ИСПОЛЬЗВАНИЕ ТРИЗ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОДАЖ B2B

В. Петров, Д. Петров

Аннотация

ТРИЗ, по мнению авторов, может с успехом использоваться в технологии продаж.

В данной работе авторы демонстрируют применение некоторых инструментов ТРИЗ, которые можно использовать в технологии продаж B2B.

Используемые инструменты ТРИЗ, показали высокую эффективность разрешения дилемм и повышение продаж в одной из крупнейшей ИТ компании, мирового лидера в области сетевых технологий.

Ключевые слова:

ТРИЗ, технология продаж, B2B.

1. Виды продаж

Продажа – это сделка, суть которой состоит в обмене товара на эквивалентную ему сумму денег или, в широком смысле, на любую другую выгоду для продавца, например, бартер так же является разновидностью продажи.

Существуют различные виды и типы продаж [1].

В статье будет рассматриваться B2B вид продаж и некоторые инструментарии для данного вида продаж.

2. B2B продажи

2.1. Основные понятия B2B

B2B – сокращение от английских слов «business-to-business» («бизнес для бизнеса»).

Это сфера деятельности, где в качестве продавца и покупателя выступает компания. В общем смысле определению B2B соответствует любая деятельность компании, направленная на клиентов, которые являются юридическими лицами.

B2B продажи, это сложный и комплексный вид продаж, но в частном случае можно рассматривать **прямые продажи**, когда компания-продавец[1]

[1] Далее компанию-продавец будем называть **продавец**.

непосредственно контактирует с компанией-покупателем[2] – заказчиком (из государственного или крупного бизнеса секторов). Контактирование – это ряд мероприятий: генерация и/или определение потребности; формирование решения, удовлетворяющего потребность; контроль реализации (сама реализация может быть выполнена партнером, заказчиком и т. д.);

В B2B продажах заказчик служит основой бизнеса (вида деятельности продавца). Продавец работает не просто с понятием «заказчик», а с конкретными сделками и людьми у заказчика, которые формируют цепочку принятие решения (ЦПР).

Одним из основным подходом генерации потребности, повышение продаж в B2B является поиск ЦПР, установка лиц принимающих решение (ЛПР), неформальных лиц принимающих решение (НЛПР) (лица, которые непосредственно, формально, могут находиться вне организации, и/или решающийся вопрос находится вне зоны их компетенции), определение личных и бизнес целей ЛПР и НЛПР, адресация этих потребностей.

Ключевые категории, описывающие продажу или сделку в B2B, это:

– Формальная или неформальная цепочка принятия решения (может состоять из одного человека);
– Потребности заказчика – это совокупность и взаимосвязь осознанных персональных и бизнес целей ЛПР в неформальной цепочке принятия решения.

Потребность заказчика является основой сделки, которая создает и поддерживает сделку. Результативность сделки напрямую связана с важностью для ЛПР данной потребности. В результате чего выделяются ресурсы для ее удовлетворения.

В идеальном случае потребность ЛПР является осознанной, но зачастую заказчик сам не понимает, что ему нужно (это касается и персональных целей). Поэтому продавцу приходится работать и с неосознанной потребностью.

Потребности могут быть явные и скрытые или *осознанные* и *неосознанные*. Для совершения продажи необходимо адресовать потребность, т. е. предложить ценность для ЛПР, в идеальном случае на всех уровнях потребностей ЛПР.

Ценность – это свойство предмета (услуги) удовлетворять определенным потребностям субъекта (индивида, группы, общества).

Уровень ценности товара, решения или предложения зависит от того, насколько характеристики и свойства товара (решения, предложения) соответствуют потребности ЛПР. Если достоинства товара ниже ожиданий, то

[2] Далее компанию-покупатель будем называть **покупатель**.

ЛПР останется неудовлетворенным. Если товар оправдывает ожидания, ЛПР удовлетворен. Если достоинства превосходят ожидание, то ЛПР в восторге.

2.2. Принятие решений в B2B

Согласно с основным допущением продаж заказчик покупает то, что, на его взгляд, удовлетворит его потребность и при этом принесет ему наибольшую ценность. Для выигрыша сделки продавец должен создать и продать заказчику ценность, которая будет выше альтернативных ценностей конкурентов.

Таким образом, для выигрыша в сделке необходимо:

- понять потребность заказчика;
- создать решение, удовлетворяющее потребность заказчика, с ценностью выше альтернатив конкурентов;
- если же нельзя создать ценность выше альтернатив конкурентов, то сначала необходимо выявить скрытые (неосознанные заказчиком) потребности, а затем удовлетворить их с учетом ценности (речь идет не о создании новой сделки в абсолютно другой предметной области, а в раскрытии скрытой для заказчика неосознанной потребности и убеждении в ценности решения).

Каждый ЛПР имеет свои персональные цели (ПЦ) и бизнес цели (БЦ), которые должны быть учтены при продаже.

Нахождение ЦПР, ЛПР с их ПЦ/БЦ и предложение максимальной ценности – это и есть методология продаж в B2B, которая понятна практически каждому опытному продавцу. Следовательно, основные вопросы, с которыми сталкивается продавец, при формировании стратегии и тактики продаж связаны с созданием ценности для ЛПР, перевода потребности из не осознанной в осознанную и подготовкой выигрышной стратегии. Именно при подготовке выигрышной стратегии продавец сталкивается с проблемами, которые часто лежат вне области продаж, но прямо влияют на процесс продажи (заключения сделки) и требуют от продавца нестандартного решения (например, решение конфликта внутри компании) и т. д.

3. Технологии продаж

Выше описанные вопросы, повышение результативности и качества B2B продаж, решают, улучшая переговорные навыки, формируя команды успешных продавцов [2], используя различные методологии, например, СПИН-продажи, [3] и другие. Данные подходы хороши для общего понимания, что нужно «что-то сделать», но не дают ответ на вопрос «как сделать». Это типичный метод проб и ошибок и в лучшем случае использование личного опыта, опыта коллег,

наставников, тренеров и т. д. Не очевидно, что делается правильный выбор по достижению цели, да и цели могут быть ошибочны.

Технология СПИН позволяет детальнее выявить потребности, детально изучить ожидания клиента от покупки. Продажа происходит с помощью направляющих вопросов, каждый из которых преподносит покупателю требуемые выгоды и преимущества, при подходе СПИН продавать намного проще. Однако данная технология не позволяет разрешить конфликтные ситуации, которые встречаются в B2B продажах.

В статье [4] описано преимущество ТРИЗ по сравнению СПИН. С помощью СПИН невозможно решить проблему, не понятную заказчику; сложно выделить ключевую проблему (потребность); не выявляются и не решаются противоречия; не дается понимание и формирование выигрышной стратегии в сделке, когда задействуются несколько участников. Хотя СПИН технология и остается одной из основных в продажах B2B, но современный тенденции продажи требуют более детального подхода для устранения и решения дилемм.

Другим интересным и успешным инструментарием для разработки стратегии и управления в B2B является теория ограничений (ТОС) [5], в основе которой лежит нахождение и управление ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом. Основной особенностью методологии является то, что делая усилия над управлением очень малым количеством аспектов системы, достигается эффект, намного превышающий результат одновременного воздействия на все или большинство проблемных областей системы сразу. Подход теории ограничений основан на том, чтобы выявлять это ограничение и управлять им для увеличения скорости генерации прибыли (или в случаи продаж – управления продажами и закрытие сделки). Методологически теория ограничений включает в себя ряд логических инструментов, позволяющих найти ограничение, выявить стоящее за ним управленческое противоречие, находить решение и внедрять его с учетом интересов всех заинтересованных сторон.[3].

Данный метод хорошо подходит для четкого понимания и описания проблемной ситуации, определения причины положения в котором может находиться продавец. С помощью ТОС можно найти и понять корневую причину (у заказчика, или у продавца), но трудно получить гарантированное решение проблемы, так как решение получают методом проб и ошибок.

Среди других методологий продаж можно назвать Стратегию голубого океана, 6 Сигма и т. д.

---

[3] Теория ограничений – материал из Википедии URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_ограничений

Стратегия голубого океана [6] нацелена на поиск новых неконкурентных рынков.

Шесть сигм (*six sigma*) — концепция управления производством. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности. Концепция использует методы управления качеством, в том числе, статистические методы, требует использования измеримых целей и результатов, что используется как технология в продажах, а также предполагает создание специальных рабочих групп на предприятии, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов[4].

Каждая из методологий имеет много положительных сторон и преимуществ, но практически все они сводятся к методу поиска решения методом перебора и не дают конкретного решения в ситуации продавца. Так же данные методологии не дают четкого понимания управления процессами внутри компании-продавца, которые могут быть вызваны различными причинами, включая тенденции на рынке и т. д.

Таким образом, вопрос наличия четкого инструментария нахождения стратегии и тактики продаж, а так же технологии разрешения сложных ситуаций очень актуален в наше время. Причем инструментарий должен не только решать ключевую дилемму в конкретной ситуации продажи, он должен минимизировать время на поиск конкретного решения (так как зачастую долгий срок поиска решения приводит к провалу), давать четкий ответ на вопрос «Что делать?» и гарантировать результат.

4. ТРИЗ в продажах

Применение ТРИЗ в продажах представлено в [7], где описываются потребности клиента (заказчика) и формирование вопросов клиенту на основании негативных элементов, которые есть у заказчика и после этого создание ценности в своих преимуществах перед конкурентами. Очень действенный подход, который доказал свое право на существование при формировании технического преимущества. Однако опыт продаж в B2B показывает, что данных подход имеет место быть при наличии доверительных отношений с заказчиком, так как при их отсутствии у продавца просто не будет возможности донести и проверить свою гипотезу до ЛПР. Кроме того, может быть не учтен момент персональной потребности заказчика (или ЛПР) и

[4] Шесть сигм – материал из Википедии.

влияние НЛПР, а также область принятия решения может быть далека от технической области.

В статье автор говорит и о применения технического противоречия (ТП) в качестве инструмента убеждающего воздействия при работе с клиентом, что также подходит в качестве практического руководства для менеджера по продажам начального уровня, но трудно применимо для управленца – человека решающего сложные дилеммы у заказчика и/или у себя в компании (например, повышение продаж в условиях падающего рынка, повышении конкуренции в нетехнической области и т. д). Автор также указывает, что применение ТРИЗ в области продаж гораздо обширнее.

В статьях [8, 9] описывается применение ТРИЗ для продажи в сегменте B2C, но не уделяется внимания применению ТРИЗ в B2B продажах.

В [8, 9, 10, 11] и других статьях не показан механизм применения инструментариев ТРИЗ, а просто приводится их перечисление (ИКР, приемы разрешения ТП, переход на микроуровень и т. д).

5. ТРИЗ в B2B продажах

В данной статье сделана попытка показать на личных примерах, какие инструментарии использовались и почему.

Функции ТРИЗ четко описывают задачи, с которыми сталкивается продавец в повседневной деятельности и, которые требуют нестандартного подхода и решения. Психологическая инерция продавца часто не позволяет найти новое решение или систематизировать полученные ранее знания.

Опишем ситуацию в компании (продавец) на примере производителя оборудования информационных технологий (ИТ) и работающего в B2B сегменте. ИТ компания продает решения на конкурентном рынке, с постоянно растущей девальвацией, уменьшением бюджета у заказчиков; партнеры (интеграторы) могут в последний момент поменять свое решение и, в погоне за прибылью, поставить конкурентное решение. Это приводит к падению продаж, снижению прибыли, потери доли рынка в пользу конкурентов. Имеются проблемы и внутри продавца – отсутствие мотивации персонала, конфликты внутри между подразделениями (продавцы и инженеры) и, как следствие, отсутствие доверия внутри компании. Это набор дилемм, присутствующих практически в любой компании в странах СНГ и не только.

С точки зрения ТРИЗ – это изобретательская ситуация, содержащая несколько административных противоречий (АП), каждое из которых включает несколько изобретательских задач, например:

1. Растущая девальвация;
2. Уменьшение бюджета у заказчиков;

3. Недоверие к партнерам (интеграторам);
4. Падение продаж (снижение прибыли, потеря доли рынка в пользу конкурентов);
5. Немотивированный персонал;
6. Конфликты между подразделениями (продавцы и инженеры) и, как следствие, отсутствие доверия внутри компании;
7. Не все проекты реализуются в продажу.

Для разрешения проблемных вопросов мы будем применять логику АРИЗ [12] – это способ выявления и разрешения противоречий, т. е. нахождения и устранения первопричины, получая решение без недостатков (не используя компромиссы). На решение задачи затрачивается мало времени, поэтому в условиях постоянной нехватки времени данный подход показал свою результативность, что будет продемонстрировано ниже на конкретных задачах.

6. Примеры решений

Из выше приведенного списка возьмем последнее АП (хотя последовательность не так важна для применения инструментов ТРИЗ).

Задача 1. Реализация проектов

Условие задачи

Не все проекты реализуются в продажу.

Иногда приходится отказаться от потенциальных проектов, т. е. лишиться дополнительной прибыли, или увеличивать затраты (время на подготовку проекта). Использование дополнительных ресурсов имеет свои пределы, далее проект становится невыгодным.

Как сделать так, чтобы проекты, над которыми работает продавец, были проданы 100%?

Разбор задачи

Описанная задача представляет собой изобретательскую ситуацию. Для ее уточнения воспользуемся методом «5 почему (*5why)».*

*1. ПОЧЕМУ **низкая реализация проектов**?*

*Потому, что **плохая технология продаж**:*

- *Не максимально точно или неверно выбрана и адресована потребность заказчика (ЛПР);*
- *Ошибочно выбран ЛПР;*
- *Нет четкого понимания ЦПР, НЦПР;*
- *Нет стратегии продажи (она включает в себя все выше описанные пункты);*

*2. ПОЧЕМУ **плохая технология продаж**?*

*Потому, что **мало времени** отведено на подготовку проекта из-за большого количества «срочных» задач;*

*3. ПОЧЕМУ **много срочных задач**?*

*Потому, что **плохое планирование** всех задач и тех, которые могут привести к продаже (в краткосрочной перспективе*).

ВЫВОД: хорошая технология продаж подразумевает хорошую подготовку решения (или стратегии). Может рассматриваться вариант бесконечной подготовки.

Для решения этой задачи воспользуемся логикой АРИЗ.

Административное противоречие (АП): (анти-Б).

Низкая реализация проектов (менее 50%), т. е. низкая прибыль.

Техническое противоречие (ТП):

Получение ***большой прибыли*** (***А***) требует больших затрат ресурсов на подготовку, что делает проект ***более дорогим*** и ***увеличивает время*** на его реализацию – продажу (***анти-Б***).

В данном случае ресурсы это продавец, инженер, удаленные инженеры-консультанты, которые вовлечены в проект.

Идеальный конечный результат (ИКР):

Рост общей прибыли (***А***) ***без увеличения времени*** на реализацию проекта и ***без увеличения его себестоимости*** (***Б***).

Физическое противоречие (ФП):

Для получения ***большой прибыли*** (***А***) необходимо *затрачивать большие ресурсы (С)*, что делает проект более дорогим и увеличивает время на его реализацию (продажу), и *не нужно затрачивать ресурсы (анти-С)*, чтобы ***уменьшить себестоимость проекта*** и **время на его *реализацию.***

Тратим ресурсы – не тратим ресурсы (в данном случае, ресурсы это системные инженеры).

Решение

Разрешение противоречивых свойств:

- ***во времени*** – ресурсы тратятся заранее, до получения заказа. Подготавливаются решения для типичных заказов.
- ***в пространстве*** – можно использовать виртуальные ресурсы.
- *по **условию*** – в момент получения заказа, решение подготавливается из типовых, возможно незначительная доработка – адаптация.
- ***в структуре*** – большинство задач – это типовые задачи, можно создать базу с готовыми решениями, откуда инженер будет брать готовое решение и не тратить свое время.

В результате была создана база с типовыми решениями, которая применяется на практике, что позволяет значительно сократить время на поиск решений по удовлетворению потребностей заказчика и уменьшить затраты ресурсов компании-продавца. Так же создано специальное подразделение продавцов, которое занимается прогнозом будущих решений. Прогнозируются новые потребности и под них готовят будущие решения, пополняя базу типовых решений. Эти решения могут создать новый сегмент рынка или быть бонусом для обычных решений.

Интересным было то, что в ходе повседневной работы наша команда (продавцы и инженеры) сталкивалась с другими задачами, которые требовали немедленного решения (далее будут рассмотрены примеры). Нужно отметить, что не все сотрудники компании были знакомы с ТРИЗ. Логика АРИЗ показала хорошие результаты на конкретных ситуациях в командах, не владеющих понятиями ТРИЗ.

Задача 2. Ограниченный бюджет

Условие задачи

Заказчик имеет определенный объем бюджета и потребность. Данная потребность адресуется решением, которое разработано совместно с заказчиком. Техническое решение продается партнером, который не хочет давать скидку мотивируя выбор желанием иметь бо́льшую прибыль. Партнера поменять нельзя, так как он «политически» выбран высшим руководителем заказчика. Данный разбор проводился с нашими инженерами, которые не знакомы с ТРИЗ.

Разбор задачи

АП: маленькая прибыль партнера.

Нежелательный эффект (НЭ) – ***маленькая прибыль*** (***анти-Б***).

ТП: ***простой проект (А)*** и ***маленькая прибыль (анти-Б).***

Простой проект – проект с небольшим набором функций, которые нужны заказчику для решения его бизнес задачи. Сложный проект имеет большой набор функций. Его себестоимость увеличивается, а, соответственно, партнер получает меньше прибыль при фиксированном бюджете. Скидка на партнера фиксированная при любой сложности проекта.

ИКР: ***простой проект (А)*** и ***большая прибыль партнера (Б).***

ФП$_1$: Для реализации ***простого проекта (А)***, заказчик должен выдать *постое ТЗ (С)*, а для получения ***большей прибыли (Б)***, заказчик должен выдать *сложное ТЗ (анти-С)*.

ТЗ – техническое задание заказчика, где описаны требования для реализации необходимых функций.

ФП₂: Для реализации *простого ТЗ (С)*, заказчик может располагать *малым бюджетом* (*C_1*), а для реализации *сложного ТЗ (анти-С)*, заказчик должен располагать *большим бюджетом* (*анти-C_1*).

Решение

Разрешение противоречивых свойств:

- ***во времени*** – можно использовать модель OPEX. Партнер получает большую прибыль, растянутую во времени. Партнер поставляет полное решение, а выплачивает за какой-то определенный срок или полное решение поставляется по работоспособным частям, которые расширяют функциональность.
- ***по условию*** – объединить несколько проектов в один, при этом уменьшатся затраты партнера. На б*о*льшем объеме можно получить больше скидку на продукт.
- ***в пространстве*** – сократить ТЗ при том же бюджете.
- ***в структуре*** – структура ТЗ модульная. Каждый модуль может делаться отдельно. Один дополняет другой.

Мы применили объединение решения во времени и по условию, выполнив при этом желание партнера и свои продажи.

Задача 3. ИТ безопасность

Условие задачи

Проект по ИТ безопасности. Заказчик хочет получить решение по ИТ безопасности (ИТБ) от внешних и внутренних угроз во время проведения мероприятия в 2016 году. Для реализации проекта, заказчик должен поставить оборудование у себя на площадке. Поставщик – телекоммуникационная компания, хочет оказать спонсорскую помощь заказчику по ИТ защите на 2016 год, при этом поставщик хочет в рамках спонсорской помощи поставить оборудование у себя на площадке, для оказания услуги по ИТБ своим клиентам (компании крупного бизнеса). Дилемма в том, что оборудование должно одновременно находится на двух разных площадках – у заказчика и у поставщика, при неизменном бюджете.

Разбор задачи

АП: при установке оборудования по ИТ безопасности на территории поставщика, не защищается заказчик от внешних и внутренних угроз.

Вид АП – ***улучшение*** (***А***).

ТП: При ***защите заказчика и поставщика*** (полная защита) от внешних и внутренних угроз (***А***), необходимо поставить оборудование на площадку поставщика и заказчика, что ***увеличивает стоимость оборудования*** (***анти-Б***), ухудшается бюджет.

А – полная защита.

Анти-Б – цена.

ИКР: ***полная защита*** поставщика и заказчика (***А***) при ***неизменном бюджете*** (***Б***).

ФП: необходим *дополнительный бюджет* (*С*), чтобы получить ***полную защиту*** поставщика и заказчика (***А***), и *не нужен дополнительный бюджет* (*анти-С*), чтобы *оставить его неизменным* (*Б*).

ФП': необходимо *дополнительное оборудование* (*С*), чтобы получить ***полную защиту*** поставщика и заказчика (***А***), и не нужно дополнительного оборудования (*анти-С*), чтобы *оставить бюджет неизменным* (*Б*).

Решение

Разрешение противоречивых свойств:

- ***в пространстве*** – поставщик использует облачные технологии для защиты себя и заказчика. Оборудование одно.
- ***в структуре*** – (см. в пространстве).
- **по *условию*** – поставщик покупает решение, состоящее их двух аппаратных платформ. Одну платформу ставит себе, другую заказчику (немного страдает надежность решения).
- ***во времени*** – заказчик тратит свой бюджет на часть ИТБ (например, на защиту от внутренних угроз) на 2016 год и ставит это решение у себя на площадке; поставщик планирует бюджет на 2017 год и предлагает защиту заказчику от внешних угроз и это же решение использует для предоставления ИТБ услуги своим другим клиентам (т. е. ИТ оборудование находится на двух площадках, но разнесено во времени).

5. Заключение

B2B является одним из самых сложных видов продаж, где продавцу приходится сталкиваться не только с бюрократическими процессами внутри организации (покупателя), но и с психологическими аспектами ЛПР. Существуют множество сложностей внутри организации продавца. Продавец в B2B это управленец, который решает массу противоречий связанных с продажей. Очевидно, что управленцу необходимы правильные инструментарии разрешения вопросов.

Существующие методики решения задач в B2B продажах и разрешения противоречий, такие как ТОС, СПИН технологии, Стратегия голубого океана и другие, которые не способны помочь управленцу-продавцу в решении всех вопросов. Они представляют собой усовершенствованный метод проб и ошибок, действие психологической инерции и нахождения компромиссов (например, снижение цены).

Применение ТРИЗ позволяет отойти от метода проб и ошибок, найти варианты решения без компромиссов.

Данная работа – это только начало работы с ТРИЗ в области B2B, так как многие инструменты ТРИЗ еще нужно адаптировать для применения их в B2B продажах, но первые результаты уже дали свои плоды.

В докладе описаны разборы реальных задач по B2B продажам с помощью некоторых инструментов ТРИЗ. Полученные решения были использованы и в других проектах.

Литература

1. Виды и типы продаж. URL: http://sale-buro.ru/znanija/details/all_sales Что такое B2B, B2C, B2G? URL: http://itfstudio.ru/content/materials/b2b
2. Филиппов С. Команда чемпионов продаж: Как создать идеальный отдел продаж и эффективно им управлять / Сергей Филиппов. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.
3. Рэкхем Н. СПИН-продажи — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
4. Володин П. В., Кожемяко А. П. Некоторые особенности технологий продаж в сегментах B2C и B2B. Материалы III конференции «ТРИЗ. Практика применения методических инструментов». С. 39-41. URL: http://www.metodolog.ru/node/1206

   Володин П. В. Общность подходов ТРИЗ и технологии СПИН. URL: http://www.10v9.ru/publikatsii/statya-10.html
5. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования — Минск: Попурри, 2009. — 496 с.
6. Ким, В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
7. Кожемяко А. Применение подходов и инструментов ТРИЗ в профессиональных продажах. URL: http://www.metodolog.ru/node/1854
8. Сычев С., Кавтрева А., Опарин А. ПОКАЖИТЕ МНЕ ЦЕЛЕВУЮ ГРУППУ, И Я ПЕРЕВЕРНУ РЫНОК. Об упрощении процесса сегментирования. URL: http://www.triz-ri.ru/market/?id=1522&name=pokazhite_mne_celevuyu_gruppu_i_ya_perevernu_rynok
9. Владимирова Г. В. ЛОВИСЬ, СЕТЬ - БОЛЬШАЯ И МАЛАЯ...О системном подходе в организации бизнеса URL: http://www.triz-ri.ru/market/?id=1543&name=lovis_set_bolshaya_i_malaya

10. Retseptor G. 40 Inventive Principles in Marketing, Sales and Advertising URL: http://www.triz-journal.com/40-inventive-principles-marketing-sales-advertising/
11. Wilcock A. TRIZ in Sales – maybe it is Rocket Science URL:http://www.lean4sales.com/triz-in-sales-maybe-it-is-rocket-science/
12. Петров В. Алгоритм решения изобретательских задач. Учебное пособие. Тель-Авив, 1999. – 290 с. (С. 39-50) http://www.trizland.ru/trizba.php?id=105.