

Product Management en sales: 5 belangrijke lessen van unicorn Aikido

04 maart 2026, 13:41

Nick Boucart

Product Management zonder betaalbereidheid is geen product-market fit

Begin 2026 haalde Aikido Security zestig miljoen dollar op in een Series B-investeringsronde. Het Gentse cybersecuritybedrijf werd daarbij gewaardeerd op één miljard dollar en kreeg op enkele jaren tijd de status van unicorn. Een opvallend groeiverhaal in een competitieve markt.

Achter die snelle groei schuilt onder meer een uitgesproken visie op Product Management en sales. Tijdens Product Day, een initiatief van Sirris, lichtte Roeland Delrue toe waarom **Product Management en sales** volgens hem onlosmakelijk verbonden zijn. Want een goed gebouwd product volstaat niet. De echte toets is eenvoudig: wil iemand ervoor betalen?

Het klinkt eenvoudig. Maar volgens Delrue wordt die toets in de praktijk te weinig expliciet gedaan.



Product Management gaat verder dan bouwen

Delrue werkte jarenlang als Product Manager. Hij kent dus de discussies over UX, specificaties, agile methodes en roadmapstructuren als geen ander, maar hij bracht tijdens zijn keynote een ander perspectief.

> “Op veel conferenties gaat het over ‘de métier’, minder over waarom een klant daar effectief budget voor vrijmaakt”, aldus Delrue.

Terwijl dat uiteindelijk de kern vormt van zero-to-one: van idee naar een levensvatbaar product.

> “Als niemand erin geïnteresseerd is of ervoor wil betalen, dan spreek je van een failed product.”

Dat is de realiteit waarmee elke start-up vroeg of laat wordt geconfronteerd. De middelen zijn eindig. Als u binnen enkele maanden geen bereidheid tot betalen vindt, stopt het verhaal. Het is, zoals Delrue het noemt, een race tegen de klok.

Waarom Product Managers moeten durven verkopen

Veel professionals voelen zich comfortabel in het begeleiden en ondersteunen. Minder in het expliciet bespreken van budgetten of het voeren van een onderhandeling. Toch ziet Delrue net daar een kernvaardigheid voor productmanagers. Hij stelt die vraag zelf ook letterlijk aan prospects:

> “Wat houdt u tegen om dit te kopen?”
> “Hoeveel zou u ervoor betalen?”

Dat gesprek is confronterend, maar volgens Delrue zo belangrijk. Betaalbereidheid is de meest objectieve graadmeter van waarde. Belangrijk daarbij: sales is geen aparte fase na het bouwen. In sterk productmanagement en sales loopt commerciële toetsing door het volledige proces, van probleemdefinitie tot pricing en positionering.

Delrue vat het zelf samen als:

> “Ik gedraag me als een salespersoon met een PM-pet op.”

Een goede Product Manager draagt meerdere petten

Product Management is geen geïsoleerde rol. U beweegt voortdurend tussen verschillende perspectieven:

- De **salespet**, die moet toetsen of waarde ook omzet kan worden
- De **marketingpet**, die features vertaalt naar een heldere belofte. Want een feature op zich verkoopt niet. Het gaat om wat ze mogelijk maakt: tijdswinst, minder risico, …
- De **developerspet**. Product Managers werken met engineers die terecht kwaliteit willen leveren. Maar zonder duidelijke keuzes dreigt over-engineering

Delrue gebruikt de metafoor van een huis: niet alle kamers moeten geschilderd zijn om erin te kunnen wonen. De kunst van een minimum viable product is precies dat: voldoende waarde leveren om te starten, zonder alles tot in detail af te werken.

Product Management is daarmee ook **stakeholdermanagement**. Productmanagers werken zelden met een hiërarchische hefboom. Developers, marketeers en salesmensen rapporteren niet aan hen. Toch moeten ze samen vooruit.

> “Je moet dingen gedaan krijgen van mensen die niet aan jou rapporteren.”

Dat vraagt overtuigingskracht, duidelijke communicatie en begrip voor elkaars incentives. Een developer wordt geëvalueerd op codekwaliteit. Sales op omzet. Productmanagement moet de brug slaan tussen die werelden.



Vijf principes voor product-market fit

Tijdens zijn keynote deelde Delrue vijf principes die voor Aikido bepalend waren.

1. Go for money

Stel de geldvraag. Betaalbereidheid geeft niet alleen inzicht in prijszetting, maar ook in de prioriteiten voor uw start-up. Delrue doet dat expliciet, zelfs in verkennende gesprekken.

> “Ik ben hier niet om te verkopen - de prijs op de website blijft gelden - maar wat zou u er echt voor over hebben?”

2. Tighten the screws as you go

In de eerste versie van Aikido zaten meerdere paywalls ingebouwd. Gebruikers botsten snel op beperkingen en moesten upgraden om de volledige waarde te ervaren. Het resultaat: beperkte conversie. Pas toen die drempels werden verlaagd of verplaatst, werd zichtbaar hoe klanten het product werkelijk gebruikten.

Wat start-ups volgens Delrue hieruit moeten leren? Bouw in het begin niet te veel muren. U kan later altijd monetisatie aanscherpen. *Tighten the screws as you go*.

3. Extreme nabijheid van klanten

> “Talk to the customer.”

Het klinkt banaal. Maar volgens Delrue gebeurt het te weinig - zelfs bij CTO’s en co-founders van start-ups. Als groei achterblijft terwijl het leiderschap nauwelijks met klanten spreekt, dan is het duidelijk dat er een kloof is tussen wat gebouwd wordt en wat gevraagd wordt. Gebruikers zetten producten soms ook anders in dan bedoeld. Of ze botsen op fricties die intern onzichtbaar blijven.

Bij Aikido is die nabijheid structureel georganiseerd. Er is bewust geen chatbotlaag tussen klant en team. Vragen via de chatfunctie in het product komen rechtstreeks bij het team terecht. Waar mogelijk wordt het gesprek snel verplaatst naar Slack of Teams, een stabieler en persoonlijker alternatief dan de websitechat, waar klanten vaak telkens iemand anders spreken.

> “En ja,” lacht Delrue, “dat betekent dat ik in meer dan 1600 kanalen zit.”

4. Maak de time-to-value zo kort mogelijk

Aandacht is schaars. Geduld nog schaarser. De tijd tussen eerste gebruik en het moment waarop de klant denkt: dit werkt voor mij - moet zo kort mogelijk zijn. Als uw product uitgebreide onboarding, supportcalls of implementatiebegeleiding nodig heeft om begrepen te worden, stijgen de kosten snel. Support is menselijk werk en dus beperkt schaalbaar.

Delrue spreekt over “insanely short time to value.” Hoe sneller het aha-moment, hoe minder u moet investeren in explainers, demo’s en begeleiding. Lange funnels en uitgebreide salescycli vertragen niet alleen groei, ze verhogen ook de kost per klant.

5. Throw it on the street

Tot slot: zet het in de markt. U leert pas echt waar waarde zit wanneer mensen het product daadwerkelijk gebruiken. Interne discussies en brainstorms volstaan niet.

Kies er bewust voor om in de beginfase maximale toegang te geven, zelfs in de gratis versie. Laat gebruikers het product echt integreren in hun werking, zonder vroege drempels of beperkingen.

Dat lijkt op gespannen voet te staan met monetisatie. Maar het gaat om timing. Eerst begrijpen hoe het product wordt ingezet en welke waarde gebruikers er écht uit halen. Daarna verfijnen, aanscherpen en pas dan monetiseren.

Want de realiteit is hard: middelen zijn eindig. Als er na verloop van tijd geen bereidheid tot betalen ontstaat, stopt het verhaal.

Waarom Product Managers sales moeten ervaren

Delrue’s afsluiter is even duidelijk als uitdagend: elke productmanager zou minstens een maand of een kwartaal sales moeten doen.

Om het ongemak van de geldvraag te stellen, te ervaren. Om te voelen wat een “nee” betekent. Om te leren uitleggen waarom iets waardevol is.

Het dwingt hen verantwoordelijkheid te nemen voor waarde (en de messaging daarover) en voor de levensvatbaarheid van het product. Want uiteindelijk draait alles daarom: een product bouwen dat gedragen wordt door een publiek én waarvoor betaald wordt.

Wie is Roeland Delrue?

Roeland Delrue is medeoprichter en COO & CRO van Aikido Security. Hij werkte jarenlang in productmanagement en combineert vandaag product- en commerciële verantwoordelijkheid binnen het bedrijf.

Aikido Security, Belgische unicorn in cybersecurity

Aikido Security is een Belgische cybersecurity-start-up die een all-in-one platform ontwikkelt voor de beveiliging van code, cloud en runtime-omgevingen. Het bedrijf integreert security rechtstreeks in de workflow van developers en zet in op automatisatie en AI-ondersteunde detectie van kwetsbaarheden.
Aikido Security telt vandaag ongeveer 200 medewerkers en groeide in enkele jaren uit tot een internationale speler in developer-first security.

Meer weten over Aikido Security

Auteurs



Nick Boucart