



sindsdien in waarde verdubbeld. Sweetgreen heeft het zwaarder, en handelt zo'n 50 procent onder zijn introductiekoers uit 2021.

De eerste Chipotle-locatie werd in 1993 opgezet door Steve Ells, die daarvoor als souschef in een goedlopend luxerestaurant in San Francisco werkte. Hij raakte gecharmeerd door het eten van de vele *taqueria's* – Mexicaanse taco-afhaalrestaurants – die de Californische stad kent. De aan de vermaarde kookschool Culinary Institute of America opgeleide kok besloot een eigen variant van zo'n restaurant op te zetten in Denver. Hij had daarvoor een startkapitaal van slechts 85.000 dollar.

**HET
CHIPOTLE-
AANDEEL
IS IN DE
AFGELOPEN
VIJF JAAR
160 PROCENT
MEER WAARD
GEWORDEN**

Het was niet direct het plan van Ells om die eerste Chipotle-vestiging om te zetten in een keten. De ambitie van de toen achtentwintigjarige Ells was om genoeg geld te verdienen met het fastfoodrestaurant om een eigen *fine dining*-etablisement op te kunnen zetten, in navolging van het restaurant waar hij in San Francisco werkte. Dat plan werkte te goed: Chipotle was meteen succesvol genoeg om er een keten van te maken, juist op plaatsen waar Mexicaans eten nog niet erg populair was. Het maakte dat Ells aan *haute cuisine* niet meer toekwam.

ZONDER FRANCHISEMODEL

Chipotle valt op in de fastfood-wereld doordat het zonder een franchisemodel werkt: de eerste uitbreidingen werden bekostigd uit de eigen cashflow, en wat later door kapitaalinjecties die investeerders in het bedrijf deden.

De belangrijkste daarvan was McDonald's, dat vijf jaar na de oprichting van Chipotle een belang nam dat uiteindelijk goed was voor 90 procent van de aandelen. De ervaring die 's werelds grootste hamburgerketen had met de operationele en logistieke processen maakte dat de burritoketen veel groeipijn kon ontwijken die bij het uitbouwen van een keten komt kijken. In totaal investeerde McDonald's 360 miljoen dollar.

Op de dag dat Chipotle in 2006 zijn beursintroductie maakte, noemde een analist de investering die McDonald's had gedaan tegenover de Amerikaanse zakenkrant *Wall Street Journal* "het gelukkigste experiment dat McDonald's ooit heeft uitgevoerd". Chipotle kon voorafgaand aan de beursgang tot twee keer toe zijn introductieprijs verhogen. Alsnog sloot het bedrijf zijn debuutdag op de New York Stock Exchange af met een plus van meer dan 100 procent. Inmiddels heeft McDonald's zijn belang in de concurrent afgestoten, waarmee het in totaal 1,5 miljard dollar binnenhaalde.

Kort na de beursgang had Chipotle 640 restaurants, waarbij het tegenover beleggers beloofde het geld dat de beursgang opleverde te investeren in snelle uitbreiding van de keten. Dat groeipotentieel maakte dat beleggers het aandeel verder omhoog stuwden. Op dat moment koerste het aandeel op 36 maal de verwachte winst – een stuk meer dan waarop andere restaurantketens handelden. Analisten spraken zich tegenover *The Wall Street Journal* dan ook al snel bezorgd uit over de waardering die de burritoketen had.

MEDIA-AANDACHT

De rappe groei van Chipotle bereikte het bedrijf zonder de klassieke marketingtactieken van fastfoodbedrijven, die door veel te adverteren pogen om *top of mind* te blijven, zodat klanten met honger als het ware instinctief voor hun merk kiezen. Ells was niet overtuigd door die tactiek: advertenties zijn "niet geloofwaardig", beweerde hij regelmatig. Ells' voorkeur ging uit naar een combinatie van mond-tot-mondreclame en acties die lokaal voor veel reuring zorgden. Zo voerde de keten acties waarbij iedereen die tijdens Halloween verkleed als taco of burrito een restaurant bezocht, een gratis maaltijd kreeg. Het leverde in de beginjaren veel media-aandacht op – en dus gratis zendtijd.

Onder Ells groeide Chipotle hard, maar toen de oprichter in 2018 vertrok, stond het bedrijf er niet best voor. Het had te maken met een slechte reputatie op het gebied van voedselveiligheid en kwam regelmatig negatief in het nieuws doordat gasten het norovirus of salmonella opliepen. Daardoor werden honderden gasten ziek en moest het bedrijf boetes van in totaal 25 miljoen dollar betalen. De gezondheidsproblemen ontstonden deels door Ells' idealistische idee om zo veel mogelijk ingrediënten van lokale biologische landbouwers af te nemen. Dat deed het marketingtech-

