

**Fabrizio Freda**

È italiano il "mister 100 miliardi" che ha rivoluzionato Estée Lauder

MARIO PLATERO → pagina 12

**Fabrizio Freda**

# È italiano il "mister 100 miliardi" che ha rivoluzionato Estée Lauder

**MARIO PLATERO**

In undici anni da 6 a oltre 100 miliardi di valore in Borsa: per gli azionisti un ritorno del 1.900%, superiore a quello di Apple. Merito di un manager napoletano che ha conquistato New York

**C'** è una storia di eccellenza italiana in America che va raccontata, al di là delle cronache. È la storia di **Fabrizio Freda**, Ceo di Estée Lauder Companies. Nelle ultime settimane ha accumulato una serie di primati che lo mettono fuori da ogni classifica. Dopo 11 anni di successi, conseguiti grazie a un mix di strategie di lungo termine, creatività e valori umani, l'ultimo giro di boa è del 5 febbraio scorso, quando comunica i risultati del suo secondo trimestre fiscale, chiuso a gennaio. In pieno Covid, questi i dati illustrati da Freda: vendite +5% (sui record pre-Covid dell'anno scorso); online +60%; nuovi programmi Esg per rispondere alle sfide ambientali. Con un dato decisivo, inatteso: i profitti trimestrali netti sono stati di 873 milioni di dollari contro i 557 milioni di dollari dell'anno prima. Quel giorno, dopo anni di record continui il titolo è balzato dell'8%, a 272 dollari. La settimana scorsa era attorno a quota 290 dollari e l'azienda ha sfondato per la prima volta una soglia storica: la barriera di 100 miliardi di dollari di capitalizzazione, toccando i 105 miliardi (Enel, la più grande italiana, capitalizza 100 miliardi).

Nel 2009 quando Freda prese il comando, la capitalizzazione era di appena 6,4 miliardi di dollari. In 11 anni è stato creato valore per 98,6 miliar-

di di dollari, sono raddoppiate le vendite a 14 miliardi e l'occupazione è cresciuta del 55%. È qui che la performance vola "off the charts". Dal 2009 a oggi il ritorno complessivo per gli azionisti (dividendi inclusi) è stato del 1.931%. Tim Cook con Apple ha fatto il 1.100%. Normale, dunque, che da alcuni anni Freda sia l'unico italiano nella lista Barron's dei migliori 30 Ceo globali.

## UN NAPOLETANO A MANHATTAN

Lo conosco da quando è atterrato a New York. Al suo arrivo alcuni erano scettici: un italiano, un napoletano, sbarcava a New York per gestire, primo manager esterno, un'azienda quotata in Borsa ma a forte gestione familiare. Certo, veniva dalla scuola di Procter & Gamble, ma bastava? Potevano esserci rischi? «Possibile - dice Freda - ma ho sempre trovato un forte appoggio da parte della famiglia, e una sintonia di valori. Del resto da noi, in Italia, le aziende familiari sono la norma e il mio modello di crescita è piaciuto». Modello di crescita e di gestione che per la prima volta Freda illustra nel dettaglio. Freda ha costruito sui punti di forza, ha ampliato la capacità di impatto sui consumatori nel mondo «rispettando le diverse tendenze locali; ho puntato sulla qualità dei prodotti, che genera fedeltà, e su un portafoglio di brand che abbraccia tutte le categorie del nostro settore, dalla cura della pelle ai capelli, dalle fragranze ai make up».

## LA CACCIA AI TALENTI

Freda punta anche su diversi motori di crescita per minimizzare il rischio di stallo. Altri due strumenti chiave - e nuovi - ideati da Freda anni fa sono la «bussola a dieci anni» introdotta nel 2012 e «l'ufficio per la trasformazione». Strumenti diversi, ma ciascuno è in sincronia con l'altro. La «bussola» identifica nuove sfide, nuovi sviluppi, possibili cambiamenti nei trend, nel gusto dei consu-

matori. «L'ufficio per la trasformazione» risponde al Ceo e imposta cambiamenti per anticipare il futuro atteso, mentre le altre attività operative del giorno per giorno proseguono normalmente. I «trasformatori», ad esempio, hanno costruito un centro di ricerca per test clinici avanzatissimi su prodotti per la pelle a Shanghai e hanno realizzato la fabbrica digitale più moderna che il gruppo abbia mai avuto, scontando una forte crescita asiatica da qui ai prossimi anni. «Per crescere internamente - aggiunge - ci vogliono talenti brillanti. Li cerchiamo e li aiutiamo a crescere in un contesto di diversità. Il 50% dei direttori generali nel mondo sono donne, inclusi i Paesi meno ovvi. In Arabia Saudita, ad esempio: Abir A. Kaki sta facendo benissimo».

Sul fronte dei valori prevalgono obiettivi per evitare pregiudizi e disuguaglianze: «Quest'anno ad esempio abbiamo raddoppiato le assunzioni di afroamericani. Poi siamo globali e locali: non è l'America che esporta un suo modello ma è ogni sede locale a essere in sintonia con costumi, tradizioni, preferenze locali». La crescita dei giovani è un altro punto chiave per Freda: «Tutti hanno mentori che si occupano delle loro professionalità, ma ho anche introdotto il concetto di "mentoring al contrario": i 600 manager più importanti hanno a loro volta dei giovani "mentor" con i quali confrontarsi, giovani fra i 24 e i 30 anni. L'idea è essere sempre pronti a quel che vorranno le nuove generazioni».



C'è poi l'impegno Esg (ambiente, sostenibilità e governance). Per la protezione ambientale entro il 2025 il 75-100% del packaging sarà riciclabile o riutilizzabile, fra le varie iniziative c'è l'installazione di una fattoria del vento in Oklahoma e l'installazione di pannelli solari in varie fabbriche. Per la sostenibilità le formule puntano più sul biologico o sul naturale. Aveva, ad esempio, è già passato a una produzione interamente vegana.

«Questo insieme di strategie ci consente di prepararci, di orientare la vela nella direzione dei venti di crescita anche quando girano all'improvviso, com'è accaduto con il Covid», un momento di sfida in cui gli alberi maestri sono entrati in improvvisa tensione. Ma è stato anche

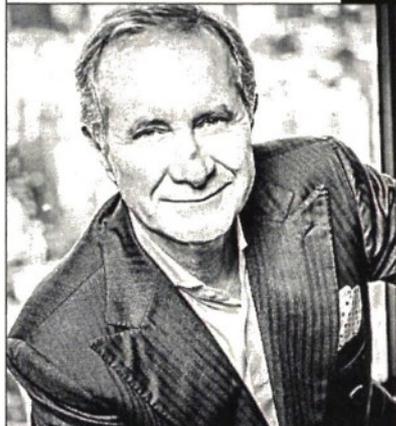
un momento unico: «Da una parte abbiamo visto una grande accelerazione per sviluppi che avevamo già in cantiere, dall'altra un momento di grande riflessione interna e di straordinaria solidarietà».

**IN ANTICIPO SUL FUTURO**

Per l'emergenza Covid Freda ha creato una struttura filantropica alla quale hanno contribuito tutti i dipendenti: 10 milioni di dollari in donazioni da distribuire a migliaia di colleghi che si sono trovati in difficoltà anche gravi. «Abbiamo creato subito squadre di consulenza sanitaria per i 45 Paesi dove siamo presenti, grazie alla digitalizzazione abbiamo potuto adattarci al lavoro remoto». Un fulcro strategico

a tutto campo insomma. E l'Italia, gli chiedo? «L'Italia resta nel cuore, abbiamo un team aziendale straordinario e sono felice per il nuovo governo Draghi: ci identifichiamo nel suo messaggio per la competenza, serietà e ambiente». Più il fattore X: gli elementi che fanno parte dell'avventura aziendale di Freda in territorio inesplorato. Le componenti strategiche, la bussola, l'ufficio trasformazione e altri strumenti del modello Freda hanno tenuto. Con un messaggio chiave per tutti nel management, la capacità di sfruttare l'accelerazione che si è palesata negli ultimi mesi, non sarebbe possibile senza un'altra componente centrale: quella dell'anticipazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

<p><b>Il personaggio</b></p>	<p><b>I numeri</b></p>
	<p><b>105 mld</b></p> <p><b>LA CAPITALIZZAZIONE DI BORSA</b></p> <p>Dal 2009 a febbraio 2021 è cresciuta da 6,4 a 105,3 miliardi di dollari, cioè si è moltiplicata per 16 volte in undici anni</p> <p><b>+ 1.931%</b></p> <p><b>IL RITORNO PER GLI AZIONISTI</b></p> <p>Dal 2009 (compresi i dividendi) il ritorno per gli azionisti è stato oltre quattro volte quello medio delle aziende dell'indice S&amp;P500</p>
<p><b>Fabrizio Freda</b> Ex Procter &amp; Gamble, da 11 anni guida la Estée Lauder Companies</p>	

8865 - ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE



A. TAI/SOPA/LIGHTROCKET/GETTY

1 La multinazionale Estée Lauder Companies ha l'obiettivo di rendere riciclabile o riutilizzabile almeno il 75% del packaging entro il 2025