



# Zeg nooit meer banaan tegen een energiesnack

**Patrick Wauters is de Marketeer van het Jaar 2009. Hij bouwde Chiquita in Europa om van een traditionele bananenverkoper tot een verdeler van energiesnacks.** | Door Ad van Poppel/Foto: Michel Wiegandt

**D**at het hoofdkantoor van Chiquita toen in Antwerpen zat, wist Patrick Wauters (40) vijf jaar geleden niet eens. Dit jaar is hij als — houdt u vast — vice president fresh convenience Europa en het Midden-Oosten en managing director Chiquita Fresh verkozen tot Marketeer van het Jaar 2009. Hij nam het in de eindstrijd op tegen Wouter Torfs, CEO Schoenen Torfs, en Koen Van Bockstal, gedelegeerd bestuurder Oxfam Fairtrade/Oxfam Wereldwinkels.

Wauters positioneert het bananenmerk Chiquita sinds 2004 op Europees vlak anders: van een traditioneel product werd het een echt merk en bananen werden ook op nieuwe manieren aantrekkelijk gemaakt.

Chiquita ging bij de start van Wauters door een zware periode. Het schuilde in 2002 onder Chapter 11 en startte door onder de naam Chiquita Brands. “Het bedrijf was zeer afhankelijk van bananen en zat voor zijn inkomsten in een heel volatiele markt”, vertelt Wauters. Voor hem was Chiquita een stap in het onbekende. “Het enige wat Chiquita wist, was dat het in Europa verandering

nodig had,” zegt hij. “Het seniormanagement zag twee richtingen: een speler in de *low cost commodity* zijn of een echt merk worden.” Het management koos voor het laatste, maar hoe, wat en waar, daar was nog niet over nagedacht. Dat was een taak voor Wauters.

“Het was een *leap of faith*”, zegt hij nu. “De mensen vroegen me waar ik mee bezig was. Je weet echter pas wat je kunt, als je een serieus risico neemt. Ik kon of op veilig spelen of iets helemaal nieuws neerzetten. Alles wat ik geleerd had, kon ik hier toepassen. Het was een opportuniteit zoals je er maar weinig krijgt.”

## Vergeet bananen

Er was bij Wauters' aankomst bij Chiquita nauwelijks sprake van een Europese marketingafdeling. “Chiquita had er nooit aan gedacht om vanuit de consument te

De marges van de verkoop van nieuwe producten zijn twee keer zo groot als die van traditionele bananen.

vertrekken. Dat was nieuw in de sector. We moesten fruit en bananen opnieuw aantrekkelijk maken. Je moet vijf keer per dag groenten en fruit eten, maar de fruitconsumptie stagneert. Dat is een contradictie. Je zit immers met de trend naar gezondheid waar ook veel andere bedrijven van profite-

**PATRICK WAUTERS (CHIQUITA)**  
“Mensen stappen wel een benzinstation binnen voor een Mars van 1 euro. Waarom dan niet voor een banaan?”



ren, zoals Danone. We moesten met Chiquita een antwoord geven en het als een gezonde snack positioneren.”

Wauters gebruikte de eerste zes maanden bij Chiquita om een team samen te stellen met mensen uit verschillende landen. Daarnaast onderzocht hij waar Chiquita als merk voor stond en hoe hij dat op een geloofwaardige manier kon uitbreiden en differentiëren ten opzichte van de concurrentie. Die concurrentie bleek breed, gaande tot de fabrikanten van snacks zoals Mars. De conclusie was: het Chiquita-merk moet inspireren. *Make the world love fruit*. Wauters: “Niet dat je fruit móét eten. Je moet het zelf willen. Fruit moet aantrekkelijk zijn.” De Chiquita-marketeers kwamen onder meer op fruit als snack, als dessert en als drank, *smoothies*.

Wat weerhield de mensen er tot dan toe van om fruit te eten? Het is niet altijd even gemakkelijk, het is niet overal te vinden op het moment dat ze het willen. Een van de doorbraken was bananen als *ready to eat* brengen in benzinstations. “We hebben een oerproduct op een nieuwe manier gebracht. Niet als een banaan, maar als een natuurlijke energiesnack”, zegt Wauters. Sindsdien staan er bij de kassa’s van benzinepompen bakken met losse bananen voor de prijs van 1 euro. In de drankkasten staan er *smoothies*. In beide gevallen gaat het om verse producten waarvoor een aangepaste technologie vereist was. Voorts heeft McDonald’s individueel verpakte stukken ananas als dessert. Wauters: “Veel mensen zeiden ons dat het nooit zou lukken. Maar mensen stappen wel een ben-

zinstation binnen voor een Mars van 1 euro. Ik zei: vergeet bananen, wij verkopen een energiesnack en daar willen de mensen die euro wel voor betalen.”

Het had succes. De *new business* is nu goed voor 30 miljoen euro omzet en de marges zijn twee keer zo groot als die op de traditionele bananenverkoop. In ons land wordt 15 procent van de omzet met de nieuwe producten gehaald, tegen 2015 wordt dat wellicht een kwart.

### De naakte leider

Wauters mag zich dan wel als vader van de nieuwe marketingaanpak zien, maar intussen heeft hij het project wat losgelaten. Dit jaar heeft Chiquita de hoofdzetel verplaatst van Antwerpen naar het Zwitserse Zürich. R&D en marketing gingen mee. Wauters echter niet. Hij bleef in Antwerpen in een commerciële functie met internationale (‘regio’) verantwoordelijkheden. De reden waarom hij niet meeging, is zijn familiale situatie.

De familie van Wauters was trouwens ook een van de redenen waardoor hij bij Chiquita terecht kwam. Wauters werkte eerder voor Unilever waarmee hij na zijn studie handelsingenieur aan de KULeuven en zijn MBA aan de University of Chicago in contact kwam. In 2004 kwam er voor Wauters echter een einde aan dat hoofdstuk. Was er geen uitdaging meer? Dat wel, maar Wauters koos voor zijn gezin. Bij Unilever betekende een internationale functie niet alleen werken in Nederland of Engeland — wat vanuit Antwerpen als thuisbasis voor Wauters redelijk te doen was — maar ook *overseas* gaan. “Familiaal ging dat niet. Mijn echtgenote heeft ook een carrière in België”, zegt hij. Wauters stond toen voor de keuze: zelf iets beginnen, of voor een groot bedrijf vanuit België iets opbouwen. Chiquita bood een nieuwe uitdaging.

“Achteraf gezien, ben ik blij toen die sprong gewaagd te hebben”, zegt Wauters. “Het is een fantastische ervaring geweest. Ik heb iets kunnen opbouwen, ik heb gevoeld wat ondernemen is: mensen aanwerven, een team bouwen, een bedrijf leiden. Het is wel moeilijk geweest om afscheid te nemen van de mensen die ik aangenomen hebt. We vormden een hecht team, er was loyaliteit. En dan verandert in één keer heel je wereld. Mijn grootste angst was dat we alles wat we in die jaren hebben opgebouwd, waar we als team voor gezwoegd hebben, verloren zou gaan.”

Ten slotte: heeft Wauters een groot voorbeeld? “Ik ben geen echte boekenlezer, maar een boek dat me geïnspireerd heeft, was ‘The naked leader’ van David Taylor. Dat is geen marketingboek, maar een werk over het verleggen van grenzen, over buiten je comfortzone gaan en je angsten overwinnen. Dat boek heeft me geholpen om beslissingen te nemen. Toen ik naar Chiquita ging, zeiden mensen dat het niet goed zou zijn voor mijn carrière. Dankzij dat boek heb ik het toch gedaan. Het heeft ook te maken met wat voor een marketeer je bent. Je kunt pas leiden als je bereid bent om met jezelf geconfronteerd te worden.” (1)