SNT's minimalistiske og komfort fokuserede stil mister relevans, hvis de ikke løbende tilpasser sig nye krav og forventninger.

Perspektivering

I vores perspektivering vil vi komme med løsningsforslag til identificeret strategiske udfordringer fra vores SWOT analyse.

1. Udfordring

Løsningsforslag til vores første udfordring er at styrke brandets position ift. fokus på komfort, kvalitet og bæredygtighed, da det er et utroligt vigtigt konkurrenceparametre for dem.

Derudover skal de fortsætte deres udvikling af kundeloyalitetsprogrammer, for at fastholde eksisterende kunder. Vedr. den internationale konkurrence på nye udenlandske markeder, skal de anvende influencers og sportsstjerner fra det pågældende land for at opbygge troværdighed og opmærksomhed. Derudover også have fysiske butikker på deres nye markeder for at skabe fysisk kendskab og lokal tilstedeværelse, samtidig med at de kan levere en god personlig kundeservice som skaber relation mellem kunden og virksomheden. Samtidig skal de kommunikerer tydeligt hvad det er der gør SNT unikt, det er ikke blot mode, men en livsstil der leverer komfort, kvalitet, funktionalitet og bæredygtighed. På den måde kan de differentiere sig fra de store udenlandske brands, som ses mere som modebrands.

2. Udfordring

Vores løsningsforslag til vores anden udfordring er at de skal være tydelig i deres kommunikation af deres gode kvalitet, bedre tøj, færre køb, det kan derfor godt være at man betaler lidt ekstra for tøj fra SNT, men til gengæld holder det også i længere tid.

Hvis der skulle opstå makroøkonomiske ændringer, der påvirker købekraften negativt, kunne det være en mulighed at udgive produkter i forskellige prisklasser, f.eks. basic pants og premium pants, så man også kan fange til de prisbevidste forbrugere. Dog kan dette være svært at udføre, da man skal levere billige produkter der stadig står indenfor hvad SNT står for, komfort og kvalitet, så det kan være en udfordring for SNT at skabe et billigere produktet uden det bliver for dårlig kvalitet og ikke hænger sammen med hvad SNT's vision er.

3. Udfordring

Vores løsningsforslag til ændringer i forbrugeradfærd og trends, er at SNT skal fortsætte deres investering i bæredygtighed og markedsføring heraf, da bevidstheden om miljøet er kommet for at blive for forbrugerne og bliver et større og større konkurrenceparametre. Derfor vil ændringer i trends og adfærd ikke have så store konsekvenser, hvis SNT formår at være i top når det kommer til bæredygtighed.

Derudover kan SNT udnytte deres tætte relation de har med deres kunder, i form af spørgeskemaer og test kollektioner, for at altid have det sortiment som deres kunder efterspørger, og på den måde altid være med i de nyeste trends.

(Emil Kjær Jørgensen, 2025, Trods krise i branchen: Shaping New Tomorrow scorer millionoverskud, MigogAalborg)

(Bracnhebladettøj,2021, SNT skyder to cifret millionbeløb i bæredygtighedssatsning)

Konklusion

SNT har opnået vækst de sidste år i Danmark, og det tog virkelig fart efter deres deltagelse i programmet Løvens Hule. De har efterfølgende åbnet butikker i både Sverige og Tyskland, og har lanceret en kvindekollektion. De har også igennem årene fået flere kendte stjerner med på holdet som ambassadører og medvirkende i reklamer, bl.a. Mathias Gidsel og Joakim Mæhle, som er med til at skabe opmærksomhed og troværdighed om brandet.

Vores regnskabsanalyse viste at trods forventede faldende afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning så har SNT en god likviditet, der viser at de står solidt og sikkert, hvis der skulle opstå situationer i branchen eller blive behov for investeringer.

I takt med at forbrugerne er blevet mere miljøbevidste har SNT fulgt med i udviklingen, da de har foretaget flere store investeringer i bæredygtighed og er med i front når det kommer til

grønne produkter. I fremtiden er deres strategi at udvikle endnu mere på deres sortiment, så at inden for de næste år består op mod 50% af deres sortiment af grønne produkter, som er blevet taget imod meget bedre end de havde forventet.

Til trods for at SNT opererer i en branche med mange store konkurrenter, har de formået at skabe en niche, hvor de har sammensat den helt rigtige strategi med den rigtige målgruppe. De har skabt en målgruppe, der er villige til at betale lidt ekstra for det SNT leverer, nemlig kvalitet, foruden kvaliteten leverer de også komfort, bevæglighed kombineret med stil og design. Derudover er SNT gået fra at være "Bukse drengene fra Aalborg" til at have skabt et kæmpe kundesegment "Shapers", ved at de har skabt en målgruppe der er villig til at betale lidt ekstra for kvalitet, gør at de har opnået store bruttoavancer forholdsvist hurtigt, hvilket er skyld i at de har haft mulighed og evne til at kunne vokse så hurtigt. De har vokset på det danske marked, men også allerede lanceret på det tyske og svenske marked, og inden længe ser vi dem helt sikkert på endnu et marked. Deres produktet og brand har stort potentiale, da til trods for at de arbejder i et nichemarked, er der et kæmpe marked herfor på global plan, og hvis der planer om at komme på det asiatiske marked lykkes, er kan SNT gå fra at være et kendt brand i Danmark til at være et stort internationalt anerkendt tøj brand på international plan.

Udover at SNT har fundet den helt rigtige niche i markedet, hvor de er deres konkurrenter overlegen, har SNT implementeret en vifte af scenarier i deres tøj univers der gør at de har opnået den status og succes i tøjbranchen.

Deres kundeservice og kundepleje er toppet i forhold til deres konkurrenter, hvor de gør meget for at kunderne føler sig trygge ved valget at SNT's kollektion. Veluddannet personale og rammerne i butikkerne gør, at kunderne ved nøjagtig hvad SNT laver og står for - kunderne bliver klædt godt på i overført betydning. Dét er en anden af SNT's succeser.

SNT har tillige været ekstremt dygtige til at ramme deres målgrupper med en struktureret og effektiv markedsføringsstrategi, hvor de både laver små videosekvenser på SoMe kanaler, gimmicks med ambassadører, som er kendte indenfor deres felt - mange gange inden for sport, men også musik og kultur. Partnerskaber med herrelandsholdet og Eurowoman har blot været med til at positionere SNT yderligere på markedet og opnået et endnu stærkere brand. Shapers Club er et punkt, hvor SNT promoverer sig i forhold til kundepleje med en masse fordele for deres kunder og honorerer de mest loyale "Shapers" med mulighed for at sætte deres præg på fremtidige kollektioner. Det er med til at avle yderligere succes for SNT nu og i årene fremover.

Litteraturliste

- Blank, Steve & Dorf, Bob, 2020, The Startup Owner's Manual, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey
- Branchebladet, 2021, SNT skyder to cifret millionbeløb i bæredygtighedssatsning
- Christensen, Stine Kjølby, 2024, Efter to års udvikling: Shaping New Tomorrow lancerer The Perfect Pants 2.0, MigogAalborg)
- Darmer, Jens Jordansen, Birgit & Astrup Madsen, Jens, 2020, Paradigmer i praksis, Djøf Forlag, København
- DBU, 2022, Herrelandsholdet indgår stor tøjftale med Shaping New Tomorrow
- Hultin Von der Fehr, Anna Katinka, 2025, Sådan opbygger du en tidløs garderobe, Alt./Eurowoman
- Grauholm, Trine, Shaping New Tomorrow har givet den traditionelle butik en radikal overhaling: Investerer massivt i nye fysiske butikker, Erhverv+
- Jørgensen, Emil Kjær, 2025, Trods krise i branchen: Shaping New Tomorrow scorer millionoverskud, MigogAalborg
- Lundberg, Carsten Rose, 2021, E-handelsprisvinderen Shaping New Tomorrows succesopskrift: Nail it, then scale it, Dansk Erhverv
- Obitsø, Ole, 2022, Shaping New Tomorrow i luften med første Mæhle-reklame, Mediet Markedsføring
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves, 2022, 1. Udgave, Business Model Generation, København
- Petersen, Jacob. F. H., 2025, Porters Five Forces dansk: Stor guide med LEGO som eksempel, Scribus
- Rasmussen, Peter, 2024, Porters Five Forces dansk eksempel - Udform brancheanalyse, PK medier
- Rurup, Michael 2024, Guide til forståelse og implementering af Porters Five Forces, Michael Rurup Andersen
- Wikipedia, 2025, Business model canvas, Wikipedia
- Sand, Jonas, 2021, Massiv millionsucces: 'Løvens hule'-firma sætter ny rekord, Ekstra Bladet)
- Hjemmeside: shapingnewtomorrow.dk