

Foto: Wayne Lee, Pexels

Il business model svelato, caso 4 · Business Design

New Balance: analisi del modello di business

Dal 2019 New Balance ha scelto di essere un marchio premium e ne ha tratto le conseguenze su canali, prezzi e fabbriche. Il canvas con la fonte di ogni cella, i collegamenti tra i blocchi, i fatti separati dalle dichiarazioni e l'esercizio per la tua azienda.

Giacomo Melani · Strategia e management per chi deve decidere
Versione online del caso: giacomomelani.com/caso-studio-new-balance-modello-di-business/
Dati aggiornati al 15 novembre 2026. New Balance è un'azienda privata: ricavi, crescita e prezzo medio sono dichiarati dall'azienda, margini e utili non sono pubblici. Importi in dollari, senza conversioni.

Scheda del caso e numeri chiave

Settore: calzature sportive e lifestyle. Modello: marchio premium a distribuzione controllata, ibrido tra rivenditori e negozi propri. Area del metodo: organizzazione. La leva: una scelta premium del 2019, tradotta in regole su rivenditori, sconti, prezzi e fabbriche.

9,2 mld $

Ricavi 2025, +19% sul 2024

Dichiarati dall'azienda: comunicato di Joe Preston, 19 febbraio 2026

7,8 mld $

Ricavi 2024

Retail Brew, 15 gennaio 2025

+30%

Prezzo medio in cinque anni

Dato dichiarato dall'azienda, riportato da CNBC (19 febbraio 2026)

80

Nuovi negozi propri nel 2025

CNBC; SGI Europe

Dato	Valore	Fonte e natura del dato
Ricavi 2020	3,3 mld $, dopo un calo del 17%	LaConceria (21 gennaio 2025); SGB, webinar Coresight
Crescita dal 2020	circa +180%	CNBC, citata da Entrepreneur (febbraio 2026); dichiarata
Anni di crescita a doppia cifra	cinque consecutivi (2021-2025)	Comunicato aziendale 2025
Prezzo medio negli Stati Uniti	poco sotto 60 $ (2019), oltre 80 $ (2024); Nike circa 80 $	Retail Brew (Circana, via Preston); Semafor. Ordini di grandezza: le fonti misurano periodi diversi
Nord America ed Europa	+20% e +30% nel 2025	Comunicato aziendale 2025
Abbigliamento e negozi propri	oltre 1 mld $ ciascuno, per la prima volta, nel 2025	Comunicato aziendale 2025
Fabbriche	cinque in New England (Maine, Massachusetts, New Hampshire) e una a Flimby, Regno Unito	New Balance, rapporto Made in USA (1 dicembre 2025)
Accordi con atleti	oltre 400	Semafor (28 novembre 2025)

Margini e utili non sono pubblici e l'azienda ha rifiutato di dare dettagli sulla redditività (CNBC). Il confronto con Nike usa l'esercizio 2026, chiuso il 31 maggio 2026: ricavi 46,4 mld $, wholesale 27,5 mld $ (+6%), Nike Direct 17,7 mld $ (-6%), utile netto 3,1 mld $ (-3%).

Il canvas completo, con la fonte di ogni cella

I tre blocchi evidenziati (proposta di valore, canali, risorse chiave) sono quelli che spiegano la leva. Ogni cella riporta le fonti da cui viene.

Blocco	Come lo interpreta New Balance	Fonti
Proposta di valore	Un marchio premium: comfort, calzata in più larghezze e qualità, con l'heritage di modelli riconoscibili (990, 574, 550). Dal 2019 l'obiettivo dichiarato è essere il miglior marchio premium del settore, con un prezzo medio in salita.	Semafor (Preston); ClickZ (aprile 2026); CNBC; cronologie di settore (Highsnobiety)
Canali	Modello ibrido: grandi clienti globali, negozi specializzati indipendenti, negozi propri ed e-commerce. Pochi rivenditori, scelti perché presentano il marchio da premium. Flagship di Londra, Tokyo, Boston e New York come riferimento per i partner. Nessun obiettivo interno sulla quota di vendita diretta.	Retail Brew («non siamo ovunque»); Semafor (da triangolo a diamante); ClickZ; CNBC (nessun obiettivo di quota)
Risorse chiave	Le fabbriche: cinque in New England e una a Flimby. Poi i modelli storici riutilizzabili, il marchio e la proprietà privata.	New Balance, rapporto Made in USA (1 dicembre 2025); Semafor (155 mln $ dal 2021, 1.200 posti); Mainebiz e Manufacturing Dive (Skowhegan e Londonderry)
Segmenti di clientela	Un consumatore globale e indipendente, con la stessa mentalità in ogni Paese. Obiettivo dichiarato: 400 milioni di consumatori tra 13 e 34 anni. Convivono runner, atleti e un pubblico fashion.	ClickZ (2026); Forbes Italia (27 giugno 2025)
Relazioni con i clienti	Atleti (oltre 400 accordi), collaborazioni con designer e artisti, eventi sportivi come la maratona di New York. Ambassador come Rosalía, Jack Harlow, Jaden Smith e IU.	Semafor; ClickZ; Sport e Finanza (20 febbraio 2026)
Flussi di ricavo	Vendita di calzature e abbigliamento. Abbigliamento e negozi propri sopra il miliardo di dollari ciascuno nel 2025.	Comunicato aziendale del 19 febbraio 2026
Attività chiave	Gestione dei modelli iconici, selezione dei rivenditori, controllo di prezzi e scorte, produzione Made in USA e Made in UK, regia centrale degli sprint.	ClickZ; Semafor; CNBC
Partner chiave	Rivenditori globali e specializzati, atleti, designer in collaborazione come Aimé Leon Dore, fornitori e fabbriche in Asia, di cui l'azienda non pubblica l'elenco.	Complex (Teddy Santis); Sport e Finanza; Semafor
Struttura dei costi	Fabbriche in Paesi ad alto costo del lavoro, negozi propri (costosi e lenti a diventare redditizi), accordi con gli atleti, dazi (+3-4% sul costo del venduto). I margini non sono pubblici.	Semafor (novembre 2025); CNBC

Come si collegano i blocchi

Questa è una lettura manageriale dei fatti documentati: le connessioni tra i blocchi sono dell'autore, i dati che le sostengono hanno la fonte indicata nel canvas.

> **Proposta di valore, poi canali.** La promessa premium fissa il prezzo che il marchio vuole sostenere, e il prezzo decide quali canali sono ammessi. Un rivenditore che sconta indebolisce la promessa: per questo New Balance dichiara di scegliere chi vuole presentarla da premium e di rinunciare a chi punta sul prezzo (Retail Brew).

> **Canali, poi costi e ricavi.** Controllare i canali ha un costo: i negozi propri sono costosi e lenti a diventare redditizi, dice il CEO (CNBC), e i flagship fissano gli standard per i partner (ClickZ). In cambio il prezzo medio sale di circa il 30% in cinque anni, secondo l'azienda, e alimenta i ricavi dichiarati. Il tratto più fragile della catena sta qui: la crescita dei ricavi è dichiarata e i margini non sono noti, quindi non si può dire quanto renda il premium.

> **Risorse chiave, poi proposta di valore e partner.** Le fabbriche americane e britanniche pesano poco sui volumi, e la maggior parte delle scarpe è prodotta in Asia. Funzionano da prova visibile della promessa premium. Secondo Preston rendono New Balance un partner più forte per i fornitori esteri (Semafor): il blocco risorse sostiene quello dei partner.

> **Relazioni con i clienti, poi segmenti.** Per salire di prezzo serve desiderio. Atleti, collaborazioni e ambassador lo producono e allargano la clientela dal runner al pubblico fashion (Miu Miu, Aimé Leon Dore). L'obiettivo dichiarato di 400 milioni di consumatori tra 13 e 34 anni dipende da questo blocco.

> **Attività chiave, a tenere insieme il resto.** La riunione del martedì alle 7:30, gli sprint di 30-90 giorni e il team strategico centrale (CNBC, Semafor) mantengono coerenti le regole su prezzi, canali e prodotto mentre l'azienda cresce.

Dove la catena è esposta

Dazi sul costo. Un costo del venduto più alto del 3-4% (Semafor) comprime proprio il margine che il premium dovrebbe difendere. I modelli Made in USA sono meno esposti ma sono una quota ridotta.

Nike sui canali. Il vantaggio di contesto nasce dallo spazio lasciato da Nike nei negozi specializzati. Nell'esercizio 2026 il wholesale di Nike cresce del 6%: se Nike riconquista quei rivenditori, il blocco canali di New Balance perde una condizione favorevole.

Gusto e collaborazioni. Il blocco relazioni regge il prezzo finché il desiderio resta alto. Più collaborazioni e più atleti aumentano la visibilità e possono diluire l'effetto di scarsità. Sono rischi logici, senza dati che li documentino.

Fatti documentati e dichiarazioni dell'azienda

I ricavi di Nike sono documentati nei bilanci, quelli di New Balance sono dichiarati. La tabella tiene separato ciò che ha una fonte controllabile da ciò che l'azienda afferma o interpreta.

Dato	Fatto documentato	Dichiarazione o interpretazione
Ricavi	9,2 mld $ nel 2025, +19% (comunicato aziendale del 19 febbraio 2026)	La crescita è «sana», dice Preston (CNBC)
Prezzo medio	+30% in cinque anni, dato dichiarato dall'azienda (CNBC)	Il premium è la causa della crescita (lettura dell'azienda)
Negozi	80 nuovi negozi nel 2025 (CNBC; SGI Europe)	Nike ha perso quote per la vendita diretta (lettura di mercato)
Fabbriche	Cinque in New England e una nel Regno Unito (New Balance, 1 dicembre 2025)	La produzione domestica rende il marchio più forte con i fornitori (Preston)
Margini e utili	Non comunicati: l'azienda ha rifiutato di dare dettagli sulla redditività (CNBC)	La crescita è sostenibile (non verificabile)
Pubblico giovane	Obiettivo dichiarato di 400 milioni di consumatori tra 13 e 34 anni (Forbes Italia)	Secondo QuestBrand (The Harris Poll) la brand equity tra gli adulti Gen Z americani (18-28 anni) è cresciuta del 18,3% tra il terzo e il quarto trimestre 2024. Campione di 127 persone, fonte commerciale: un'indicazione

New Balance e Nike, a confronto

Dimensione	New Balance (2025)	Nike (esercizio 2026)
Ricavi	9,2 mld $ (dichiarati)	46,4 mld $
Utile	Non comunicato	Utile netto 3,1 mld $ (-3%)
Vendita diretta	Nessun obiettivo di quota; negozi propri oltre 1 mld $, 80 aperture	Nike Direct 17,7 mld $ (-6%)
Wholesale	Pilastro del modello, rivenditori selezionati	27,5 mld $ (+6%)
Proprietà	Privata, famiglia Davis	Quotata

Perimetri diversi: anno solare 2025 per New Balance, esercizio chiuso il 31 maggio 2026 per Nike. Fonti Nike: comunicato del 30 giugno 2026 e Form 10-K.

Dati in più

Produzione e investimenti negli Stati Uniti

Dato	Valore	Fonte
Investimenti dal 2021	155 mln $ nella produzione americana	Semafor (novembre 2025)
Posti in produzione	1.200 negli Stati Uniti	New Balance, 1 dicembre 2025; Semafor
Skowhegan (Maine)	Ampliamento da 65 mln $	Mainebiz; Manufacturing Dive
Londonderry (New Hampshire)	Nuovo sito da 70 mln $	Manufacturing Dive; Fibre2Fashion
Contributo all'economia americana	3,1 mld $ nel 2024 (+23%)	Stima dell'azienda, rapporto del 1 dicembre 2025
Dicitura «Made in USA»	Richiede almeno il 70% di valore domestico	New Balance, pagina Made in USA; per l'azienda è una parte limitata delle vendite americane

Mercati, canali e costi

Dato	Valore	Fonte
Quota internazionale	circa il 60% del business	Preston, Retail Brew (gennaio 2025)
Dazi	+3-4% sul costo del venduto	Semafor (novembre 2025)
Obiettivo 2026	10 mld $ di ricavi, obiettivo dichiarato	ClickZ

Collaborazioni e marchio fashion, con le date

Quando	Fatto	Fonte
Aprile 2021	Teddy Santis, di Aimé Leon Dore, annunciato direttore creativo della linea Made in USA	Complex; Yahoo
Primavera-estate 2024	La 530 SL, versione leggera della 530 da running, mostrata alla sfilata Miu Miu di Parigi	Miu Miu; Grazia
17 settembre 2026	Uscita della 530 SL Mary Jane nei negozi Miu Miu. I prezzi della collezione Miu Miu vanno da 900 a 1.000 euro e sono prezzi Miu Miu, non di New Balance	Miu Miu; Grazia (30 settembre 2026)
2026	Ambassador: Rosalía, Jack Harlow, Jaden Smith, IU. Club: Atalanta, Bayer Leverkusen, LOSC Lille e, dalla prossima stagione, West Ham United	Sport e Finanza (20 febbraio 2026)

La causa con Golden Goose

Il 18 agosto 2023 New Balance ha citato Golden Goose davanti al tribunale del Massachusetts (1:23-cv-11898), sostenendo che il modello Dad-Star imitasse l'aspetto della 990. La causa si è chiusa il 5 aprile 2024 con un'archiviazione concordata e termini non pubblici. La 990 non era un design registrato: secondo lo studio Barzano & Zanardo il design registrato è protetto fino a 25 anni nell'UE, quello non registrato per 3.

Il test dei canali

Il principio trasferibile è uno: una scelta di posizionamento, tradotta in regole su dove e a che prezzo si vende. L'esercizio dura circa 30 minuti e si compila nella pagina successiva, direttamente nel PDF o a mano dopo la stampa.

1. **Elenca i canali in cui vendi.** Clienti diretti, rivenditori, distributori, marketplace. Per ciascuno scrivi i ricavi, il margine e lo sconto medio concesso nell'ultimo anno.
2. **Scrivi il prezzo che vuoi sostenere.** Indica il prezzo di listino che vorresti mantenere e il tipo di cliente che vuoi attrarre.
3. **Giudica ogni canale.** Per ogni canale segna se rafforza o indebolisce quel prezzo.
4. **Scegli due mosse per i prossimi sei mesi.** Un canale da ridurre e uno da curare di più, con il ricavo che metti a rischio.

Le quattro lezioni da cui nasce

- **Decidi il posizionamento e lascia che ti vincoli.** Il premium del 2019 ha deciso quali rivenditori tenere, quanto scontare e quali modelli promuovere.
- **Vendi dove il prezzo regge.** Un canale che porta volume e costringe agli sconti toglie valore al resto.
- **Rendi visibile la prova.** Le fabbriche americane valgono una parte piccola dei volumi e dicono al cliente e ai fornitori che l'azienda fa sul serio. Una PMI può mostrare una linea fatta in casa, un laboratorio, un controllo qualità.
- **Dai un ritmo fisso al governo.** Una riunione settimanale alla stessa ora e cicli di lavoro da 30 a 90 giorni.

Prompt da copiare in un assistente AI

```
Ti incollo l'elenco dei canali in cui vendo, con per ognuno i ricavi, il margine e lo sconto medio concesso nell'ultimo anno. Il prezzo di listino che voglio sostenere è [prezzo] e il cliente che voglio attrarre è [descrizione]. Per ogni canale dimmi se rafforza o indebolisce questo posizionamento, ordinali dal più coerente al meno coerente e proponi quali ridurre o chiudere, indicando i ricavi che metto a rischio.
```

Il test dei canali: scheda da compilare

Compila i campi direttamente nel PDF (salva con una copia) oppure stampa la pagina e scrivi a mano.

1. I tuoi canali di vendita, con i numeri dell'ultimo anno

Canale	Ricavi	Margine	Sconto medio	Rafforza o indebolisce?

2. Il prezzo che vuoi sostenere e il cliente che vuoi attrarre

Prezzo di listino che vorresti mantenere

Cliente che vuoi attrarre

3. Le due mosse dei prossimi sei mesi

Canale da ridurre

Ricavo che metto a rischio

Canale da curare di più

4. Note e decisioni

Fonti e note sui dati non verificati

Dati esclusi o da leggere con cautela

- **Prezzo medio.** Il +30% in cinque anni è un dato dichiarato dall'azienda, letto tramite fonti secondarie perché la pagina originale di CNBC non era consultabile. I 60 e gli 80 dollari di Retail Brew e Semafor sono ordini di grandezza su periodi diversi.
- **Ricavi in altre valute.** Le conversioni in euro dei ricavi 2025 divergono da una fonte all'altra: il documento usa solo dollari. Una testata riporta 9,5 miliardi per il 2025, contro i 9,2 di tutte le altre fonti: è un errore, non usato.
- **Ricavi 2023.** Non citati: le fonti non concordano sull'anno a cui attribuire 7,8 miliardi e il dato non è verificato.
- **Base 2020.** Il +180% parte da un anno in cui le vendite erano calate del 17%. Rispetto al 2019 la crescita è di circa 2,3 volte, un calcolo su 3,3 miliardi e sul calo del 17%.
- **Produzione.** Le stime sui volumi prodotti negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Asia, e le percentuali per Paese, vengono da schede aziendali senza data o da stime esterne. Non sono usate. L'azienda non pubblica l'elenco dei fornitori asiatici.
- **Dipendenti.** Le fonti danno cifre diverse (circa 12.000 secondo il comunicato di dicembre 2025, oltre 14.000 secondo altre schede). Non usato.
- **Controllo familiare e quota di mercato.** Un dato sul controllo familiare al 95% non è verificabile. La quota del 5,6% del mercato statunitense (Forbes Italia su dati Euromonitor) e il 70% del budget di marketing sugli atleti (periodo non chiaro) non sono confermati sugli originali.
- **Vendite online.** Le stime ECDB sono incoerenti tra gli anni e non sono un dato aziendale. Non usate.
- **Pubblico giovane.** Il dato QuestBrand viene dal brief commerciale di The Harris Poll; l'originale pubblicato da Ad Age non è stato trovato e le fonti indicano fasce d'età diverse (18-28 e 18-24 anni). Campione di 127 persone.
- **Storia.** L'anno di nascita della Trackster (1960 o 1961) e la nazionalità di Riley non sono uniformi tra le fonti, quindi indicati solo come «anni Sessanta» e omessi. Il prezzo d'acquisto del 1972 viene da cronologie di settore e non è usato.
- **Collaborazioni.** Junya Watanabe, Stone Island e Stüssy compaiono solo in fonti promozionali e non sono citati. Per Preston, l'anno di nomina a CEO non è confermato da una fonte aziendale.
- **Italia.** Date di Bologna, Bolzano e numero di negozi non verificati.

Fonti

- New Balance, 2025 Business Update, Joe Preston (19 febbraio 2026): newbalance.newsmarket.com/latest-news/2025-business-update---joe-preston--president---ceo--new-balance-athletics--inc./s/ecb51e70-4baa-4592-85a8-03452a7ae163
- New Balance, rapporto Made in USA Economic and Social Footprint (1 dicembre 2025): newbalance.newsmarket.com/latest-news/new-balance-releases-inaugural-made-in-usa-economic-and-social-footprint-report/s/f385fdc0-3669-4bf8-be1f-5724cac1621e
- CNBC, New Balance 2025 sales jump 19% (19 febbraio 2026): cnbc.com/2026/02/19/new-balance-2025-sales-jump-19percent-as-brand-takes-share-from-nike.html
- SGI Europe, New Balance hits $9.2bn: sgieurope.com/financial-results/new-balance-hits-92bn-on-fifth-straight-year-of-gains/119713.article
- Entrepreneur (20 febbraio 2026): entrepreneur.com/business-news/new-balance-turned-dad-shoes-into-9-billion-taking-on-nike
- Semafor, How Joe Preston got New Balance back in the race (28 novembre 2025): semafor.com/article/11/28/2025/how-joe-preston-got-new-balance-back-in-the-race
- Retail Brew (15 gennaio 2025): retailbrew.com/stories/2025/01/15/new-balance-clocks-usd7-8-billion-in-sales-with-strong-holiday-season
- ClickZ (aprile 2026): clickz.com/?p=272751 e clickz.com/?p=272019
- LaConceria (21 gennaio 2025): laconceria.it/calzatura/il-fenomeno-new-balance-ha-raddoppiato-il-fatturato-in-5-anni/ · SGB, webinar Coresight: sgbonline.com/?p=214025
- Forbes Italia (27 giugno 2025): forbes.it/2025/06/27/new-balance-scarpa-papa-marchio-giovani-fenomeni/

- Manufacturing Dive: manufacturingdive.com/news/us-steel-jd-fields-fujifilm-biotechnologies-new-balance-owens-corning/761242/ · Mainebiz: mainebiz.biz/article/new-balance-unveils-65-million-addition-to-skowhegan-factory/ · Fibre2Fashion: fibre2fashion.com/news/apparel-news/new-balance-breaks-ground-on-londonderry-site-291471-newsdetails.htm
- New Balance, pagina Made in USA: newbalance.com/men/featured/made-in-usa/
- Complex, Teddy Santis direttore creativo: complex.com/sneakers/a/brandon-richard/teddy-santis-new-balance-made-in-usa-creative-director
- Sport e Finanza (20 febbraio 2026): sportefinanza.it/2026/02/20/new-balance-risultati-finanziari-bilancio/
- Miu Miu: miumiu.com/it/it/collections/new-balance-x-miu-miu/c/10326EU · Grazia (30 settembre 2026): grazia.it/moda/news-moda/new-balance-miu-miu-ballerine-nuove-530-sl-collaborazione-autunno-2026-1001061
- The Harris Poll, QuestBrand, brief su New Balance: theharrispoll.com/briefs/new-balance-case-study
- FashionUnited, Monaco e Berlino (maggio 2025): fashionunited.nz/news/retail/new-balance-comes-to-munich-and-rolls-out-store-concept-further-in-germany/2025051337302
- Yahoo Finance, Preston sulla quotazione: news.yahoo.com/balance-no-way-shoe-manufacturer-160911937.html
- Fashion Dive: fashiondive.com/news/new-balance-golden-goose-infringement-dad-shoes/692022/ · The Fashion Law: thefashionlaw.com/case-documentation/new-balance-athletics-inc-v-golden-goose-usa-inc/ · Barzano & Zanardo: barzano-zanardo.com/it/approfondimenti/tutela-del-design-nel-settore-della-moda-il-caso-new-balance-vs-golden-goose-e-il-caso-longchamp/
- Nike, comunicato sull'esercizio 2026 (30 giugno 2026): sec.gov/Archives/edgar/data/0000320187/000032018726000076/q4fy26exhibit991er.htm · Form 10-K: sec.gov/Archives/edgar/data/0000320187/000032018726000088/nke-20260531.htm

© Giacomo Melani. Il caso completo e gli altri della serie sono su giacomomelani.com/casi-studio/. Per applicare il metodo alla tua azienda: giacomomelani.com/consulenza-advisory/.