

CORTILIA: DAL PRODUTTORE AL CONSUMATORE¹

"Il prossimo anno Cortilia compirà 14 anni: non è più una start-up, ma una giovane azienda. Non può più essere un bambino da accudire, deve diventare un adolescente in grado di generare valore.

Questo è ciò che si aspettano i nostri azionisti e ciò che crediamo di poter raggiungere come team di questa azienda. Abbiamo chiuso l'anno 2023 con una perdita accumulata di 14 milioni di euro e, se le cose continuano come previsto, chiuderemo l'esercizio 2024 con un dato negativo di -6 milioni di euro.

Il 2025 potrebbe essere la svolta per dimostrare che l'e-grocery può considerarsi un business, anche in un mercato come quello italiano"².

Andrea Colombo, Amministratore Delegato di Cortilia. Settembre 2024.

DAL PRODUTTORE AL CONSUMATORE: L'IDEA ALLA BASE DI CORTILIA

Cortilia era un negozio *online* italiano specializzato nella consegna a domicilio di prodotti alimentari freschi e di alta qualità, che promuove un modello di consumo sostenibile basato sulla filiera alimentare locale.

La sua proposta si basava su due pilastri principali: la qualità e il servizio. Offriva ai suoi clienti prodotti freschi, a filiera corta e di alta qualità, accessibili con un semplice clic e consegnati comodamente a casa in una scatola di cartone, come a riprodurre l'esperienza di acquisto di un mercato locale. I tempi di consegna possono variare dal giorno stesso (Milano, Monza e rispettive province) al giorno successivo (in oltre 600 comuni di Lombardia, Emilia Romagna, Piemonte e Liguria, dove l'azienda operava dal 2015) o al servizio *National* nel resto del Paese, a partire dal 2022, integrato nel sito/app dal settembre 2023.

¹ Caso della Divisione di Investigazione dell'San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal Julio Audicana Arcas e Marisa Martínez Jiménez, sulla base di interviste con il team dirigenziale di Cortilia, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata. Copyright © marzo 2025, Fundación San Telmo. Spagna.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l'autorizzazione espressa e scritta de Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l'uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di "Edición de Casos", attraverso il telefono +34 954975004 o via email all'indirizzo casos@santelmo.org.

² Tutti i commenti sul caso appartengono ad Andrea Colombo o a un membro del suo comitato.

L'ordine minimo era di 29 euro e includeva il servizio di consegna standard³ (4 ore dall'ordine) che, pur non essendo rapida, offriva un ampio orario e una buona puntualità, con un livello di servizio superiore al 99%.

I suoi clienti erano italiani di classe medio-alta, nella fascia d'età compresa tra i 35 e i 55 anni, che volevano assaporare il gusto di prodotti genuini senza doversi recare in un negozio per acquistarli.

Creare un *account* su Cortilia era semplice e gratuito. L'assortimento disponibile variava in base alla localizzazione del cliente. Una volta effettuato l'accesso, quest'ultimo poteva scegliere se effettuare un ordine unico o richiedere un "abbonamento" a una cassetta di frutta e verdura (a scelta tra diversi formati e con frequenza settimanale o quindicinale), che potrebbero essere integrata con altri prodotti come formaggi, carne, pasta o pane.

Era possibile effettuare l'accesso su Cortilia tramite il suo sito web (www.cortilia.it) o la sua applicazione *mobile*. Il sito internet, progettato per garantire un'esperienza di acquisto comoda e funzionale. È stata utilizzata soprattutto per il primo acquisto, durante il quale i nuovi clienti erano in cerca ispirazione e con curiosità vogliono esplorare l'intera offerta di Cortilia.

La maggior parte degli ordini ricorrenti è stato invece realizzata tramite app (70% degli acquisti), in quanto garantisce una maggiore immediatezza e semplicità.

Implementare questa proposta di valore innovativa non era stato semplice. La sua realizzazione si basava su due pilastri fondamentali.

- **Prodotti e fornitori che garantiscono la qualità.** Cortilia lavora con più di 400 fornitori di varie categorie, prevalentemente prodotti freschi⁴. Selezionare la merce è compito del team acquisti, composto da specialisti di gestione della categoria a loro assegnata ma prevalentemente esperti di prodotto⁵, in grado di identificarne la qualità e di distinguerne le sfumature.

Nel 2021 Cortilia aveva iniziato a sviluppare il proprio marchio⁶, mettendo il proprio logo su prodotti essenziali di altissima qualità che non avevano un *brand* riconosciuto alle spalle, o che si presentavano come ricette create appositamente per l'azienda, come il Panettone, il succo di frutta o i *brownie* Cortilia (cfr. Allegato 1: Scoperto da Cortilia per voi).

- **Servizio di consegna puntuale ed efficiente:** Cortilia era un'azienda tecnologica. Lo sviluppo *in-house* del suo software era uno dei suoi punti di forza.

Nel 2024 il team tech era composto da 18 persone (consulenti inclusi) e aveva un budget di oltre 500.000 euro all'anno per rimanere all'avanguardia. In 10 anni

³ A Milano la consegna *express* è disponibile a pagamento.

⁴ Nell'ultimo anno erano state aggiunte categorie, come i prodotti per la dispensa, l'igiene personale, detergenza e per gli animali domestici.

⁵ Molti hanno studiato all'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo.

⁶ Progetto "Scoperto da Cortilia per voi". <https://about.cortilia.it/produttori>

di lavoro, è stata migliorata costantemente l'usabilità e l'esperienza del cliente sia del sito web che dell'*app*. Inoltre, il software che gestiva le operations dell'azienda è risultato essere ben al di sopra degli standard utilizzati dai retailer fisici che hanno deciso di sviluppare il canale *online*.

Oltre al software, la seconda chiave di differenziazione del servizio era la logistica. Il magazzino semi-automatizzato aveva permesso a Cortilia di raggiungere un livello di servizio superiore al 99% di puntualità nelle consegne e di 99,92% di affidabilità in termini di merce consegnata.

Oltre alla qualità e al servizio, l'idea alla base di Cortilia comprendeva intrinsecamente un'altra caratteristica: la sostenibilità, che aveva accompagnato l'azienda fin dalla sua nascita. Non a caso i suoi fornitori (venivano chiamati *partner*) erano stati scelti accuratamente e selezionati per la qualità dei loro prodotti e per l'autenticità delle storie dietro a ciascuno di essi. Cortilia dava loro visibilità, creando insieme delle vere e proprie *partnership*.

Nel 2020 era diventata Società Benefit e nel 2022 stata certificata come B-Corp. Oltre alla trasparenza nella gestione e all'attenzione per gli *stakeholder*, l'azienda cercava di ridurre il più possibile l'impronta di carbonio. Prediligeva l'uso di carta e cartone rispetto alla plastica, si era impegnata per ridurre gli sprechi alimentari e aveva implementato la circolarità nelle cassette di plastica per frutta e verdura che i fornitori utilizzavano per consegnare i prodotti nel deposito dell'azienda.

Con la sua proposta, ideata e implementata con successo, Cortilia, aveva lentamente ma inesorabilmente creato una narrazione che piace alla gente. Nel 2022, il marchio già godeva di una riconoscibilità superiore al 50% nell'area milanese e di una considerazione superiore al 30%. Era diventata un'azienda di riferimento in termini di qualità e sostenibilità.

L'EVOLUZIONE DI CORTILIA

- **SCOPO ORIGINALE**

Il progetto, inizialmente chiamato Geomercato, era nato a Milano nel 2011 come una piattaforma a cui abbonarsi per acquistare una selezione di prodotti ortofrutticoli. Le consegne in cassetta venivano effettuate dagli stessi agricoltori cercando di ottimizzare i diversi spostamenti.

Nel 2012 aveva cambiato nome in Cortilia ed era stato aperto un nuovo magazzino di 4.000 metri quadrati che permetteva di far rientrare nello stesso ordine prodotti di più fornitori. Inoltre l'azienda disponeva ora di un proprio parco veicoli per le consegne. Alle categorie iniziali di frutta e verdura se ne aggiungevano poi altre, come carne e pesce, salumi e latte, pasta e riso...prodotti sempre in linea con i livelli di qualità associati al marchio.