**PERNOD RICARD:
DISTILLARE DATI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER SCOPRIRE LA
MAGIA DELLE CONNESSIONI UMANE¹**

"In un vivace ristorante parigino, a un gioioso matrimonio cinese, mentre il sole sorge a Seoul o tramonta a New York, con gli amici ovunque e dappertutto, fisicamente e digitalmente". In questo momento, in tutto il mondo, stanno avvenendo innumerevoli incontri: scorci unici di convivialità percepiti solo dalle persone presenti in quel preciso istante. Il nostro obiettivo è dare ai nostri consumatori il marchio che vogliono, al momento giusto, nel posto giusto, al prezzo giusto, con il messaggio giusto".

Alexandre Ricard, Presidente e Direttore Generale di Pernod Ricard

Il 25 aprile 2024, il Consiglio di Amministrazione di Pernod Ricard si era riunito a Parigi per discutere dei risultati ottenuti nel terzo trimestre del 2024.

²Le vendite nette del terzo trimestre dell'anno fiscale 2024 erano rimaste stabili a 2.347 milioni di euro, confermando la forza del portafoglio diversificato di superalcolici internazionali premium e l'ampia presenza geografica in mercati sia maturi che emergenti.

Tuttavia le sue grandi attività negli Stati Uniti e in Cina si trovavano sotto forte pressione. La Cina stava affrontando un contesto macroeconomico difficile.

Negli Stati Uniti, i grossisti e i venditori al dettaglio continuavano a eliminare dai loro inventari gli alcolici più costosi. Allo stesso tempo, le vendite si allontanavano dai

¹Caso di studio della Divisione di Ricerca della San Telmo Business School, Spagna. Scritto dal docente Jaime Arana e Vincenzo Marino per essere utilizzato in classe e non come illustrazione della gestione appropriata o meno di una situazione determinata.

Copyright © luglio 2024, Fundación San Telmo. Spagna.

Nessuna parte di questo documento può essere riprodotta, archiviata e/o trasmessa in qualsiasi modo o con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, di fotocopiatura, registrazione o altro, senza l'espressa autorizzazione scritta della Fundación San Telmo. Per richiedere copie di questo documento o per richiedere l'autorizzazione all'uso di questo caso, si prega di contattare il Dipartimento Case Editing per telefono al numero +34 954 975 004 o per e-mail all'indirizzo caso@santelmo.org.

² L'anno fiscale di Pernod Ricard va da luglio a giugno dell'anno successivo. Pertanto, il terzo trimestre dell'anno fiscale 2024 si riferisce al terzo trimestre dell'anno.

massimi storici registrati dopo il COVID-19. L'azienda di superalcolici premium doveva far fronte alla sfida di raggiungere l'obiettivo fissato per l'intero anno.

Il Consiglio d'Amministrazione aveva diverse domande:

- Quali strumenti *di marketing* digitale avrebbe dovuto sviluppare Pernod Ricard negli anni successivi per rafforzare la domanda e migliorare le vendite?
- Qual era il livello raggiunto dall'organizzazione in termini di implementazione e adozione degli strumenti?
- Data la crisi economica, sarebbe stato necessario accelerare, con il rischio di aumentare quello che il dipartimento IT definiva debito tecnico³, oppure rimandare il grado di penetrazione degli strumenti in altri Paesi, permettendo così a Pernod Ricard di organizzare i dati e stabilizzare l'intera struttura?
- Nell'era dell'intelligenza artificiale generativa, sarebbe stato più interessante per Pernod Ricard lanciare nuovi strumenti e dedicare meno tempo ai progetti già avviati?

PERNOD RICARD NEL 2023

Così Alexandre Ricard, Presidente e Direttore Generale dal febbraio 2015, presentava l'azienda il 31 agosto 2023 nel corso della conferenza stampa sugli utili dell'anno (cfr. Allegati 1, 2 e 3):

"Pernod Ricard è il numero uno mondiale dei distillati di qualità e il secondo produttore mondiale di vini e liquori. Con una forza lavoro multidisciplinare, talentuosa e altamente impegnata di oltre 20.600 dipendenti, il Gruppo possiede 17 dei primi 100 marchi di alcolici, con oltre 240 marchi premium in più di 160 mercati.

Nell'esercizio 2023 abbiamo registrato un risultato straordinario, con un fatturato di 12.137 milioni di euro in un contesto che si sta normalizzando. Abbiamo avuto un andamento molto solido e diversificato, crescendo praticamente in tutte le regioni e in tutte le categorie, con un'applicazione dei prezzi molto forte in tutto il mondo e volumi consolidati. La crescita complessiva delle vendite organiche nette, pari al 10%, è dovuta all'1% di ripresa dei volumi, all'8% di successo nell'applicazione dei prezzi e all'1% di un mix più premium. La crescita delle vendite organiche è del 2% nelle Americhe, dell'8% in Europa e del

³Il debito tecnico è una metafora inventata da Ward Cunningham per descrivere le potenziali complicazioni che sorgono in un progetto, di solito di sviluppo *software*, se non si adottano azioni appropriate per contenere la complessità. Proprio come nel mondo finanziario, dove saldare un debito richiede anche il pagamento di interessi, anche i costi per recuperare un progetto sviluppato senza una metodologia adeguata possono aumentare notevolmente nel tempo se non si interviene tempestivamente.

17% in Asia e nel resto del mondo, con prezzi in linea nella maggior parte dei mercati.

Il Gruppo Pernod Ricard era nato nel dicembre 1975 dalla fusione di due aziende francesi: Pernod (fondata nel 1805, con sede a Créteil) e Ricard (fondata nel 1932, con sede a Marsiglia), due famosi marchi di aperitivi all'anice (cfr. Appendice 1 per maggiori dettagli sui momenti chiave della storia di Pernod Ricard). L'attività principale dell'azienda era quella di creare momenti conviviali sostenibili e responsabili, sprigionando la magia delle connessioni umane e generando "*bei momenti in un bel posto*".

Pernod Ricard produceva e vendeva vini e liquori di alta qualità che rappresentavano molto di più di ciò che conteneva la bottiglia:

"Siamo un'azienda con una cultura unica e team impegnati: un'azienda con un'anima. Pur essendo legati da una mentalità comune, siamo anche orgogliosi del nostro individualismo. Ogni giorno celebriamo le nostre differenze - la diversità di talenti, prospettive e personalità. È un ingrediente fondamentale della forza del vivere insieme. Questa formula vincente ci permette di affrontare la complessità, di abbracciare la diversità e di far fronte alla concorrenza a testa alta. È questo che rende Pernod Ricard una realtà unica e ci aiuta a rimanere al passo coi tempi.

IL CONTESTO COMPETITIVO

Pernod Ricard stava raccogliendo i risultati del mercato altamente dinamico del vino e dei distillati, il cui consumo era in costante crescita in tutto il mondo.

Nel 2022, i superalcolici erano stati la categoria di bevande alcoliche più consumata, con il 41% del totale, mentre nel 2015 rappresentavano il 35%, in termini di valore. Il mercato globale dei superalcolici era cresciuto del 15,3% tra il 2019 e il 2022 (411 miliardi di euro) e, di anno in anno, si sta spostando verso prodotti di fascia alta; i marchi premium stavano superando i marchi standard.