



TOP OF MINDS

# THE C-SUITE

Deze editie: **Deniz Er Wiedhaup** van Yoni  
over big data, e-commerce en scale-ups

In The C-Suite laat Top of Minds gezichtsbepalende topmanagers uit de Consumer Goods-sector aan het woord. Janko Klaijsen, Founding Partner van Top of Minds, destilleert inzichten uit hun ervaringen om andere managers en executives in het Consumer Goods-werkveld te inspireren.



## De visie van Deniz Er Wiedhaup

De retailsector heeft de afgelopen jaren een ongekeerde transformatie doorgemaakt. Tijdens en na de pandemie lieten grote en kleine spelers zien dat zij snel kunnen schakelen en goed weten wat klantgerichtheid is. Deze wereld zit vol bevlogen mensen met slimme ideeën. Tijd voor Top Of Minds om de balans op te maken. Hiervoor ging Janko Klaijisen in gesprek met diverse leiders uit de sector.

### De stand van zaken bij Yoni

Sinds een half jaar staat Deniz Er Wiedhaup aan het roer van Yoni, een B Corp-gecertificeerd bedrijf met als missie 'to keep chemicals away from vagina's, globally'. De scale-up werd in 2015 opgericht door Mariah Mansvelt Beck, nadat zij werd opgeschrokken door een voorstadium van baarmoederhalskanker. Doordat zij zich ging verdiepen in wat vrouwen allemaal, elke maand, in- en dichtbij hun lijf stoppen, ontdekte ze plastic, synthetische stoffen en meer zaken die daar niet thuis horen. Daarom startte ze Yoni, met als doel om menstruatieproducten zo transparant en duurzaam mogelijk te maken. Het diverse team van Yoni in Amsterdam werkt dagelijks aan het verspreiden van deze boodschap en de bijbehorende natuurlijke producten. Momenteel is Yoni actief in de Benelux en het VK en sinds kort ook in Spanje. De komende vijf jaar wil Yoni de omzet vertienvoudigen via zowel internationale als online expansie.





## Wat was jouw reden om bij BCG aan de slag te gaan?

“In mijn studietijd was internet booming. Ik wilde beter begrijpen hoe het allemaal werkte en ik vond programmeren erg leuk. Daarom heb ik in Turkije Computer Engineering gestudeerd. Met zo’n achtergrond kwam je in die tijd meestal bij de IT-afdeling van een bank terecht nadat je daar stage had gelopen. Ik wilde liever generalistisch beginnen en meerdere sectoren leren kennen. En dat kan perfect als junior consultant bij een kantoor als BCG. Ik heb bij diverse bedrijven in sectoren als health en de maakindustrie mee kunnen werken aan hun strategie en daarmee goed inzicht in en interesse voor de dynamiek tussen de consument en retailer ontwikkeld. Dat was later ook de reden om naar Coca-Cola Europacific Partners over te stappen. Het leuke aan dat bedrijf is dat je werkt met een heel tastbaar product in een zeer complex veld. Het viel mij op dat er een

enorme behoefte was aan concrete klantdata waarover we geen beschikking hadden. Dat maakt het moeilijk om grip te krijgen op de klantbehoefte. Je bent dan afhankelijk van input van partners uit de keten. Je zult dus zelf veel onderzoek moeten doen naar je klant, de journey en het uiteindelijke aankoopgedrag bij de outlets waar Coca-Cola verkocht werd. Dat was in die tijd nog niet zo eenvoudig.”

“**Online ben je veel gemakkelijker vindbaar en kun je sterk in een niche zijn. Daarom doen kleine merken zoals Yoni het online vaak beter dan in het schap.**



Deniz is geboren in Turkije en heeft haar MBA met vlag en wimpel afgerond aan de Columbia Business School in de Verenigde Staten. Ze vestigde zich in Nederland, waar ze inmiddels twee kinderen heeft met haar Nederlandse man. Deniz heeft carrière gemaakt bij bedrijven als BCG, Coca-Cola Europacific Partners, bol. (voorheen bol.com) en Getir. “Ik ben enorm positief over de organisatie, het product en de werkzaamheden,” zegt Deniz over Yoni. “Natuurlijk is het een kleiner team dan ik gewend ben en zijn er minder resources beschikbaar. Daardoor doe ik veel meer zelf hands-on. Ondanks dat ik veel tegelijk op mijn bordje heb, krijg ik daar veel energie van.”

### Hoe was de overstap naar een e-commerce-pureplayer?

“Ik stapte over naar bol.com omdat ik die klantbehoefte nog beter wilde begrijpen. Dat kun je het beste leren bij een partij die in direct contact met de klant staat en beschikking heeft over data. Bij bol.com gebeurde er heel erg veel en op een enorme schaal. Het bedrijf heeft enorm veel traffic van zeer diverse klanten en was bovendien een voorloper in de platformeconomie. Het ontwikkelde zich in die tijd van de grootse webshop van Nederland naar een open platform, waarop nu zo’n 60.000 verkopers actief zijn. Die ontwikkeling maakte het ook de perfecte plek voor mij om mijzelf te ontwikkelen. Ik heb geleerd hoe je een platform of marktplaats met een ingewikkelde en snelle dynamiek leidt doordat ik verantwoordelijk was voor de samenwerking met de

partners en de ontwikkeling van de propositie richting hen. Ik sprak daarvoor veel met ondernemers, moest hun onlinestrategie begrijpen en hen duidelijk maken hoe wij hen konden helpen hun business te laten groeien door ons additionele kanaal. Dat was niet alleen leuk om te doen, maar ook enorm leerzaam.”

### Hoe ervaar jij het verschil tussen e-commerce en offline?

“Een platform als bol.com is een plek waar heel veel verschillende consumenten samenkomen en dat leverde interessante vraagstukken op. Wat is de juiste propositie, welk assortiment hoort daarbij, hoe zorg je dat je vindbaar bent en hoe waarborg je zaken als privacy? Consumenten oriënteren zich online eerst en hebben dan de juiste informatie nodig. Hoe ontsluit je dat soort informatie het beste? En met goede klantenservice komt alles dan samen en creëer je een drietrapsraket: het juiste assortiment en snelle toegang tot de producten die aansluiten op de behoeften van de consument. Digitaal is dat een heel ander spel dan op de winkelvloer. De offline klantreis gaat over zaken als schapruimte en de marketing en doorverkoop daarvan, dus dat is primair weggelegd voor de grote merken die geen uitleg behoeven, zoals Coca-Cola. Doordat merken online de ruimte nodig hebben om hun propositie uit te leggen, doen kleine merken zoals Yoni het online vaak beter dan in het schap.”

## Je stapte over van de wereld van grote corporates naar scale-ups zoals Getir en Yoni. Hoe heb je dat ervaren?

"Ik leer overal iets wat later weer van pas komt. Kijk, Coca-Cola is heel goed in het branden van hun product en dat op schaal produceren. En altijd met de hoogste kwaliteit, in de gehele keten. Dat ketendenken en- handelen doen zij als geen ander. Bij Getir zag ik wat er nodig is voor schaalbaarheid. Als je die ervaring en kennis combineert met het platformdenken van bol.com, ontstaan er heel interessante nieuwe kansen. Door de juiste inzichten te verzamelen, daar effectief op in te spelen en met die kennis de consument goed mee te nemen in je verhaal, bouw je een sterk merk. Juist de combinatie van ervaringen helpt mij nu enorm in mijn functie bij Yoni."

# Yoni

## En welk verhaal is dat in het geval van Yoni?

“Yoni is het eerste duurzame merk voor menstruatieproducten in de reguliere detailhandel in Europa, en heeft de hele categorie opgeschud door andere merken uit te dagen om te vertellen wat er in hun producten zit. Gangbare producten bevatten namelijk plastics, parfums en kunstmatige ingrediënten, en standaard katoen is een zeer vervuilend gewas dat veel pesticiden en water vereist. Als koploper op het gebied van chemicaliëenvrije menstruatieproducten heeft Yoni het taboe rond menstruatie doorbroken. Zo werkt Yoni ook samen met het Armoedefonds om menstruatieproducten gratis beschikbaar te maken voor degenen die het nodig hebben via MUP's (uitgiftepunten voor menstruatieproducten). Eén op de tien meisjes of vrouwen die in armoede leven, kan geen menstruatieproducten betalen. Yoni is dus goed voor de mens, de planeet en de samenleving. Toen ik al deze feiten hoorde tijdens mijn sollicitatieprocedure, ben ik zelf ook meteen overstapt op Yoni. Ik heb twee dochters en het is mijn verantwoordelijkheid dat zij in de toekomst ook de juiste producten gebruiken. Het is ook indrukwekkend dat Yoni in 2018 een B Corp is geworden en daarmee een van de eerste Nederlandse B Corp-merken is.”

## Inmiddels zijn er steeds meer mainstream merken die soortgelijke producten introduceren. Hoe zie jij dit?

“Het is een succes dat de missie van Yoni breed wordt omarmd. Zo gebruiken concurrenten geen blauwe vloeistof meer in hun reclames en bieden steeds meer partijen maandverband met een toplaag van biologisch katoen. Maar Yoni is nog steeds het meest duurzame merk. Daarom is ook de prijs relatief hoger dan die van de concurrentie. Op basis van consumentenonderzoek en marktgegevens weten we wat het psychologische prijspunt voor onze producten is. Prijsstelling wordt echter een grotere uitdaging, omdat de kostprijzen stijgen door de wereldwijde macro-economische context. In 2023 probeerden we dit niet door te berekenen aan de consumenten, en werden we geconfronteerd met lagere marges. Maar zodra de concurrentie de prijzen verhoogde, werd onze prijsafstand tot de mainstream kleiner en stapten consumenten weer over naar Yoni. Als we naar de marktgegevens kijken, zien we dat Yoni een van de snelst groeiende A-merken in de categorie is. Uit de gegevens blijkt dat consumenten ofwel kiezen voor premium duurzame opties, ofwel voor private label. De groei van de A-merken is dus vertraagd.”

“De internationale prijsstelling wordt een nieuwe uitdaging voor ons, want de marktdynamiek verschilt van land tot land. Nederlandse retailers geven bijvoorbeeld de voorkeur aan hoge-lage prijzen, gedreven door promoties, terwijl Duitse retailers de voorkeur geven aan dagelijks lage prijzen.”

## Wat zijn jouw ambities voor Yoni de komende jaren?

“Na acht jaar is het tijd voor Yoni om de groei te versnellen en winstgevend te worden. Internationale expansie, groei in online en het aangaan van B2B-partnerships zijn de belangrijkste groeipijlers van Yoni. Met mijn ervaring in consulting, FMCG en e-commerce wil ik Yoni helpen met deze ambitie.”

“In mijn eerste zes maanden heb ik me gericht op drie gebieden: prioriteiten stellen, data beter inzetten en commerciëler werken. Met een klein team en kleine middelen is focus en keuzes maken des te belangrijker. We hebben bijvoorbeeld prioriteit gegeven aan de toetreding tot Duitsland in plaats van Yoni in verschillende landen in Europa te lanceren.”

“Ook zijn we meer gegevens gaan gebruiken om verbeterpunten in het bedrijf te identificeren. We zijn begonnen met het consequent bijhouden van KPI's voor alle disciplines en volgen ook de feedback van klanten nauwgezet, wat ons helpt bij het identificeren van productverbeteringsgebieden. Vooral het bijhouden van de prestaties van innovaties geeft inzichten voor de toekomstige productpijplijn. Menstruatieondergoed is bijvoorbeeld een nieuwe en opkomende categorie, en we zien datconsumenten verschillende voorkeuren hebben voor het model en de pasvorm.”

“Tot slot worden we een meer commerciële organisatie omdat dit cruciaal is voor het maximaliseren van de sociale impact. Inzichtgestuurde verkoop helpt ons bijvoorbeeld

in alle kanalen om nieuwe klanten te winnen. In de traditionele detailhandel gebruiken we marktgegevens om niet alleen onze groei aan de winkeliers te laten zien, maar ook hoe de categorie zich ontwikkelt en welke rol wij spelen in de groei van de categorie. We delen inzichten met bedrijven en scholen over hoe belangrijk het is voor diversiteit en inclusie om studenten en werknemers te voorzien van gratis menstruatieproducten, net als toiletpapier en zeep.”

“**Omdat ik zowel aan de FMCG- als retailkant heb gewerkt, kan ik de kansen en uitdagingen goed begrijpen. Ik kan iedereen aanraden om dit te doen en beide kanten en perspectieven te zien.**”



## Hoe word je eigenlijk CEO? Welke tips kun jij geven?

“Wat mij enorm heeft geholpen, is de ervaring in diverse bedrijven en teams. Ik heb zo verschillende perspectieven kunnen ontwikkelen. Maar ik had bijvoorbeeld graag nog een tijdje in de Verenigde Staten willen werken. De growth mindset van Amerikanen vind ik fascinerend. Europeanen zijn wat risicomijdender, denken soms snel aan wat er mis kan gaan. Amerikanen niet, die staan er ook bij tegenslagen positief in. Dat zal een van de redenen zijn dat de Amerikaanse economie er vaak sneller weer bovenop is na een crisis. Het is dus goed om af en toe te switchen, een ander businessmodel te ervaren, een andere cultuur.”

“Verder raad ik aan om je carrière te beginnen bij een bedrijf dat ook een soort school voor je is. Ergens waar je veel kunt leren en waar ruimte is om je te ontwikkelen, verantwoordelijkheid te nemen en allerlei nieuws te ontdekken. Dat geeft je een sterke basis om je carrière op te ontwikkelen. Uiteindelijk draait het om de mensen, en zul je dus echt moeten leren om ‘people first’ in plaats van ‘company first’ te denken. Zorg ervoor dat je die skillset goed ontwikkelt. Je mensen moeten weten wat jouw waarden zijn. Dan is het niet zo erg als je een keer een fout maakt.”

## Drie tips van Deniz Er Wiedhaup

1. Zie je werkgever als een school.
2. Gebruik jouw kennis en ervaring als een kracht voor het goede.
3. Doe ervaring op in uiteenlopende culturen, sectoren en omgevingen.



## LOOPBAAN

- 2023 - heden **Chief Executive Officer, Yoni**
- 2021 - 2023 **Regional Director, Getir**
- 2019 - 2021 **Head of Partner Proposition, Bol.com**
- 2013 - 2019 **Category Manager, Coca-Cola Europacific Partners**
- 2010 - 2012 **Consultant, Boston Consulting Group, Amsterdam**
- 2008 - 2008 **Associate, Boston Consulting Group, Istanbul**
- 2005 - 2007 **Associate, Value Partners Management Consulting, Istanbul**