KZSALESHUB · КНИГА

Роли в ИТ-продажах

Кто есть кто в IT-продажах: SDR, Account Executive, KAM, BDM, пресейл, Customer Success и TAM, партнёрский менеджер, руководитель продаж и роли поддержки. Задачи, обычная неделя, метрики, навыки, ошибки, примеры из практики, найм, мотивация и карьерные пути — и какие роли нужны именно вашей компании.

Издание 2.0 · октябрь 2026 · kzsaleshub.com

Содержание

Пролог. Почему одного продавца недостаточно 3

Глава 1. Карта ролей: кто за что отвечает 4

Глава 2. SDR: поиск и квалификация 6

Глава 3. Account Executive: ведение сделки 9

Глава 4. Account Manager и KAM: развитие клиентов 12

Глава 5. BDM: новые рынки и направления 15

Глава 6. Пресейл: технический союзник продавца 18

Глава 7. Customer Success и TAM: ценность после продажи 21

Глава 8. Партнёрский менеджер: продажи через канал 23

Глава 9. Руководитель продаж и коммерческий директор 26

Глава 10. Роли поддержки продаж 28

Глава 11. Как роли работают вместе 29

Глава 12. Метрики по ролям 31

Глава 13. Мотивация и компенсация по ролям 32

Глава 14. Карьерные пути 34

Глава 15. Какие роли нужны вашей компании 36

Глава 16. Роли в регионе: что отличается 37

Глава 17. Что меняет ИИ в ролях 38

Заключение 39

Приложение А. Карточки ролей 40

Приложение Б. Какая роль вам подходит 41

Приложение В. Словарь 42

Приложение Г. Проверьте себя 43

Об издании 46

Как читать эту книгу. Пролог и глава 1 дают общую карту ролей. Главы 2–10 описывают каждую роль: задачи, неделю, метрики, навыки и ошибки — их можно читать отдельно. Главы 11–17 — как роли работают вместе, как их мерить и мотивировать, как расти в карьере, какие роли нужны вашей компании и особенности региона и что меняет ИИ. В приложениях — карточки ролей, самодиагностика, словарь и тест.

Пролог. Почему одного продавца недостаточно

В небольшой компании один человек находит клиента, проводит демонстрацию, пишет предложение, торгуется, следит за внедрением и звонит через год, чтобы продлить контракт. Это работает, пока клиентов мало и продукт простой. Как только сделки становятся сложнее, а клиентов больше, универсальный продавец начинает делать всё понемногу и ничего — хорошо.

Разделение ролей — это не бюрократия, а специализация. Человек, который целый день ищет новых клиентов, делает это лучше того, кто занимается этим между встречами. Инженер, который показывает решение, убеждает технических специалистов клиента лучше продавца. Менеджер, который отвечает за клиента после продажи, замечает риски и возможности, которые продавец уже не видит.

В IT-продажах Казахстана и Центральной Азии названия ролей сильно отличаются от компании к компании. Один и тот же человек может называться менеджером по продажам, аккаунт-менеджером и бизнес-девелопером. Поэтому эта книга описывает роли не по названиям должностей, а по задачам, за которые человек отвечает.

Глава 1. Карта ролей: кто за что отвечает

Удобнее всего понимать роли через жизнь клиента. Сначала его нужно найти и понять, есть ли смысл работать. Затем — провести сделку, доказать, что решение подходит, внедрить и сделать так, чтобы клиент остался и купил больше. На каждом этапе есть роль, для которой этот этап — главная работа.

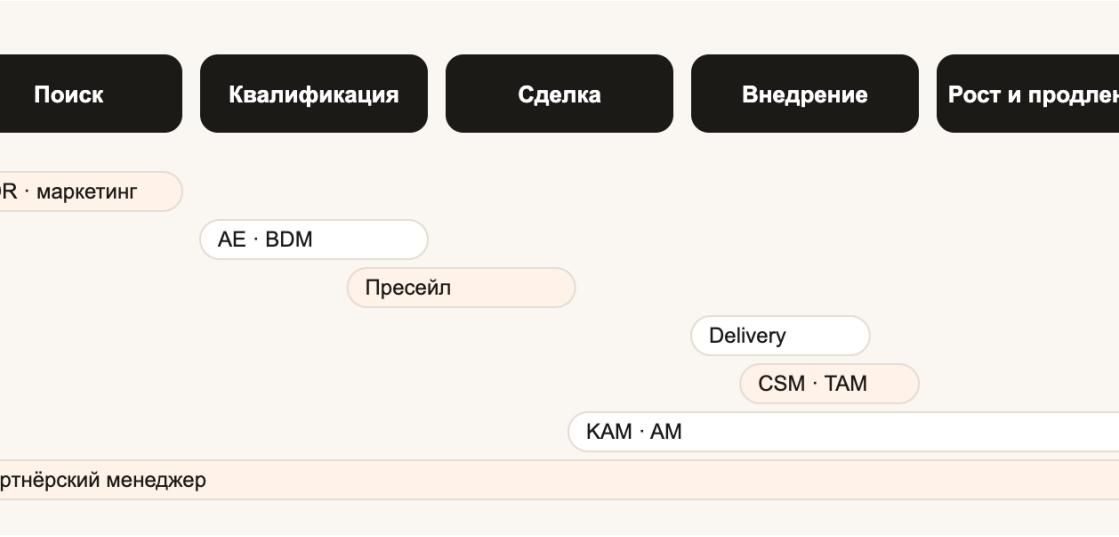

Схема 1. Какие роли отвечают за каждый этап жизни клиента. Полоса показывает, где роль начинает и заканчивает работу.

Роль	Главный вопрос роли	Где заканчивается ответственность
SDR	Есть ли у клиента интерес и смысл встречаться?	Квалифицированная встреча для AE
Account Executive	Как выиграть эту	Подписанный договор

Роль	Главный вопрос роли	Где заканчивается ответственность
	сделку?	
BDM	Где новые рынки и направления?	Работающий канал или сегмент
Пресейл	Подходит ли решение технически?	Технически одобренное решение
Delivery	Как внедрить в срок и бюджет?	Принятый проект
Customer Success / TAM	Получает ли клиент ценность?	Продление и здоровье клиента
KAM / Account Manager	Как развивать клиента годами?	Рост выручки с клиента
Партнёрский менеджер	Как продавать через партнёров?	Выручка канала

Важно не путать роль и человека. В компании из пяти человек один сотрудник может совмещать роли SDR и AE, а другой — пресейла и delivery. Главное — чтобы за каждую задачу кто-то отвечал явно.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Справочник ролей · Книга: команда продаж с нуля

Глава 2. SDR: поиск и квалификация

SDR (Sales Development Representative) — человек, который находит потенциальных клиентов и договаривается о первой встрече. В IT-компаниях это часто первая работа в продажах и лучший вход в профессию.

Задача роли

Создать поток квалифицированных встреч для продавцов, которые ведут сделки. SDR не продаёт продукт — он продаёт встречу и проверяет, есть ли у клиента проблема, которую стоит обсуждать.

Обычная неделя

- Исследование целевых компаний и людей
- Звонки, письма и сообщения в профессиональных сетях
- Квалификация входящих заявок
- Передача встреч AE с описанием ситуации клиента
- Разбор своих звонков с руководителем

Метрики

- Число квалифицированных встреч
- Конверсия встреч в возможности
- Скорость реакции на входящие заявки
- Качество передачи: доля встреч, которые AE считает полезными

Ключевые навыки

- Короткие и точные первые сообщения

- Вопросы для быстрой квалификации
- Устойчивость к отказам
- Дисциплина в CRM

Типичные ошибки

- Гонка за количеством встреч без квалификации
- Шаблонные сообщения без привязки к клиенту
- Передача встречи без контекста для AE

Пример из практики

В интеграторе SDR получил список из сорока банков и страховых компаний. Вместо массовой рассылки он изучил открытую отчётность и новости каждой компании и выбрал двенадцать, где шли проекты цифровизации. Каждому руководителю ИТ он написал короткое сообщение со ссылкой на конкретный проект компании и вопросом, как они решают задачу мониторинга новых сервисов. Ответили пятеро, встречи прошли с тремя, и две из них перешли в сделки.

Как расти в роли

Хороший SDR за год-полтора учится понимать отрасли клиентов, вести содержательный первый разговор и квалифицировать без скрипта. Следующий шаг — роль AE: сначала с небольшими сделками, затем со сложными. Полезно заранее участвовать во встречах, которые вы передали, чтобы видеть, как сделка развивается дальше.

Как нанимать на роль

Опыт продаж не обязателен. Важнее любопытство, устойчивость к отказам и умение коротко формулировать мысль. Дайте кандидату задание: найти информацию о конкретной компании и написать первое

сообщение её руководителю. Через полчаса будет видно, как он думает.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: SDR · Фреймворк: BANT · Фреймворк: SNAP

Глава 3. Account Executive: ведение сделки

Account Executive (в регионе часто — менеджер по продажам или Sales Executive) ведёт сделку от первой содержательной встречи до подписания договора. Это центральная роль в продажах сложных решений.

Задача роли

Выиграть сделку: понять проблему клиента, выстроить работу с группой решения, показать ценность, провести переговоры и довести до договора.

Обычная неделя

- Встречи выявления и демонстрации
- Работа с пресейлом над решением
- Подготовка предложений и расчётов эффекта
- Переговоры с закупками и юристами
- Обновление воронки и прогноза

Метрики

- Выполнение квоты
- Конверсия воронки по этапам
- Длина цикла сделки
- Средний размер сделки
- Точность прогноза

Ключевые навыки

- Выявление потребностей
- Работа с группой решения
- Переговоры
- Квалификация и управление воронкой

Типичные ошибки

- Работа с одним контактом вместо группы
- Обещания, которые не может выполнить delivery
- Оптимистичный прогноз без подтверждённых фактов

Пример из практики

AE вёл сделку по системе резервного копирования для производственной компании. Его контактом был руководитель инфраструктуры, который поддерживал проект. На третьей встрече AE попросил организовать разговор с финансовым директором и узнал, что у компании в этом году другой приоритет — автоматизация склада. Вместо того чтобы давить, он помог связать резервное копирование с рисками простоя склада. Проект вошёл в бюджет как часть складской программы.

Как расти в роли

Рост AE — это переход от небольших сделок с одним покупателем к крупным сделкам с группой решения и длинным циклом. Развивайте навыки работы с руководителями, понимания финансов клиента и переговоров. Многие сильные AE со временем становятся стратегическими аккаунт-менеджерами или руководителями продаж.

Как нанимать на роль

Попросите кандидата подробно рассказать о самой сложной сделке: кто

участвовал в решении, как он узнал о процессе согласования, что пошло не так. Сильный AE говорит о людях, процессе и цифрах клиента, слабый — о том, как хорошо он презентовал продукт.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: Account Executive · Фреймворк: MEDDIC · Книга: MEDDIC и Strategic Selling

Глава 4. Account Manager и KAM: развитие клиентов

Account Manager отвечает за существующих клиентов, KAM (Key Account Manager) — за небольшое число самых крупных и стратегически важных. В регионе, где число крупных заказчиков в каждой отрасли ограничено, эта роль часто приносит большую часть выручки.

Задача роли

Удерживать клиентов, расширять продажи внутри них и строить отношения на нескольких уровнях организации — от пользователей до руководства.

Обычная неделя

- Встречи с клиентами по текущим проектам
- Аккаунт-план и поиск новых возможностей
- Квартальные бизнес-обзоры
- Координация пресейла, delivery и поддержки
- Подготовка продлений

Метрики

- Удержание выручки (NRR)
- Рост выручки с клиента
- Доля продлений
- Число новых проектов у существующих клиентов

Ключевые навыки

- Аккаунт-планирование
- Отношения с руководством клиента
- Понимание бизнеса клиента
- Координация внутренней команды

Типичные ошибки

- Работа только с одним контактом
- Реактивность: ждать запросов вместо поиска возможностей
- Игнорирование рисков ухода клиента

Пример из практики

KAM телеком-оператора раз в квартал проводил с клиентом бизнес-обзор: что сделано, какие метрики изменились, какие планы у клиента на следующий период. На одном из обзоров руководитель клиента упомянул открытие нового регионального филиала. KAM подключил пресейла, и через два месяца появился новый проект, который стал крупнее первоначального контракта.

Как расти в роли

KAM растёт вместе с масштабом клиентов: от нескольких средних к одному-двум стратегическим. Важны знание отрасли клиента, отношения на уровне руководства и умение управлять внутренней командой без прямого подчинения. Следующие шаги — руководитель направления ключевых клиентов или коммерческий директор.

Как нанимать на роль

Ищите людей, которые умеют годами поддерживать отношения и при этом находить новые возможности. Спросите, как кандидат вырастил выручку с конкретного клиента и что делал, когда клиент был недоволен.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: KAM · Фреймворк: аккаунт-план · Программа: KAM и Customer Success

Глава 5. BDM: новые рынки и направления

Business Development Manager отвечает за развитие нового: выход в новый сегмент, новое направление, партнёрства с вендорами или запуск продукта в регионе. Названия ролей в регионе часто путают, и BDM-ом называют обычного продавца — здесь речь именно о развитии бизнеса.

Задача роли

Найти и запустить новый источник выручки: сегмент, канал, партнёрство или направление, и довести его до состояния, когда им может заниматься обычная команда продаж.

Обычная неделя

- Анализ рынка и конкурентов
- Переговоры с вендорами и партнёрами
- Пилотные сделки в новом сегменте
- Подготовка бизнес-планов направлений
- Обучение команды продажам нового направления

Метрики

- Выручка нового направления
- Число активных партнёров
- Скорость выхода на окупаемость
- Пилоты, перешедшие в регулярные продажи

Ключевые навыки

- Анализ рынка и бизнес-планирование

- Партнёрские переговоры
- Запуск с нуля в условиях неопределённости
- Обучение команды

Типичные ошибки

- Подмена развития обычными продажами
- Слишком много направлений одновременно
- Отсутствие критериев успеха и остановки

Пример из практики

Дистрибьютор решил выйти на рынок кибербезопасности для среднего бизнеса. BDM за полгода выбрал двух вендоров, набрал десять интеграторов-партнёров, провёл обучение и вместе с ними закрыл первые пилотные сделки. Когда продажи стали повторяемыми, направление передали обычной команде, а BDM переключился на следующее — облачные сервисы.

Как расти в роли

BDM ценен способностью запускать новое. Развивайте бизнес-планирование, переговоры с вендорами и партнёрами, умение быстро проверять гипотезы. Следующие шаги — руководитель направления, директор по развитию бизнеса или собственное направление внутри компании.

Как нанимать на роль

Проверьте опыт запуска нового с нуля: что было на старте, какие гипотезы проверялись, что не сработало и как кандидат это понял. Попросите набросать план выхода в новый сегмент на первые 90 дней.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: BDM · Программа: партнёрские продажи · Справочник: вендоры

Глава 6. Пресейл: технический союзник продавца

Пресейл-инженер (Pre-Sales Consultant, Solution Engineer) отвечает за техническую часть сделки: понимает инфраструктуру клиента, проектирует решение, проводит демонстрации и пилоты. Технический специалист по продажам (Technical Sales Specialist) — близкая роль с глубокой экспертизой в конкретном продукте.

Задача роли

Доказать, что решение технически подходит клиенту, и завоевать доверие его технических специалистов — часто тех, кто может сказать «нет».

Обычная неделя

- Технические встречи и обследования
- Демонстрации под задачи клиента
- Проектирование и спецификации
- Пилоты и проверки концепции
- Ответы на технические требования тендеров

Метрики

- Доля выигранных сделок с участием пресейла
- Конверсия пилотов в сделки
- Время подготовки решения
- Оценка со стороны продавцов

Ключевые навыки

- Глубокое знание продукта и смежных технологий
- Объяснение сложного простым языком
- Проектирование решений
- Управление пилотом с критериями успеха

Типичные ошибки

- Демонстрация всех функций вместо задач клиента
- Пилот без критериев успеха
- Технически идеальное решение, которое клиент не может купить

Пример из практики

Пресейл вендора систем мониторинга вместо стандартной демонстрации попросил у клиента выгрузку реальных событий за неделю и показал на ней, какие сбои система обнаружила бы заранее. Технические специалисты клиента, которые до этого сомневались, сами предложили расширить пилот. Решение было принято за месяц вместо обычных трёх.

Как расти в роли

Пресейл растёт от знания одного продукта к архитектуре сложных решений и отраслевой экспертизе. Возможные пути: руководитель пресейла, архитектор решений, продуктовый маркетолог, а для тех, кому интересна коммерческая сторона, — AE с сильной технической базой.

Как нанимать на роль

Нужен технический специалист, которому интересны люди. Попросите кандидата объяснить сложную технологию так, будто вы финансовый директор, а затем провести короткую демонстрацию под вашу задачу, а не под список функций.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: Пресейл · Программа: пресейл · Фреймворк: Value Selling

Глава 7. Customer Success и TAM: ценность после продажи

Customer Success Manager отвечает за то, чтобы клиент реально использовал продукт и получал от него ценность. Технический аккаунт-менеджер (TAM) — близкая роль с упором на техническое здоровье крупного клиента.

Задача роли

Довести клиента от подписания до результата, предотвратить уход и подготовить почву для продления и расширения.

Обычная неделя

- Онбординг новых клиентов
- Мониторинг использования и здоровья клиентов
- Встречи по результатам и планам
- Работа с рисками ухода
- Передача возможностей расширения аккаунт-менеджеру

Метрики

- Удержание клиентов
- Время до первой ценности
- Индекс здоровья клиентов
- Доля продлений

Ключевые навыки

- Понимание бизнеса клиента

- Проактивная коммуникация
- Работа с данными использования
- Управление ожиданиями

Типичные ошибки

- Реакция только на жалобы
- Подмена поддержки
- Отсутствие связи с продажами

Пример из практики

CSM SaaS-компании заметил, что крупный клиент за два месяца почти перестал пользоваться одним из модулей. Он связался с ответственным, выяснил, что сменился руководитель отдела и новая команда не прошла обучение. После двух обучающих сессий использование восстановилось, а через полгода клиент продлил контракт с расширением.

Как расти в роли

CSM развивается в сторону понимания бизнеса клиентов и работы с данными. Следующие шаги — работа с крупнейшими клиентами, руководство клиентским сервисом или переход в аккаунт-менеджмент.

Как нанимать на роль

Спросите о случае, когда кандидат спас клиента от ухода. Хороший CSM рассказывает, как заметил сигналы заранее, а не о том, как решал жалобу.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: Customer Success · Роль: TAM · Статья: технический аккаунт-менеджер

Глава 8. Партнёрский менеджер: продажи через канал

Партнёрский менеджер (Channel Sales Manager) работает не с конечными клиентами, а с партнёрами: дистрибьюторами, интеграторами, реселлерами. В регионе, где большая часть корпоративного IT продаётся через канал, это одна из ключевых ролей у вендоров и дистрибьюторов.

Задача роли

Сделать так, чтобы партнёры продавали продукт активно и успешно: набрать и развить партнёров, обучить их, вести совместные сделки и маркетинг.

Обычная неделя

- Встречи с партнёрами и совместное планирование
- Обучение продавцов и инженеров партнёров
- Помощь в крупных сделках партнёров
- Совместный маркетинг и фонды
- Регистрация и защита сделок

Метрики

- Выручка через канал
- Число активных партнёров
- Доля партнёров, выполняющих план
- Сделки, зарегистрированные партнёрами

Ключевые навыки

- Понимание экономики партнёра
- Обучение и мотивация чужих команд
- Совместное планирование
- Разрешение конфликтов в канале

Типичные ошибки

- Работа только с крупнейшими партнёрами
- Конкуренция с партнёрами за клиента
- Отсутствие совместного плана

Пример из практики

Партнёрский менеджер вендора заметил, что половина партнёров зарегистрирована, но не продаёт. Он выбрал пятерых с подходящими клиентами, составил с каждым квартальный план: целевые клиенты, совместное мероприятие, обучение продавцов. Через два квартала эти пятеро давали больше выручки, чем все остальные вместе.

Как расти в роли

Партнёрский менеджер растёт от работы с несколькими партнёрами к управлению каналом в стране или регионе. Важны понимание экономики партнёров, умение обучать чужие команды и совместное планирование. Следующие шаги — руководитель канала, директор по партнёрствам.

Как нанимать на роль

Ищите понимание экономики партнёров: как они зарабатывают, что для них важно, почему одни партнёры продают активно, а другие — нет. Попросите кандидата описать совместный план с партнёром на квартал.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: партнёрский менеджер · Программа: партнёрские продажи · Глоссарий: MDF

Глава 9. Руководитель продаж и коммерческий директор

Руководитель продаж отвечает за результат команды, коммерческий директор — за всю систему получения выручки: продажи, часто маркетинг, работу с клиентами и ценообразование.

Задача роли

Обеспечить выполнение плана предсказуемо и устойчиво: нанимать и развивать людей, выстраивать процесс, прогнозировать и принимать решения по ресурсам.

Обычная неделя

- Разбор воронки и прогноз
- Встречи один на один
- Участие в ключевых сделках
- Найм и онбординг
- Работа с другими функциями: маркетингом, delivery, финансами

Метрики

- Выполнение плана команды
- Точность прогноза
- Текучесть и рост команды
- Время до продуктивности новичков

Ключевые навыки

- Управление людьми и коучинг

- Прогнозирование
- Построение процессов
- Принятие решений по данным

Типичные ошибки

- Синдром лучшего продавца — продавать вместо команды
- Управление только цифрами без развития людей
- Отсутствие ритма управления

Роль коммерческого директора отличается масштабом: он отвечает не за одну команду, а за модель выручки компании и работает на уровне стратегии и ресурсов.

Как растёт руководитель

Переход от продавца к руководителю — смена профессии. Руководитель зарабатывает результат через других, и его главные инструменты — найм, коучинг, процесс и прогноз. Полезно заранее, ещё будучи продавцом, брать на себя наставничество новичков и участвовать в найме: так переход проходит мягче.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: руководитель продаж · Роль: коммерческий директор · Книга: команда продаж с нуля

Глава 10. Роли поддержки продаж

Вокруг продаж есть роли, которые не ведут сделки, но делают продажи эффективнее. В небольших компаниях их задачи распределены между продавцами и руководителем; в растущих — выделяются отдельные люди.

Роль	Задача	Когда нужна отдельно
RevOps	Процессы, CRM, данные, отчётность для продаж, маркетинга и сервиса	Когда отчёты собираются вручную, а данные расходятся
Enablement	Обучение, материалы, онбординг продавцов	Когда новички долго выходят на результат
Тендерный специалист	Подготовка заявок, документация, сроки	Когда много формальных закупок
Продуктовый маркетолог	Позиционирование, сообщения, материалы, конкуренты	Когда продавцы рассказывают о продукте по-разному
Delivery-менеджер	Внедрение проданного в срок и с маржой	Когда проекты внедрения сложные и многочисленные

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Роль: RevOps · Роль: Enablement · Роль: тендерный специалист · Роль: PMM · Роль: delivery-менеджер

Глава 11. Как роли работают вместе

Большинство проблем возникает не внутри ролей, а между ними: на передачах. SDR передаёт встречу без контекста, продавец передаёт проект во внедрение без описания обещаний, внедрение передаёт клиента в сопровождение без информации о рисках.



Схема 2. Передачи между ролями — главные точки потерь. Подписи показывают, что обязательно передавать дальше.

Задача	SDR	AE	Пресейл	Delivery	KAM
Квалификация	Отвечает	Проверяет	—	—	—
Решение и демонстрация	—	Отвечает	Выполняет	Консультирует	—
Предложение и цена	—	Отвечает	Помогает	Оценивает	—
Внедрение	—	Информирован	Помогает	Отвечает	Учас
Продление и рост	—	—	Помогает	Информирован	Отве

Таблица ответственности снимает вопрос «это не моя задача». Заполните её для своей компании и обсудите с командой — расхождения в понимании обычно обнаруживаются сразу.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Статья: передача клиента во внедрение

Глава 12. Метрики по ролям

Метрики должны соответствовать задаче роли. Если оценивать SDR по закрытым сделкам, он начнёт тянуть сделки на себя; если оценивать KAM только по новым продажам, он забудет о продлениях.

Роль	Главная метрика	Поддерживающие метрики
SDR	Квалифицированные встречи	Конверсия в возможности, скорость реакции
AE	Выполнение квоты	Конверсия, цикл, средний чек, точность прогноза
KAM	Удержание и рост выручки клиентов	Продления, новые проекты
BDM	Выручка нового направления	Активные партнёры, пилоты
Пресейл	Выигрыши с участием пресейла	Конверсия пилотов
CSM	Удержание клиентов	Время до ценности, здоровье клиентов
Партнёрский менеджер	Выручка канала	Активные партнёры
Руководитель	План команды	Прогноз, текучесть, продуктивность новичков

Глава 13. Мотивация и компенсация по ролям

Соотношение фиксированной и переменной части зависит от того, насколько результат зависит от самого человека и насколько длинный цикл. Чем прямее связь между действиями человека и выручкой, тем больше переменная часть.

Роль	Типичная структура	Логика
SDR	Больше фикса, бонус за встречи и сделки из них	Результат зависит от продавца, который ведёт сделку дальше
AE	Значимая переменная часть за выполнение квоты	Прямая связь с выручкой
KAM	Фикс и бонус за удержание и рост	Важна долгосрочность
Пресейл	Преимущественно фикс, командный бонус	Влияет на сделки, но не ведёт их
CSM	Фикс и бонус за удержание	Задача — сохранение клиентов
Руководитель	Фикс и бонус за план команды	Ответственность за результат группы

Главное правило: метрика бонуса должна совпадать с задачей роли. Любое расхождение команда быстро обнаружит и начнёт оптимизировать под бонус, а не под клиента.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Статья: схема мотивации продавцов

Глава 14. Карьерные пути

Продажи дают одни из самых разнообразных карьерных путей в IT. Начать можно с поиска клиентов, а дальше выбирать между ведением сложных сделок, работой с ключевыми клиентами, развитием новых направлений и управлением.

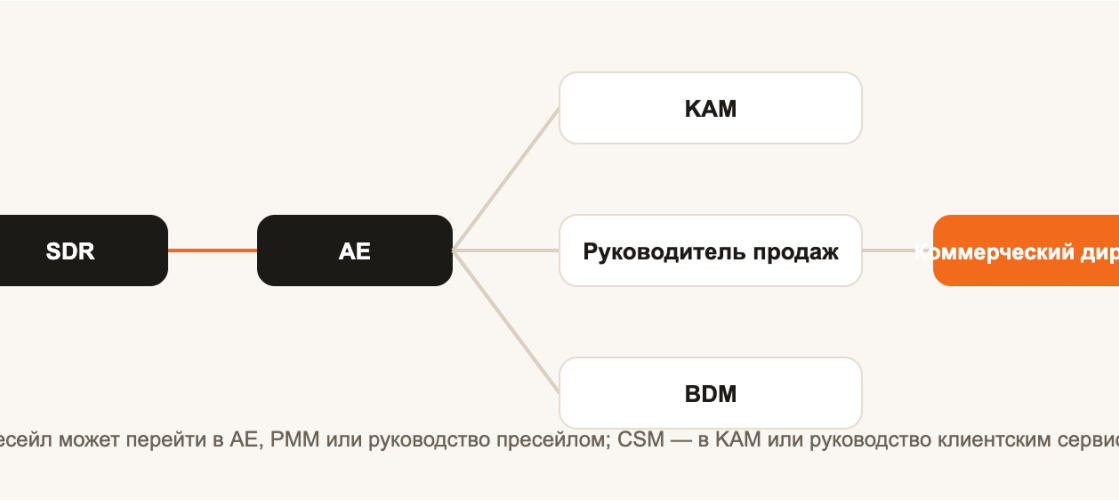

Схема 3. Основные карьерные пути в продажах. Переходы между ветками возможны и часто полезны.

- **Экспертный путь:** AE ведёт всё более крупные сделки, становится старшим или стратегическим аккаунт-менеджером.
- **Управленческий путь:** тимлид, руководитель продаж, коммерческий директор.
- **Путь развития бизнеса:** BDM, руководитель направления, партнёрский бизнес.
- **Смежные переходы:** пресейл в продуктовый маркетинг, CSM в аккаунт-менеджмент, продажи в RevOps.

Переход в управление — не единственный способ расти. Сильный

продавец сложных сделок может зарабатывать больше руководителя и приносить компании больше пользы, оставаясь в своей роли.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Справочник ролей · Диагностика навыков продаж

Глава 15. Какие роли нужны вашей компании

Не существует правильной структуры для всех. Набор ролей зависит от стадии компании, модели продаж и типа клиентов.

Ситуация	С чего начать	Что добавить потом
Стартап, первые продажи	Основатель + один универсальный продавец	Пресейл, когда сделки станут технически сложными
Интегратор, проектные продажи	AE + пресейл + delivery	KAM для крупных клиентов, тендерный специалист
SaaS с подпиской	SDR + AE + CSM	RevOps, Enablement
Вендор или дистрибьютор	Партнёрские менеджеры + пресейл	BDM для новых направлений, маркетинг каналов
Работа с крупными заказчиками	KAM + пресейл	Отраслевые эксперты, delivery

Правило выделения роли: вы видите конкретную проблему, которую она решает, можете посчитать эффект, и у вас достаточно объёма работы для отдельного человека. Иначе роль лучше совмещать.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Книга: команда продаж с нуля · Программа: основатель-продавец

Глава 16. Роли в регионе: что отличается

Описания ролей в мировой практике хорошо работают и в Казахстане и Центральной Азии, но есть особенности, которые стоит учитывать.

- **Совмещение ролей.** В большинстве компаний рынок меньше, чем у глобальных конкурентов, поэтому роли чаще совмещаются: продавец ведёт и новых, и существующих клиентов, пресейл помогает во внедрении.
- **Роль отношений.** Долгосрочные отношения с клиентами ценятся очень высоко, поэтому роль KAM и аккаунт-менеджера здесь особенно важна, а смена ответственного за клиента — заметный риск.
- **Формальные закупки.** Значительная часть крупных сделок проходит через тендеры, отсюда отдельная роль тендерного специалиста и требования к продавцу понимать закупочные процедуры.
- **Канал.** Большая часть корпоративного IT продаётся через дистрибьюторов и интеграторов, поэтому партнёрские менеджеры есть почти у каждого вендора.
- **Языки и география.** Продажи на нескольких языках и в нескольких странах требуют локальных людей или как минимум локального понимания рынка.

Учитывайте эти особенности при построении команды: копирование структуры глобальной компании без адаптации обычно приводит к ролям, у которых не хватает работы, и к задачам, за которые никто не отвечает.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Sales OS: рынок Казахстана · Роль: тендерный специалист

Глава 17. Что меняет ИИ в ролях

ИИ не отменяет роли в продажах, но меняет содержание работы. Больше всего меняются роли, где много рутинной подготовки и обработки информации.

Роль	Что автоматизируется	Что становится важнее
SDR	Исследование компаний, черновики сообщений	Качество разговора и квалификации
AE	Протоколы встреч, заполнение CRM, черновики предложений	Работа с группой решения и переговоры
Пресейл	Ответы на типовые технические вопросы, черновики спецификаций	Архитектура решения и доверие технических специалистов
CSM	Мониторинг сигналов риска	Работа с людьми и бизнес-результатом
Руководитель	Анализ звонков и воронки	Коучинг и решения по людям

Общий вывод: чем больше рутины забирают инструменты, тем ценнее становятся навыки, которые нельзя автоматизировать — понимание клиента, доверие и умение вести сложный разговор.

Следующий шаг на kzsaleshub.com: Книга: ИИ для продаж

Заключение

Роли в продажах — это способ разделить сложную работу так, чтобы каждую часть делал тот, кто делает её лучше всего. Названия должностей будут меняться, но задачи останутся: найти клиента, выиграть сделку, доказать решение, внедрить, сохранить и развить. Используйте эту книгу как карту — для построения команды, для разговора о развитии с сотрудником или для выбора собственного пути.

Приложение А. Карточки ролей

Роль	Одной фразой	Главная метрика
SDR	Находит клиентов и договаривается о первой встрече	Квалифицированные встречи
Account Executive	Ведёт сделку до договора	Выполнение квоты
Account Manager / KAM	Развивает существующих клиентов	Удержание и рост выручки
BDM	Запускает новые направления и партнёрства	Выручка нового направления
Пресейл	Доказывает техническое соответствие	Выигрыши с участием пресейла
Customer Success / TAM	Обеспечивает ценность после продажи	Удержание клиентов
Партнёрский менеджер	Развивает продажи через партнёров	Выручка канала
Руководитель продаж	Отвечает за результат команды	План и прогноз
RevOps	Процессы и данные выручки	Качество данных и отчётов
Enablement	Обучение и материалы	Время до продуктивности

Приложение Б. Какая роль вам подходит

Отметьте утверждения, которые про вас. Роль, которая встречается чаще всего, — хорошая точка для старта или развития.

Утверждение	Роль
Вам нравится много коротких разговоров с новыми людьми и быстрый результат	SDR
Вам интересно вести сложный процесс с множеством людей несколько месяцев	AE
Вы цените долгие отношения и глубокое понимание бизнеса одного клиента	KAM
Вам нравится запускать новое в условиях неопределённости	BDM
Вы технический специалист, которому интересно общаться с клиентами	Пресейл
Вам важно, чтобы клиент реально получил результат	Customer Success
Вам интересно работать с другими компаниями и учить их команды	Партнёрский менеджер
Вам нравится развивать людей и строить системы	Руководитель
Вы любите данные, процессы и инструменты	RevOps

Приложение B. Словарь

Квалификация	Проверка, стоит ли работать с клиентом
Квота	Индивидуальный план продаж
NRR	Удержание выручки существующих клиентов с учётом роста
Пилот	Проверка решения на реальной задаче клиента
Передача	Момент, когда клиент переходит от одной роли к другой
Канал	Продажи через партнёров
Таблица ответственности	Распределение задач между ролями

Приложение Г. Проверьте себя

1. Чем заканчивается ответственность SDR?

- Подписанным договором с клиентом и первым платежом по нему
- Квалифицированной встречей, переданной продавцу
- Успешным внедрением решения у клиента

Правильно: Квалифицированной встречей, переданной продавцу.

2. Кто отвечает за рост выручки с существующего клиента?

- KAM или Account Manager
- SDR, который первым нашёл этого клиента
- Тендерный специалист

Правильно: KAM или Account Manager.

3. Главная задача пресейла?

- Подготовить коммерческое предложение и договориться о скидке
- Найти новых клиентов на рынке
- Доказать, что решение технически подходит клиенту

Правильно: Доказать, что решение технически подходит клиенту.

4. Где теряется больше всего информации о клиенте?

- На передачах между ролями
- Внутри одной роли
- В маркетинговых материалах компании

Правильно: На передачах между ролями.

5. Почему SDR не стоит оценивать по закрытым сделкам?

- Это слишком сложно посчитать
- Сделку ведёт другой человек, и SDR начнёт тянуть её на себя вместо поиска клиентов

- SDR вообще не нужны метрики, только количество звонков

Правильно: Сделку ведёт другой человек, и SDR начнёт тянуть её на себя вместо поиска клиентов.

6. Когда нужен отдельный RevOps?

- С первого дня работы любой компании
- Только когда в команде больше ста человек
- Когда отчёты собираются вручную, а данные в системах расходятся

Правильно: Когда отчёты собираются вручную, а данные в системах расходятся.

7. Что отличает BDM от обычного продавца?

- BDM запускает новые направления и каналы, а не ведёт текущие сделки
- У BDM всегда больше клиентов
- BDM работает только с госсектором

Правильно: BDM запускает новые направления и каналы, а не ведёт текущие сделки.

8. Какая роль преобладает у вендоров при продажах через канал?

- SDR
- Партнёрский менеджер
- Delivery-менеджер

Правильно: Партнёрский менеджер.

9. Что важно для бонуса любой роли?

- Чтобы бонус был максимально большим и привлекательным для кандидатов
- Чтобы бонус был одинаковым для всех ролей
- Чтобы метрика бонуса совпадала с задачей роли

Правильно: Чтобы метрика бонуса совпадала с задачей роли.

10. Обязательно ли расти в руководители, чтобы развиваться?

- Нет, есть экспертный путь и путь развития бизнеса
- Да, это единственный вариант
- Да, если проработал больше двух лет

Правильно: Нет, есть экспертный путь и путь развития бизнеса.

Об издании

Издание	Описание
2.0	Флагманская версия: 17 глав, подробные описания 10 ролей, схемы, таблица ответственности, метрики и компенсация по ролям, карьерные пути, приложения и тест
1.0	Краткий обзор ролей в 12 главах

Книга бесплатна. Её можно читать онлайн и скачать в PDF и EPUB.