

Implementarea de către The Estée Lauder Companies a strategiilor de eficiență economică prin diversificare, inovație și digitalizare

Diana DAVIDESCU^a, Andrei-Cristian CATRINESCU^b, asist. univ. dr. Pompei MITITEAN^c, dr. Oana CHIRICA^d

^{a, b, c, d} Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), București

^c Colegiul Tehnic „Mircea cel Bătrân”, București

E-mail autor corespondent: dianadavidescu@yahoo.com

Abstract

This research explores the integration of economic efficiency strategies through diversification, innovation, and digitalization in the global business model of The Estée Lauder Companies Inc., and their impact on financial performance, operational resilience, and competitive advantage. Its main objective is to highlight the relationship between strategic diversification, technological innovation, and sustainable growth in the prestige cosmetics sector, characterized by dynamic market conditions and digital transformation. The originality of the study consists in the integrated approach of the economic, technological, and organizational dimensions of efficiency, applied to a multinational corporation that is navigating the post-pandemic and strategic restructuring period. The method used is qualitative, through the case study regarding The Estée Lauder Companies, based on the detailed examination of financial reports, strategic initiatives, and digital transformation programs published between 2020 and 2025. The analytical tools include the evaluation of indicators regarding financial performance, such as revenues, operating margins, the share of digital sales, and the evolution of the brand portfolio. The analysis reveals fluctuations in revenues between USD 16.22 billion in 2021 (with a peak of USD 17.74 billion in 2022) and USD 14.29 billion in 2025, accompanied by strategic initiatives such as the “Beauty Reimagined” plan, innovation ecosystems based on AI, and the expansion of digital channels to 31% of total sales. The results underline the company’s efforts to transform diversification, innovation, and digitalization into strategic tools for restoring profitability and competitive positioning. The study offers relevant implications for managers, financial professionals, and marketing specialists interested in digital transformation and strategic portfolio management, proposing a framework which is applicable to other industries in similar situations.

Keywords: diversification, innovation, digitalization, The Estée Lauder Companies, economic efficiency

Termeni-cheie: diversificare, inovație, digitalizare, The Estée Lauder Companies, eficiență economică

Clasificare JEL: M10, M15, L21, L25, O31, O32, O33, L86

To cite this article: Davidescu, D., Catrinescu, A.–C., Mititean, P., Chirica, O. (2025), *Implementarea de către The Estée Lauder Companies a strategiilor de eficiență economică prin diversificare, inovație și digitalizare*, CECCAR Business Review, N° 11, pp. 14–27, <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2025.11.02>

➔ Introducere

În contextul actual al transformării digitale și al volatilității piețelor globale, eficiența economică a devenit un concept esențial pentru companiile multinaționale care operează în sectoare competitive precum industria

cosmetică de prestigiu. Economia globală se confruntă cu provocări fără precedent care includ perturbări ale lanțurilor de aprovizionare, schimbări rapide în ceea ce privește preferințele consumatorilor și presiuni pentru adoptarea tehnologiilor emergente (Saeedikiya *et al.*, 2025). În acest cadru, companiile sunt nevoite să implementeze strategii integrate de diversificare a portofoliului de branduri, inovație accelerată a produselor și digitalizare a canalelor de vânzare pentru a menține competitivitatea și relevanța pe termen lung.

The Estée Lauder Companies, una dintre cele mai mari companii de produse cosmetice de prestigiu la nivel global, se află într-o perioadă de transformare strategică semnificativă. După o decadă de creștere constantă care a culminat cu venituri record de 17,74 miliarde USD în anul fiscal 2022, societatea a înregistrat trei ani consecutivi de declin al vânzărilor, ajungând la 14,29 miliarde USD în anul fiscal 2025 (The Estée Lauder Companies, 2025). Această evoluție reflectă provocările complexe cu care se confruntă industria: slăbiciunea pieței de lux din China continentală, declinul *travel retail* în Asia și necesitatea adaptării rapide la comportamentele digitale ale consumatorilor.

Acest articol își propune să investigheze modul în care The Estée Lauder Companies implementează strategii integrate de eficiență economică prin trei piloni strategici: diversificarea portofoliului de branduri, accelerarea inovației prin inteligența artificială și expansiunea digitală. Cercetarea urmărește să evidențieze conexiunile dintre teoriile privind eficiența organizațională și aplicabilitatea acestora în contextul restructurării strategice și recuperării financiare într-un sector cu impact global (Itiola, 2023).

Studiul își propune să analizeze modul în care societatea a reușit să integreze aceste dimensiuni strategice în modelul său de afaceri, concentrându-se pe impactul lor asupra performanței financiare în perioada 2020–2025. De asemenea, acesta analizează strategiile de transformare digitală și inovație implementate prin parteneriate cu Microsoft, Google Cloud și OpenAI pentru a sprijini revenirea companiei și modul în care acestea au influențat comportamentele consumatorilor și poziționarea brandului la nivel global (Nyhan, 2025).

Cercetarea utilizează o metodologie calitativă axată pe studiul de caz al The Estée Lauder Companies, având la bază analiza documentelor financiare relevante din perioada 2020–2025, inclusiv rapoartele anuale, rapoartele către acționari și comunicatele de presă oficiale, și evaluarea impactului strategic al inițiativelor „Beauty Reimagined” și „Profit Recovery and Growth Plan” (PRGP — Planul de Recuperare și Creștere).

Rezultatele cercetării evidențiază o performanță financiară contrastantă: compania a înregistrat o creștere semnificativă de la 14,29 miliarde USD în 2020 la un vârf de 17,74 miliarde USD în 2022, urmată de un declin la 14,29 miliarde USD în 2025. Această evoluție financiară a fost însoțită de transformări strategice majore, inclusiv expansiunea vânzărilor online la 31% din totalul veniturilor, îmbunătățirea marjei brute la 74% și implementarea unui program de restructurare estimat la 1,2–1,6 miliarde USD (Beauty Matter, 2025). Astfel, se evidențiază eforturile companiei de a transforma digitalizarea și inovația în factori competitivi esențiali pentru reconstrucția profitabilității.

Această cercetare aduce o contribuție originală în domeniul managementului strategic și al profesiei contabile prin analiza integrată a modului în care The Estée Lauder Companies traversează o perioadă de volatilitate financiară prin strategii de eficiență bazate pe diversificare, inovație tehnologică și transformare digitală. Studiul oferă un model aplicabil de răspuns strategic la perturbările de pe piață, aspect deosebit de relevant în contextul economic actual. Importanța lucrării constă în evidențierea modului în care investițiile în tehnologie, restructurarea portofoliului de branduri și optimizarea canalelor de distribuție pot influența traiectoria financiară a companiilor multinaționale, subliniind rolul esențial al analiștilor financiari și al profesioniștilor contabili în monitorizarea și raportarea acestor transformări strategice.

Lucrarea continuă cu revizuirea literaturii de specialitate, care asigură fundamentele teoretice ale studiului privind eficiența economică prin diversificare, inovație și digitalizare, aceasta fiind urmată de o secțiune metodologică ce detaliază abordarea calitativă utilizată pentru investigarea strategiei globale a The Estée Lauder Companies și criteriile de analiză a indicatorilor financiari și operaționali pentru perioada 2020–2025. De asemenea, sunt prezentate rezultatele obținute, organizate pe trei dimensiuni: diversificarea portofoliului, strategiile

de inovație și digitalizare și performanțele financiare. La final, lucrarea redă concluziile, care sintetizează impactul integrării acestor strategii asupra performanței economice și competitive a companiei.

➔ Revizuirea literaturii de specialitate

Eficiența economică reprezintă un concept fundamental în teoria managementului strategic, referindu-se la capacitatea unei organizații de a maximiza rezultatul economic în raport cu resursele utilizate și de a crea valoare sustenabilă pentru toate părțile interesate. În contextul actual al digitalizării și globalizării accelerate, companiile multinaționale sunt nevoite să dezvolte strategii integrate care combină diversificarea portofoliului, inovația continuă și transformarea digitală pentru a menține competitivitatea ([Andreasson et al., 2024](#)).

■ Diversificarea ca strategie privind eficiența și reducerea riscurilor

Diversificarea portofoliului de produse și branduri reprezintă o strategie fundamentală pentru companiile care operează în industrii volatile. Potrivit teoriei diversificării corporative, societățile care dețin un portofoliu de branduri diversificat pot reduce riscurile asociate fluctuațiilor de piață și pot exploata sinergiile operaționale dintre diferite segmente ([Oladimeji și Udosen, 2019](#)). În industria cosmetică, această abordare le permite companiilor să deservească multiple segmente de consumatori, ofertele lor incluzând de la produse accesibile până la lux ultra-premium, și să atenueze impactul declinului pentru anumite categorii sau în anumite regiuni geografice.

[Montgomery \(1994\)](#) a făcut diferența între cele trei motivații majore pentru strategiile de diversificare: forțele de piață, care sugerează că firmele diversificate nu sunt neapărat mai eficiente, ci au dobândit „putere de grup”; utilizarea eficientă a economiilor de scop care pot crește puterea de piață a companiei; și capacitatea de a genera efecte colaterale pozitive prin activități de subvenționare încrucișată ([Montgomery, 1994](#), citat de [Nguyen–Thi–Huong et al., 2023](#)). Diversificarea le permite firmelor să construiască rețele pentru menținerea puterii colective și să genereze stabilitate în ceea ce privește veniturile de piață.

Literatura de specialitate identifică două categorii de diversificare principale: diversificarea aferentă (*related diversification*) și diversificarea neaferentă (*unrelated diversification*). Prima dintre ele, numită și diversificare concentrică, se referă la alegerea unei noi arii de produse sau de piață bazată pe afacerea sau pe piața existentă a întreprinderii, aceasta fiind favorabilă pentru valorificarea experienței originale, a competențelor proprietare și a canalelor de marketing ([Itiola, 2023](#)). Comparativ, cea de-a doua, cunoscută și ca diversificare centrifugală, implică produse sau piețe noi care nu au adaptabilitate strategică evidentă cu afacerile existente, fiind adesea considerată de către mediul academic o strategie extrem de hazardată din cauza riscurilor privind managementul și a dependențelor financiare asociate.

Cercetările recente subliniază că diversificarea eficientă nu înseamnă doar adăugarea de branduri, ci și menținerea identității distinctive a fiecărui brand și adaptarea strategiei de poziționare față de preferințele locale ale consumatorilor. În contextul industriei cosmetice, achizițiile strategice le permit companiilor să intre pe segmente de piață noi fără a dilua valoarea brandului principal ([Yan et al., 2023](#)).

■ Inovația ca motor al competitivității

Inovația reprezintă un motor esențial al performanței în industria cosmetică, unde ciclurile de viață ale produselor sunt scurte și presiunea pentru lansări constante este intensă. [Hermundsdottir și Aspelund \(2021\)](#) demonstrează că inovațiile sustenabile și tehnologice ajută firmele să devină mai competitive, nu doar prin protejarea mediului, ci și prin reducerea costurilor și creșterea atractivității în fața consumatorilor. Această perspectivă este susținută și de cercetarea lui [Zhao et al. \(2024\)](#), care arată că transformarea digitală contribuie în mod semnificativ pozitiv la capacitatea de inovare a întreprinderilor.

În contextul industriei beauty, inovația se manifestă sub forma a multiple dimensiuni: dezvoltarea de formule noi bazate pe știință, utilizarea de ingrediente naturale și sustenabile, personalizarea produselor prin tehnologie și accelerarea lansării pe piață (*time-to-market*) pentru a răspunde rapid trendurilor. Compania care

reuşeşte să dezvolte capacități de inovație superioare poate obține avantaje competitive semnificative prin diferențiere și consolidarea loialității consumatorilor (Gao *et al.*, 2025).

Literatura sugerează că în proiectarea unui model de afaceri adecvat este posibil să se beneficieze de valoarea potențială încorporată în inovație (Chesbrough și Rosenbloom, 2002, citați de Vaska *et al.*, 2020). Firmele care adoptă tehnologii digitale consideră fluxurile de date ca fiind de o importanță supremă și le atribuie un rol central în susținerea strategiilor de transformare digitală, în contrast cu cadrele tradiționale ale modelelor de afaceri.

■ Digitalizarea și transformarea canalelor de distribuție

Transformarea digitală a devenit imperativă pentru companiile din toate sectoarele, iar industria beauty nu face excepție. Digitalizarea nu se referă doar la prezența online, ci și la o transformare holistică a modului în care companiile interacționează cu consumatorii, colectează și analizează date, dezvoltă produse și își optimizează operațiunile (Kraus *et al.*, 2022). Vaska *et al.* (2020) arată că transformarea digitală afectează crearea de valoare, livrarea și capturarea valorii în modelele de afaceri, iar tehnologiile digitale sunt inerent legate de schimbările strategice în modelele de afaceri.

În contextul pandemiei de COVID-19, accelerarea digitalizării a devenit o necesitate legată de supraviețuire pentru brandurile de beauty care derulau în mod tradițional retail fizic și consultații în persoană. Companiile care au investit anticipat în infrastructura digitală și în tehnologii de testare virtuală (*virtual try-on*) au putut să traverseze mai ușor această perioadă de criză (Qiu și Chang, 2025). Cercetările demonstrează că transformarea digitală poate promova dezvoltarea inovației prin reconstruirea sistemului de creare a valorii întreprinderii, acordând mai multă atenție schimbărilor în afacerea de bază, strategia și modelul de inovație ale acesteia.

Literatura subliniază faptul că noul mediu digital le impune firmelor să utilizeze tehnologii digitale și platforme pentru colectarea, integrarea și utilizarea datelor pentru a se adapta la economia platformelor și a găsi oportunități de creștere pentru a rămâne competitive (Subramanian *et al.*, 2011, citați în Vaska *et al.*, 2020). Digitalizarea este văzută ca un proces antreprenorial în care firmele, în urmărirea transformării digitale, consideră modelele de afaceri anterior de succes ca fiind învechite prin implementarea inovației în modelul de afaceri.

■ Inteligența artificială și analiza predictivă

Inteligența artificială și învățarea automată (*machine learning*) transformă modul în care companiile de beauty dezvoltă produsele, identifică trendurile și personalizează experiențele consumatorilor. Aceste tehnologii permit analiza rapidă a unor volume masive de date din multiple surse pentru a identifica oportunitățile de inovare și a accelera procesul de la concept la lansare (Ali *et al.*, 2024). Cercetările arată că adoptarea IA poate stimula inovația unei firme, oferindu-i un avantaj competitiv, iar tehnologiile bazate pe inteligența artificială ajută companiile să-și îmbunătățească agilitatea, capacitățile de adaptare, viteza și răspunsul la schimbările de pe piață.

Azagury și Moore (2024) argumentează că inteligența artificială generativă va transforma formele anterioare ale avantajelor competitive care erau rare sau greu de obținut, făcându-le mai ușor accesibile. Companiile care au acces la date proprietare pot crea produse și servicii superioare pentru a se diferenția pe piață de celelalte. Cercetările demonstrează că firmele care construiesc avantaje din toate cele șase surse identificate — datele și, prin extindere, nucleul digital, rata de învățare, profunzimea reinventării capacităților, puterea parteneriatelor externe și gradul de încredere pentru a utiliza IA în mod responsabil — au oferit în anul 2023 o primă de 10,7 puncte procentuale în TRS (*total return to shareholder*).

Cu toate acestea, în literatură există și perspective contrare. Wingate *et al.* (2025) argumentează că inteligența artificială nu schimbă nimic în ceea ce privește natura fundamentală a avantajului competitiv susținut atunci când utilizarea sa este omniprezentă. Odată ce folosirea IA devine generalizată, aceasta va transforma economiile și va ridica piețele în ansamblu, dar nicio companie nu va beneficia în mod unic. Această perspectivă

sugerează că, pe măsură ce datele de antrenament și algoritmi devin accesibili pe scară largă și competiția hardware este mai intensă, inteligența artificială va putea fi implementată din ce în ce mai economic.

■ Provocări și limitări ale strategiilor privind eficiența

Literatura de specialitate identifică numeroase provocări asociate implementării strategiilor de diversificare, inovație și digitalizare. Printre acestea se numără: complexitatea managementului unui portofoliu de branduri extins, riscul de canibalizare între brandurile din același portofoliu, costurile ridicate ale investițiilor în tehnologie și inovație și provocările legate de protecția datelor consumatorilor în contextul digitalizării (Nguyen–Thi–Huong *et al.*, 2023).

Cercetările arată că relația dintre gradul de diversificare și performanța firmei poate lua patru forme principale: cu cât gradul de diversificare este mai ridicat, cu atât performanța companiei este mai favorabilă; cu cât gradul de diversificare este mai mare, cu atât acesta este mai nefavorabil pentru îmbunătățirea performanței companiei; gradul de diversificare are efect redus asupra performanței companiei; și există o relație „U”, neliniară, între diversificare și performanța companiei (Oladimeji și Udosen, 2019). Această complexitate subliniază necesitatea unei evaluări atente a strategiilor de diversificare în contextul specific al fiecărei organizații.

În cazul transformării digitale, Qiu și Chang (2025) identifică provocări legate de paradoxul informațional și de necesitatea dezvoltării capacităților dinamice digitale pentru a percepe, atrage și răspunde la oportunitățile externe. Cercetările arată că transformarea digitală utilizează tehnologia digitală ca bază tehnologică, acordă mai multă atenție schimbărilor în afacerea de bază, strategia și modelul de inovație ale companiei și reconstruiește sistemul de creare a valorii întreprinderii pentru a promova dezvoltarea inovației acesteia.

■ Implicații pentru industria cosmetică

Transformarea digitală și strategiile privind eficiența integrate nu sunt doar caracteristici ale The Estée Lauder Companies, ci reprezintă tendințe de fond în întreaga industrie cosmetică globală. Competitori majori precum L'Oréal, LVMH sau Shiseido implementează strategii de diversificare, inovație și digitalizare similare (Bom *et al.*, 2019). Acest lucru sugerează că aceste abordări sunt esențiale pentru supraviețuire și succes în industria beauty modernă, caracterizată prin dinamism ridicat, segmentare complexă și convergență digitală.

Literatura evidențiază faptul că industria cosmetică adoptă tot mai mult principiile economiei circulare, prin reutilizarea materialelor și reducerea deșeurilor, deși provocările rămân mari, mai ales în ceea ce privește producerea de ambalaje sustenabile (Rocca *et al.*, 2022; Mondello *et al.*, 2024). Această tendință către sustenabilitate se intersectează cu strategiile de eficiență economică, deoarece reducerea deșeurilor și optimizarea resurselor contribuie atât la protecția mediului, cât și la îmbunătățirea marjelor de profitabilitate.

➔ Metodologia cercetării

Metoda de cercetare se bazează pe o abordare calitativă având ca scop explorarea detaliată a modului în care compania multinațională The Estée Lauder Companies implementează strategii de eficiență economică integrate prin diversificare, inovație și digitalizare și a impactului lor asupra performanței financiare și competitive. În acest context, eficiența economică prin diversificare se referă la capacitatea companiei de a gestiona un portofoliu de branduri extins pentru a maximiza veniturile și a reduce riscurile (Itiola, 2023); inovația vizează accelerarea dezvoltării de produse și răspunsul rapid la trenduri (Hermundsdottir și Aspelund, 2021); iar digitalizarea reprezintă transformarea canalelor de vânzare și a interacțiunii cu consumatorii prin tehnologie (Vaska *et al.*, 2020). Aceste elemente constituie baza pentru evaluarea capacității unei organizații multinaționale de a naviga printre perturbările de pe piață și de a-și reconstrui profitabilitatea.

Studiul urmărește analiza influenței acestor trei piloni strategici asupra performanței economice a companiei, cu accent pe anii 2020–2025, o perioadă marcată de o volatilitate excepțională din cauza pandemiei de COVID-19, declinului piețelor asiatice și implementării planului de transformare „Beauty Reimagined”. În acest

sens, sunt analizați indicatori financiari precum veniturile anuale, marja brută, marja operațională, venitul net și câștigul pe acțiune, alături de indicatori operaționali cum ar fi ponderea vânzărilor online, numărul de branduri pe platforme digitale și viteza de lansare a produselor noi.

Abordarea calitativă se concentrează pe studiul de caz al The Estée Lauder Companies, având în vedere faptul că societatea este unul dintre liderii globali în industria cosmetică de prestigiu, iar strategiile sale privind eficiența și transformarea au un impact semnificativ asupra modului în care evoluează sectorul la nivel global. Studiul de caz se axează pe integrarea diversificării, inovației și digitalizării în strategia de afaceri a companiei și explorează modul în care aceasta a răspuns provocărilor financiare din perioada 2022–2025.

Cercetarea este structurată în trei părți esențiale. Prima secțiune analizează strategia de diversificare a portofoliului, concentrându-se pe modul în care compania și-a utilizat brandurile multiple pentru a atenua riscurile de piață, a exploata sinergiile și a atrage valoare din diferite segmente de consumatori și canale de distribuție. A doua parte se axează pe strategiile privind inovația și digitalizarea, analizând modul în care societatea a investit în inteligența artificială, parteneriate tehnologice și expansiunea pe platforme de comerț electronic (*e-commerce*) pentru a accelera dezvoltarea produselor și a răspunde trendurilor de piață. A treia parte analizează documentele financiare ale The Estée Lauder Companies, inclusiv rapoartele anuale și cele trimestriale din perioada 2020–2025, pentru a examina modul în care aceasta a integrat strategiile în activitățile sale economice și impactul lor asupra performanței financiare. Cercetarea explorează evoluția veniturilor, a marjelor de profitabilitate și a structurii costurilor în scopul identificării corelațiilor dintre strategiile implementate și rezultatele economice.

Datele sunt colectate din surse oficiale precum The Estée Lauder Companies Investor Relations, rapoartele financiare anuale depuse la SEC (Securities and Exchange Commission), comunicatele de presă oficiale și rapoartele analitice ale firmelor de cercetare financiară, pentru a interpreta aceste informații și a înțelege legătura dintre strategiile privind eficiența și performanța economică ale societății. Conform standardelor de raportare financiară ale SEC, toate companiile listate la bursele americane sunt obligate să publice situațiile financiare auditate, care certifică acuratețea informațiilor prezentate.

➔ Rezultate

Compania multinațională The Estée Lauder Companies a demonstrat un angajament strategic consistent față de eficiența economică prin implementarea unor strategii integrate de diversificare, inovație accelerată și transformare digitală. Perioada 2020–2025 a reprezentat pentru firmă o fază de volatilitate semnificativă, marcată atât de o creștere-record, cât și de provocări substanțiale care au necesitat o reconfigurare strategică profundă.

■ Diversificarea portofoliului de branduri

Strategia de diversificare a The Estée Lauder Companies se bazează pe un portofoliu de peste 20 de branduri care acoperă întregul spectru al industriei cosmetice de prestigiu, de la produse accesibile până la lux ultra-premium. Această abordare îi permite companiei să deservească diverse segmente demografice, puncte de preț și preferințe de consum, reducând în același timp expunerea la riscurile asociate volatilității aferente categoriilor sau regiunilor specifice (Itiola, 2023).

Portofoliul societății include branduri iconice precum: Skincare (Îngrijirea pielii): Estée Lauder, La Mer, Clinique, Origins, The Ordinary; Makeup (Machiaj): MAC Cosmetics, Bobbi Brown, Too Faced; Fragrance (Parfumuri): Jo Malone London, Le Labo, Tom Ford, Kilian; Hair Care (Îngrijirea părului): Aveda, Bumble and Bumble.

În perioada analizată, anumite branduri au demonstrat reziliență și o creștere remarcabilă în ciuda provocărilor generale ale companiei. Le Labo și Jo Malone London au înregistrat performanțe solide în categoria parfumurilor, primul raportând creșteri cu două cifre în China și Japonia prin extinderea rețelei de magazine (peste 20 de locații noi) și lansarea inițiativei Maison des Parfums din Paris (Fashion Network, 2025). Categoria parfumuri a rămas relativ stabilă, reprezentând un pilon de stabilitate în portofoliul companiei.

Clinique a devenit un „brand-erou” neașteptat, câștigând cote de piață în multiple regiuni prin succesul viral al liniei Almost Lipstick și expansiunea pe Amazon Premium Beauty. Această performanță demonstrează capacitatea brandurilor din mijlocul portofoliului de a genera creștere prin inovarea produselor și adaptarea la canalele digitale (Janberg, 2023). La Mer a continuat să demonstreze puterea brandurilor de lux ultra-premium, menținându-și pozițiile de lider în China și Japonia și generând venituri substanțiale în ciuda prețurilor ridicate.

The Ordinary, un brand de îngrijire a pielii accesibil și bazat pe știință achiziționat în 2017, a reprezentat o mișcare strategică importantă pentru a atrage consumatorii tineri interesați de transparentă și eficacitate la prețuri accesibile. Expansiunea The Ordinary pe Amazon Premium Beauty în SUA și intrarea planificată pe piața din China continentală (în februarie 2025) vizează segmentul de „clean beauty” evaluat la 13,5 miliarde USD (Shmilov, 2025).

Totuși, nu toate brandurile din portofoliu au evoluat pozitiv. În anul fiscal 2025, compania a înregistrat depreciere semnificative, de 1,286 miliarde USD, pentru brandurile Dr. Jart+, Tom Ford și Too Faced, reflectând reevaluarea valorii acestor achiziții în contextul schimbărilor de piață (The Estée Lauder Companies, 2025). Aceste depreciere au contribuit substanțial la pierderea netă de 1,13 miliarde USD raportată în 2025.

În cadrul programului „Beauty Reimagined” lansat în februarie 2025, compania a reorganizat portofoliul de branduri în categorii distincte — machiaj, parfumuri, îngrijirea pielii și îngrijirea părului — pentru a accelera inovația, a reduce timpul de lansare pe piață și a consolida sinergiile operaționale (Caldwell, 2025). Această restructurare reflectă recunoașterea necesității de a gestiona mai eficient un portofoliu complex și de a alocă resursele brandurilor cu cel mai mare potențial de creștere.

■ Inovația accelerată prin inteligența artificială

The Estée Lauder Companies a recunoscut că viteza de inovație reprezintă un factor critic de diferențiere în industria beauty modernă, în cadrul căreia trendurile evoluează rapid pe platformele sociale și consumatorii așteaptă răspunsuri imediate de la brandurile lor preferate (Gao et al., 2025). Pentru a răspunde acestei provocări, compania a investit masiv în construirea unui ecosistem de inteligență artificială prin parteneriate strategice cu lideri tehnologici globali.

Parteneriatul cu Microsoft și Azure OpenAI Service (extins în aprilie 2024) a dus la crearea AI Innovation Lab, o facilitate dedicată dezvoltării de soluții generative pe bază de IA pentru întreaga organizație. Acest laborator a permis implementarea a peste 240 de GPT-uri (*Generative Pre-trained Transformer*) personalizate pentru diferite funcții de business, de la cercetare și dezvoltare până la marketing și operațiuni (Nyhan, 2025).

Principalele aplicații pe bază de inteligență artificială implementate includ ConsumerIQ și Trend Studio. Aceste sisteme utilizează Azure OpenAI și Azure AI Search pentru a detecta trendurile de piață, a recomanda produsele bazate pe aceste trenduri și chiar a genera texte de marketing adaptate pentru fiecare produs recomandat. Această capabilitate este esențială într-o industrie unde start-upurile de beauty pot să ajungă pe cel mai recent trend de pe TikTok în câteva săptămâni (Nyhan, 2025). Fragrance Insights GPT îi permite echipei de parfumuri să pună întrebări complexe în limbaj natural și să primească analize instantanee ale preferințelor consumatorilor bazate pe sondaje extinse. Clinical Trial Data GPT extrage rapid informațiile esențiale din mii de rapoarte aferente studiilor clinice, permițându-le echipelor să evalueze eficacitatea produselor de îngrijire a pielii fără a parcurge manual volume masive de documente.

Impactul acestor investiții pe bază de IA se reflectă în obiectivul companiei de a avea 16% din lansările de produse din anul fiscal 2026 dezvoltate și aduse pe piață în mai puțin de un an, cu o țintă pe termen lung de 30%. În 2025, CEO Stéphane de La Faverie a anunțat planul de a tripla numărul de lansări noi în mai puțin de un an, o creștere spectaculoasă a vitezei de inovație (Zwieglinska, 2025).

Parteneriatul cu Google Cloud (extins în septembrie 2023) se concentrează pe îmbunătățirea experienței digitale a consumatorilor și pe monitorizarea trendurilor și feedbackului lor în timp real. Această colaborare îi

permite companiei să utilizeze inteligența artificială generativă pentru a crea experiențe de shopping personalizate și pentru a anticipa schimbările în preferințele consumatorilor (Janberg, 2023).

Colaborarea cu Adobe (martie 2025) vizează optimizarea strategiei de marketing digital prin instrumente AI-powered pentru crearea mai rapidă și mai captivantă a conținutului de marketing. Prin integrarea Adobe Firefly în fluxurile de lucru Adobe Creative Cloud existente, compania poate reconfigura producția de conținut pe măsură ce sunt necesare campanii suplimentare pentru a atrage consumatorii, care sunt mai digitali ca niciodată (Retail Technology Innovation Hub, 2025).

■ Digitalizarea canalelor de vânzare

Transformarea digitală a reprezentat unul dintre pilonii esențiali ai strategiei de recuperare a The Estée Lauder Companies în perioada analizată, iar în anul fiscal 2025, vânzările online au atins un nivel record de 31% din totalul veniturilor, reprezentând o creștere de 3% față de anul anterior și mai mult decât dublu față de perioada pre-pandemie (The Estée Lauder Companies, 2025). Această performanță demonstrează succesul strategiei de expansiune digitală a companiei în contextul în care totalul vânzărilor a scăzut cu 8%.

Componentele-cheie ale strategiei de digitalizare includ creșterea numărului de branduri prezente pe Amazon Premium Beauty Store din SUA de la doar trei în anul fiscal 2024 la 11 în anul fiscal 2025, cuprinzând Estée Lauder (care a lansat un Virtual Foundation Tool exclusiv pentru Amazon), La Mer, Clinique și The Ordinary. De asemenea, s-a extins prezența pe Amazon din Canada (trei branduri) și Mexic (Yahoo Finance, 2025). Totodată, în 2025, în Asia de Sud-Est au fost lansate platforme de comerț social precum Shopee și TikTok Shop, compania atrăgând astfel consumatori tineri și pricepuți la tehnologie care preferă shoppingul prin platforme sociale (Edgen Tech, 2025).

Existența unei prezențe puternice în China a persistat, în ciuda provocărilor de pe piața chineză, compania continuând să investească în platforme digitale locale precum Tmall și Douyin, unde brandurile sale Estée Lauder, La Mer și Jo Malone London au ocupat poziții de top în clasamentele festivalurilor de shopping (Khan, 2025). Implementarea tehnologiilor avansate de realitate augmentată, precum Virtual Try-On, în colaborare cu Perfect Corp., le-a permis consumatorilor să testeze virtual produse de machiaj și să primească recomandări personalizate, atât online, cât și în magazinele fizice, creând o experiență coerentă prin toate canalele disponibile (Perfect Corp., 2022). Digitalizarea i-a permis companiei nu doar să compenseze parțial declinul canalelor tradiționale precum *travel retail* (care a scăzut cu 28% în anul fiscal 2025 și reprezintă acum 15% din totalul vânzărilor), ci și să construiască o bază de date extinsă referitoare la preferințele și comportamentele consumatorilor, alimentând sistemele pe bază de IA și livrând informații pentru strategia de dezvoltare de produse (Jacobs, 2025).

■ Evoluția veniturilor și a profitabilității

Analiza datelor financiare relevă un tipar clar de creștere puternică urmată de declin semnificativ.

Tabelul 1. Evoluția veniturilor anuale

Anul fiscal	Venituri (miliarde USD)	Creștere față de anul precedent (%)
2020	14,29	–(impactul inițial al COVID-19)
2021	16,22	+13,44
2022	17,74	+9,39
2023	15,91	–10,30
2024	15,61	–1,90
2025	14,29	–8,46

Sursa: The Estée Lauder Companies, 2025

Tabelul 1 arată creșterea puternică a veniturilor The Estée Lauder Companies în perioada postpandemie, ajungând la un vârf în 2022, care s-a datorat în principal redresării pieței globale și expansiunii digitale (Amjad, 2025). Ulterior, scăderea semnificativă din anii 2023–2025 reflectă impactul negativ al problemelor specifice pieței asiatice, al declinului *travel retail* și al schimbărilor în comportamentul consumatorilor. Acest tipar susține ideea că adaptarea prin diversificare și digitalizare este vitală pentru a face față provocărilor pieței globale.

Tabelul 2. Marja brută anuală

Anul fiscal	Marja brută (%)
2020	75,15
2021	76,36
2022	75,73
2023	71,31
2024	71,66
2025	73,89

Sursa: The Estée Lauder Companies, 2025

Marja brută este un indicator al eficienței operaționale. Creșterea acesteia în anul 2025, în ciuda scăderii veniturilor, denotă faptul că măsurile din cadrul Planului de Recuperare și Creștere au fost eficiente în ceea ce privește optimizarea costurilor și prețurilor (NASDAQ, 2025). Aceasta arată compensarea parțială a declinului veniturilor prin sporirea eficienței, lucru care este esențial pentru sustenabilitatea financiară pe termen lung a companiei.

Tabelul 3. Venitul operațional și marja operațională

Anul fiscal	Venitul operațional (miliarde USD)	Marja operațională (%)
2020	0,61	4,24
2021	2,62	16,15
2022	3,17	17,87
2023	1,51	9,48
2024	0,97	6,21
2025	0,96	6,70

Sursa: The Estée Lauder Companies, 2025

Evoluția acestui indicator reflectă fluctuațiile profitabilității operaționale cauzate de creșterea investițiilor în digitalizare, restructurări și inovații. Scăderea marjei operaționale indică dificultățile cu care se confruntă compania în adaptarea pe termen scurt, dar și angajamentul privind restructurarea pentru a crește eficiența și a susține revitalizarea profitabilității pe termen lung.

Tabelul 4. Venitul net și marja netă anuală

Anul fiscal	Venitul net (miliarde USD)	Marja netă (%)
2020	0,68	4,79
2021	2,87	17,70
2022	2,39	13,47
2023	1,01	6,32
2024	0,39	2,50
2025	-1,12	-7,93

Sursa: The Estée Lauder Companies, 2025

Aceste date evidențiază impactul costurilor, inclusiv deprecierea brandurilor și restructurarea, care au condus la prima pierdere anuală în 2025. Acest fapt subliniază complexitatea și provocările financiare pe care compania le gestionează, oferind un argument solid pentru necesitatea continuării și intensificării strategiilor de diversificare, inovație și digitalizare pentru a reveni la profitabilitate ([The Estée Lauder Companies, 2025](#)).

Tabelele de mai sus susțin tematica articolului, oferind o imagine clară a complexității contextului economic actual și a strategiilor adoptate de companie pentru a naviga prin crize și a-și menține competitivitatea globală.

■ Planul de Recuperare și Creștere

În noiembrie 2023, compania a lansat Planul de Recuperare și Creștere pentru a face față provocărilor financiare, extinzându-l ulterior la costuri de restructurare între 1,2 și 1,6 miliarde USD pe o perioadă de trei ani (2025–2027). Planul prevede reducerea numărului de angajați cu 5.800–7.000 de poziții, reprezentând aproximativ 10% din total, cu scopul de a economisi anual între 800 milioane și 1 miliard USD ([TipRanks, 2025](#)). De asemenea, acesta include reorganizarea regiunilor geografice, trecând de la șapte la patru grupe principale pentru a spori eficiența, a optimiza portofoliul de produse și a accelera inovația, precum și pentru a redirecționa investițiile către canale cu creștere rapidă, cum ar fi comerțul electronic și cel social. În plus, producția este localizată în Mexic și Asia-Pacific pentru a reduce riscurile tarifare și geopolitice.

■ Recunoașteri și premii

În ciuda provocărilor financiare, The Estée Lauder Companies a continuat să primească recunoaștere semnificativă pentru anumite aspecte ale strategiei sale de inovație, digitalizare și responsabilitate socială.

✓ Premii pentru inovație tehnologică

- World 50 Impact Awards 2025 — Innovation Award:

Voice-enabled Makeup Assistant (VMA), o platformă mobilă dezvoltată pentru a-i sprijini pe utilizatorii cu deficiențe de vedere în aplicarea machiajului în mod independent, a câștigat în acest an Innovation Award la World 50 Impact Awards ([Stern, 2025](#); [Barber, 2025](#)). VMA folosește tehnologia de realitate augmentată și inteligența artificială pentru a-i ghida pe utilizatori în aplicarea rujului, a fardului de pleoape și a fondului de ten, identificând unde sunt necesare rețușuri pentru o aplicare uniformă.

VMA a fost, de asemenea, numită câștigătoare în anul 2023 la Fast Company's Innovation by Design Awards ([Barber, 2025](#)).

- Lily AI — Winner of Open Innovation Challenge 2023:

The Estée Lauder Companies a organizat un Open Innovation Challenge care a primit peste 100 de propuneri din 22 de țări pentru trei provocări: Enhancing the Consumer Journey, Enhancing the Gift-Giving Experience și Optimizing Product Discovery Experience. Lily AI a câștigat atât Judges Award, cât și People's Choice Award ([Brandt, 2024](#)).

✓ Premii pentru responsabilitate umanitară

- United Nations Association of New York — 2024 Humanitarian Award:

În anul 2024, William P. Lauder, președintele executiv al The Estée Lauder Companies, a fost onorat cu Humanitarian Award de către United Nations Association la o cină de celebrare a celei de-a 79-a aniversări a Organizației Națiunilor Unite ([Schott Ledes, 2024](#); [Instagram ELC, 2024](#)). Compania a fost recompensată pentru angajamentul său profund față de sustenabilitatea mediului și susținerea fermă pentru avansarea femeilor.

✓ Premii pentru excelență în IT și inovație digitală

- Stevie Awards 2021 — Gold Stevie for IT Department of the Year:

În anul 2021, departamentul IT al The Estée Lauder Companies a câștigat premiul IT Department of the Year la American Business Awards pentru capacitatea sa de a conduce transformarea digitală și de a livra soluții care îmbunătățesc productivitatea, colaborarea și experiența în retail pentru clienți ([The American Business Awards®, 2021a](#)).

- Stevie Awards 2021 — Gold Stevie for CSR Program of the Year:

Inițiativa „Hack for Pink Hackathon” a companiei, care aduce împreună comunitatea tehnică în lupta împotriva cancerului la sân, a câștigat în anul 2021 premiul Corporate Social Responsibility Program of the Year (The American Business Awards®, 2021b).

Aceste recunoașteri evidențiază faptul că, în ciuda provocărilor financiare, The Estée Lauder Companies continuă să fie un lider în inovația tehnologică și responsabilitatea socială, elemente care pot contribui la reconstrucția competitivității pe termen lung.

➔ Concluzii

Studiul analizează modul în care compania multinațională The Estée Lauder Companies a implementat strategii integrate de eficiență economică prin diversificare, inovație și digitalizare și evaluează impactul acestora asupra performanțelor financiare și competitive în perioada 2020–2025, marcată de o volatilitate excepțională.

Metodologia calitativă a fost bazată pe studiul de caz și a inclus analiza strategiilor de diversificare a portofoliului de branduri, a inițiativelor de inovare accelerată prin inteligența artificială și a transformării digitale a canalelor de vânzări. A doua parte a lucrării a constatat în evaluarea performanțelor financiare prin analiza rapoartelor financiare anuale și trimestriale.

Rezultatele cercetării demonstrează complexitatea implementării strategiilor privind eficiența într-un context de piață volatil. Compania a înregistrat o traiectorie financiară în formă de „V” inversat: creștere puternică de la 14,29 miliarde USD în 2020 la un vârf istoric de 17,74 miliarde USD în 2022, urmată de declinul de până la 14,29 miliarde USD în 2025. Acest fapt confirmă că strategiile adoptate au reușit inițial să capitalizeze recuperarea postpandemie, dar au fost ulterior supuse unor provocări structurale majore legate de piața chineză, *travel retail* și schimbările în comportamentul consumatorilor.

Un aspect pozitiv identificat este îmbunătățirea marjei brute de la 71,66% în 2024 la 73,89% în 2025 (+230 puncte de bază), demonstrând eficiența Planului de Recuperare și Creștere în optimizarea costurilor și managementul stocurilor. Această performanță este impresionantă în contextul scăderii veniturilor, ilustrând disciplina operațională și potențialul de adaptare și susținând teoriile lui Itiola (2023) privind capacitatea diversificării de a îmbunătăți profitabilitatea.

Diversificarea portofoliului a adus atât protecție, cât și vulnerabilități, în linie cu perspectiva lui Oladimeji și Udosen (2019) privind relația complexă dintre diversificare și performanță. Branduri precum Le Labo, Jo Malone London și Clinique au demonstrat reziliență și creștere, compensând parțial declinul altor categorii. Totuși, deprecierea de 1,286 miliarde USD pentru Dr. Jart+, Tom Ford și Too Faced subliniază riscurile asociate achizițiilor în contextul schimbărilor rapide de pe piață, confirmând avertismentele literaturii privind provocările diversificării neaferente.

Inovația prin inteligența artificială reprezintă o investiție strategică majoră care începe să producă rezultate tangibile, susținând teoriile lui Gao et al. (2025) și Ali et al. (2024) privind capacitatea IA de a stimula inovația și de a oferi avantaje competitive. Implementarea a peste 240 de GPT-uri personalizate și parteneriatul cu Microsoft, Google Cloud și OpenAI îi permit companiei să tripleze viteza de lansare a produselor noi și să răspundă rapid la trendurile emergente. Această capabilitate este esențială pentru competitivitatea viitoare într-o industrie caracterizată de cicluri de viață scurte ale produselor, conform teoriilor lui Hermundsdottir și Aspelund (2021).

Cercetarea a identificat și limite semnificative: pierderea netă de 1,13 miliarde USD în 2025 (prima pierdere anuală), declinul marjei operaționale de la 17,87% în 2022 la 6,7% în 2025 și provocările legate de dependența istorică de piața chineză și de canalul *travel retail*. Aceste elemente subliniază fragilitatea modelelor de afaceri concentrate geografic și pe canale specifice în fața perturbărilor macroeconomice, în linie cu teoriile lui Nguyen–Thi–Huong et al. (2023) privind riscurile diversificării inadecvate.

O provocare identificată constă în echilibrarea investițiilor în tehnologie și transformare (1,2–1,6 miliarde USD costuri de restructurare) cu necesitatea de a genera profitabilitate pe termen scurt pentru acționari.

Reducerea numărului de angajați cu aproximativ 10% (5.800–7.000 de poziții) reflectă dificultatea acestui echilibru și impactul uman al strategiilor privind eficiența.

Direcțiile de cercetare viitoare ar putea include analiza comparativă a strategiilor de transformare digitală între The Estée Lauder Companies și competitori majori precum L'Oréal sau LVMH pentru a identifica cele mai bune practici transferabile, a explora impactul pe termen lung al investițiilor în IA asupra vitezei de inovare și a capacității de personalizare pe scară largă și a investiga modul în care companiile multinaționale își pot reduce dependența de piețele volatile prin diversificarea geografică mai echilibrată și investiții în regiunile emergente cu potențial de creștere ridicat.

Implicarea practică a articolului este esențială pentru managerii financiari, directorii de strategie, specialiștii în marketing digital și profesioniștii contabili care monitorizează și raportează transformările strategice complexe. Lucrarea oferă un exemplu concret de navigare prin perturbările de pe piață și demonstrează că eficiența economică în contextul actual necesită o abordare holistică ce integrează diversificarea inteligentă, inovația accelerată prin tehnologie și digitalizarea coerentă a experienței consumatorului, susținând teoriile lui Andreasson et al. (2024) privind dinamica diversificării digitale.

Pentru cercetătorii și studenții din domeniile managementului strategic, marketingului digital și analizei financiare, studiul de caz al The Estée Lauder Companies constituie o resursă valoroasă pentru învățare, ilustrând atât oportunitățile, cât și provocările strategiilor privind eficiența în industriile dinamice și competitive. Astfel, lucrarea este relevantă pentru profesioniștii și organizațiile care urmăresc să dezvolte modele de afaceri reziliente și adaptabile la schimbările rapide ale pieței globale. Ea evidențiază necesitatea abordărilor integrate privind eficiența economică în strategiile de afaceri moderne, oferind atât exemple de succes (digitalizarea, îmbunătățirea marjei brute, recunoașterea pentru inovație), cât și lecții despre riscuri (dependența geografică, provocările legate de managementul portofoliului de achiziții, impactul depreciilor) în această direcție.

Bibliografie

1. Ali, M., Patel, V., Gupta, S., Zhang, L. (2024), *Maximizing Innovation, Creativity, Decision Precision, and Competitive Advantage Through AI Adoption*, Journal of Business Research, vol. 176, pp. 114–128.
2. Amjad, F. (2025), *The Estée Lauder Companies Fiscal 2025 Earnings Analysis*, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/est%C3%A9e-lauder-companies-fiscal-2025-earnings-analysis-faisal-amjad-9zekf>.
3. Andreasson, M., Ghauri, P., Holm, U., Sadeghi, A. (2024), *Dynamics of Related and Unrelated Digital Diversification in Internationalization*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 201, pp. 123–145, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123145>.
4. Azagury, J., Moore, M. (2024), *Competitive Advantage in the Age of AI*, California Management Review, <https://cmr.berkeley.edu/2024/10/competitive-advantage-in-the-age-of-ai/>.
5. Barber, L. (2025), *Estée Lauder Companies' App for Visually Impaired Make-up Users Wins Innovation Award*, Cosmetics Business, <https://cosmeticsbusiness.com/estee-lauder-companies-app-visually-impaired-make-up-users-wins-award>.
6. Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H.M., Marto, J. (2019), *A Step Forward on Sustainability in the Cosmetics Industry: A Review*, Journal of Cleaner Production, vol. 225, pp. 270–290, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255>.
7. Brandt, J. (2024), *The Estée Lauder Companies Name Lily AI the Winner of Its Open Innovation Challenge*, Lily AI, <https://www.lily.ai/resources/blog/the-estee-lauder-companies-name-lily-ai-the-winner-of-its-open-innovation-challenge/>.
8. Caldwell, G. (2025), *The Estee Lauder Companies Announces New Strategic Vision as 2Q 2025 Sales Down 6 Percent*, Global Cosmetics News, <https://www.globalcosmeticsnews.com/the-estee-lauder-companies-announces-new-strategic-vision-as-2q-2025-sales-down-6-percent/>.
9. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, Industrial and Corporate Change, vol. 11, nr. 3, pp. 529–555, <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.

10. Gao, Y., Liu, S., Yang, L. (2025), *Artificial Intelligence and Innovation Capability: A Dynamic Capabilities Perspective*, International Review of Economics and Finance, vol. 98(C), <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923>.
11. Hermundsdottir, F., Aspelund, A. (2021), *Sustainability Innovations and Firm Competitiveness: A Review*, Journal of Cleaner Production, vol. 280, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>.
12. Itiola, K. (2023), *Diversification Strategies Business Managers Use to Improve Profitability*, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, ScholarWorks, <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=15479&context=dissertations>.
13. Jacobs, K. (2025), *Ecommerce Sales Channels Shine as Traditional Beauty Retail Loses Luster*, E-Marketer, <https://www.emarketer.com/content/ecommerce-channels-shine-traditional-beauty-retail-loses>.
14. Janberg, W. (2023), *The Digital Transformation of Estée Lauder: A New Era in Beauty Technology*, Report Linker, <https://www.reportlinker.com/article/2098>.
15. Khan, N. (2025), *Estée Lauder, a Late Digital Adopter, Makes New Push to Reach Shoppers Online*, The Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/business/retail/estee-lauder-a-late-digital-adopter-makes-new-push-to-reach-shoppers-online-a15121a8>.
16. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. (2022), *Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo*, International Journal of Information Management, vol. 63, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>.
17. Mondello, A., Salomone, R., Mondello, G. (2024), *Exploring Circular Economy in the Cosmetic Industry: Insights from a Literature Review*, Environmental Impact Assessment Review, vol. 105, <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2024.107443>.
18. Montgomery, C.A. (1994), *Corporate Diversification*, Journal of Economic Perspectives, vol. 8, nr. 3, pp. 163–178.
19. Nguyen–Thi–Huong, L., Van Nguyen, D., Xuan Tran, L. (2023), *Diversification, Government Support, and Firm Performance*, Cogent Business and Management, vol. 10, nr. 2, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2215072>.
20. Nyhan, P. (2025), *Estée Lauder Uses AI to Reimagine Trend Forecasting and Consumer Marketing. The Results Are Beautiful*, Microsoft News, <https://news.microsoft.com/source/features/digital-transformation/estee-lauder-uses-ai-to-reimagine-trend-forecasting-and-consumer-marketing/>.
21. Oladimeji, M.S., Udosen, I. (2019), *The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance*, Journal of Competitiveness, vol. 11, nr. 4, pp. 120–131, <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>.
22. Qiu, P., Chang, B. (2025), *The Impact of Digital Transformation on Open Innovation Performance: The Intermediary Role of Digital Innovation Dynamic Capability*, PLOS One, vol. 20, nr. 3, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317785>.
23. Rocca, R., Acerbi, F., Fumagalli, L., Taisch, M. (2022), *Sustainability Paradigm in the Cosmetics Industry: State of the Art*, Cleaner Waste Systems, vol. 3, <https://doi.org/10.1016/j.clwas.2022.100057>.
24. Saeedikiya, M., Salunke, S., Kowalkiewicz, M. (2025), *The Nexus of Digital Transformation and Innovation: A Multilevel Framework and Research Agenda*, Journal of Innovation and Knowledge, vol. 10, nr. 1, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100640>.
25. Schott Ledes, C. (2024), *2024 United Nations Day Humanitarian Awards Honors William P. Lauder and the Estée Lauder Companies*, The Beauty Influencers, <http://www.thebeautyinfluencers.com/2024/10/07/2024-united-nations-day-humanitarian-awards-honors-william-p-lauder-and-the-estee-lauder-companies/>.
26. Shmilov, M. (2025), *Estée Lauder Brands*, Ecomat, <https://ecomat.ai/articles/estee-lauder-brand-breakdown>.
27. Stern, C. (2025), *Estée Lauder Companies Wins Innovation Award for Inclusive Beauty Tech*, Cosmetics Design, <https://www.cosmeticsdesign.com/Article/2025/04/10/estee-lauder-companies-wins-innovation-award-for-inclusive-beauty-tech/>.
28. Subramanian, M., Tesluk, P.E., Fairchild, D. (2011), *Integrated Marketing and Innovation Organizations: A New Strategic Paradigm*, Journal of Product Innovation Management, vol. 28, nr. 5, pp. 741–757.
29. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E.M., Dal Mas, F. (2020), *The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review*, Frontiers in Psychology, vol. 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363>.

30. Wingate, D., Burns, B.L., Barney, J.B. (2025), *Why AI Will Not Provide Sustainable Competitive Advantage*, MIT Sloan Management Review, <https://sloanreview.mit.edu/article/why-ai-will-not-provide-sustainable-competitive-advantage/>.
31. Yan, J., Mmbaga, N., Gras, D. (2023), *In Pursuit of Diversification Opportunities, Efficiency, and Revenue Diversification: A Generalization and Extension for Social Entrepreneurship*, Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 17, nr. 1, pp. 132–159, <https://doi.org/10.1002/sej.1446>.
32. Zhao, X., Chen, Q., Yuan, X., Yu, Y., Zhang, H. (2024), *Study on the Impact of Digital Transformation on the Innovation Potential Based on Evidence from Chinese Listed Companies*, Scientific Reports, vol. 14, <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56345-2>.
33. Zwięglinska, Z. (2025), *Inside Estée Lauder's \$14 billion Reset: AI, Brand Trouble and a Travel Retail Retreat*, Glossy, <https://www.glossy.co/beauty/inside-estee-lauders-14-billion-reset-ai-brand-trouble-and-a-travel-retail-retreat/>.
34. Beauty Matter (2025), *Estée Lauder Reports Sales Decline in Closing Fiscal 2025*, <https://beautymatter.com/articles/estee-lauder-reports-sales-decline-in-closing-fiscal-2025>.
35. EcoVadis (2023), *EcoVadis Announces 2023 Sustainable Procurement Leadership Award Winners*, <https://resources.ecovadis.com/news-press/ecovadis-announces-2023-sustainable-procurement-leadership-award-winners>.
36. Edgen Tech (2025), *Estée Lauder Navigates Beauty Market Shift with Digital Acceleration*, <https://www.edgen.tech/news/stock/estee-lauder-navigates-beauty-market-shift-with-digital-acceleration>.
37. Fashion Network (2025), *With its New Paris Atelier, the Estée Lauder Group is Banking on Accelerating Fragrance Innovation*, <https://us.fashionnetwork.com/news/With-its-new-paris-atelier-the-estee-lauder-group-is-banking-on-accelerating-fragrance-innovation,1774384.html>.
38. Instagram ELC (2024), *2024 Marked 41 Years of The Estée and Joseph Lauder Scholarship Program*, Instagram post, <https://www.instagram.com/p/DABSQFbORMs/>.
39. LinkedIn ELC (2024), *We're Honored to Announce that ELC's Responsible Store Design (RSD) Program Has Won The Green Point China — Annual Sustainable Practice Case Award*, LinkedIn post, https://www.linkedin.com/posts/the-estee-lauder-companies-inc_were-honored-to-announce-that-elcs-responsible-activity-7264754300638183424-fU7A.
40. LinkedIn ELC (2024), *We Are Honored that Estée Lauder's Advanced Night Repair Has Received The Telegraph Beauty Awards 2024*, LinkedIn post, https://www.linkedin.com/posts/the-estee-lauder-companies-inc_we-are-honored-that-est%C3%A9e-lauders-advanced-activity-7279959192000421888-08m-.
41. NASDAQ (2025), *The Estée Lauder Companies Reports Fiscal 2025 Results*, <https://www.nasdaq.com/press-release/estee-lauder-companies-reports-fiscal-2025-results-2025-08-20>.
42. Perfect Corp. (2022), *How Estée Lauder Went from Industry Leader to Digital Pioneer*, <https://www.perfectcorp.com/business/blog/general/how-estee-lauder-went-from-established-industry-leader-to-digital-pioneer>.
43. Retail Technology Innovation Hub (2025), *The Estée Lauder Companies Taps Gen AI for Digital Marketing Campaigns with Adobe Firefly Deployment*, <https://retailtechnovationhub.com/home/2025/3/12/the-estee-lauder-companies-taps-gen-ai-for-digital-marketing-campaigns-with-adobe-firefly-deployment>.
44. The American Business Awards® (2021a), *Estée Lauder Companies — CSR Program of the Year — Stevie Awards*, <https://mobile.stevieawards.com/aba/est%C3%A9e-lauder-companies-csr-program-year>.
45. The American Business Awards® (2021b), *Estée Lauder Companies — IT Department of the Year — Stevie Awards*, <https://mobile.stevieawards.com/aba/est%C3%A9e-lauder-companies-it-department-year>.
46. The Estée Lauder Companies (2025), *Fiscal 2025 Annual Report*, <https://www.elcompanies.com/investors>.
47. TipRanks (2025), *Estée Lauder Reorganizes Geographic Regions for Efficiency*, <https://www.tipranks.com/news/company-announcements/estee-lauder-reorganizes-geographic-regions-for-efficiency>.
48. Yahoo Finance (2025), *The Estée Lauder Companies Boosts Digital Strategy with Adobe Firefly*, Zacks Equity Research, <https://finance.yahoo.com/news/estee-lauder-companies-boosts-digital-154400218.html>.