

Александр Афанасьев

Андрей Бодрейший

Сергей Краснов

НЕСКУЧНЫЕ ФИНАНСЫ

Как управлять бизнесом на основе цифр
и не сойти с ума



**Сергей Краснов
Андрей Бодрейший
Александр Афанасьев**

**Нескучные финансы. Как
управлять бизнесом на
основе цифр и не сойти с ума**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63412711

*Нескучные финансы. Как управлять бизнесом на основе цифр и не сойти с ума: Питер; СПб; 2021
ISBN 978-5-4461-1782-6*

Аннотация

Сотни бизнесов открываются каждый год, но 97 % из них закрываются на третий год жизни. Почему? Мы не знаем. Но умные люди считают, что одна из причин – это неумение обращаться с финансами.

Мы не говорим, что маркетинг, продажи, наем, производство – это неважно. Важно, конечно. Однако без финансов построить мощную компанию никак не получится. Чем раньше вы это осознаете, тем раньше начнете кайфовать от всех этих цифр.

О книге. Книга отличная. Мы постарались написать так, чтобы она не превратилась в учебник и при этом помогла сделать первые

шаги в наведении порядка. Эта книга снимает стресс, развлекает и делится опытом.

Читайте, отдыхайте, прокачивайтесь!

Содержание

Предпринимателям	7
Зачем предпринимателю финансы?	14
Нельзя просто так взять и разобраться в финансах	18
Что дают базовые знания финансов	23
Что такое управленка	28
Застраховаться от нехватки денег и испорченных отношений	30
Случайно не залезть в чужие деньги и адекватно оценить результат	32
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Александр Афанасьев,
Андрей Бодрейший,
Сергей Краснов
Нескучные финансы.
Как управлять
бизнесом на основе
цифр и не сойти с ума**

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

Издательство не несет ответственности за доступ-

ность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

© ООО Издательство «Питер», 2021

© Александр Афанасьев, Андрей Бодрейший, Сергей Краснов, 2020

© Елизавета Шкулепо, Анна Окраинская, иллюстрации, 2020

© Анна Окраинская, обложка, 2020



Предпринимателям

Здравствуйте! Перед вами книга о финансах бизнеса, написанная предпринимателями для предпринимателей. Сейчас модно писать книги, но мы сделали это не ради моды. Мы искренне хотим, чтобы бизнес в России был прибыльным, а компании жили дольше, чем три года (статистика показывает обратное).

О чем эта книга. Книга о финансах бизнеса. Да-да, о скучной и страшной теме, к которой непонятно, как подступиться. Пять лет назад мы тоже так думали, но, разобравшись в ней с нуля без профессионального образования, теперь говорим о ней человеческим языком.

Черт не так страшен. Если убрать тонну лишних ненужных расчетов, оставить только те инструменты, которые реально помогают управлять прибылью, то тема финансов становится доступной для бывалых и начинающих предпринимателей.

Книга о том, как цифры помогают управлять компанией. Мы расскажем, какие базовые отчеты нужны, чтобы держать деньги под контролем, достигать плана по прибыли, управлять командой и получать кайф от управления компанией. Подробнее – пробежитесь по оглавлению.

Кому нужна эта книга. Если вы владелец бизнеса – эта книга для вас. Финансы – это позвоночник, на который нани-

зываются все процессы: маркетинг, продажи, производство, наем и так далее.

Мы расскажем, как построить систему финансов в малом и среднем бизнесе. Если вы хотите, чтобы бизнес был прозрачный и управляемый, но понятия не имеете, как это сделать, ответ есть в этой книге.

Обязательно к прочтению сотрудникам вашей компании. Если вы прочитаете эту книгу, испытаете экстаз и побежите к команде с идеями, они вас могут не понять. Так что читайте вместе.

Вряд ли эта книга поможет сильно крупным предпринимателям. У вас, скорее всего, уже есть свой финансовый отдел.

Не будет лишним, если книгу прочитают специалисты в финансах, бухгалтеры, финансовые директора и финменеджеры. Для вас это будет новый взгляд на профессиональную тему. Но будьте готовы, что мир финансистов и мир предпринимателей – это два разных мира.

Это не учебник по финансам. Мы не ставили цель сделать теоретическое пособие, по которому можно будет внедрить все отчеты. Эта книга для предпринимателей, а не для финансистов.

Главная задача книги – расширить картину мира. Мы не претендуем на научность и корректность всех финансовых терминов. Нам важно, чтобы после прочтения вам захотелось настроить в своей компании систему управления на

основе цифр.

Не то чтобы мы вас замотивировать хотим. Скорее хотим, чтобы вы поняли: для вас цифры могут стать инструментом управления. И этот инструмент поможет сделать так, чтобы вы кайфовали от управления, сотрудники кайфовали от работы в крутой компании, а клиенты кайфовали от продукта.

Даем слово, что каждая строчка этой книги приблизит вас к пониманию, как сделать бизнес прибыльным и кайфовым.

Авторы книги. Мы создатели компании «Нескучные финансы». Компания наводит порядок в финансах бизнесов и предоставляет финансовых директоров на аутсорсе.

Александр Афанасьев. Эксперт в финансах и управлении бизнесом. Предприниматель с опытом 10 лет. Спикер № 1 в России по теме финансов бизнеса. Автор множества статей и онлайн-курсов. Владелец прибыльной компании «Нескучные финансы», работающей удаленно в России, СНГ и Европе. Сооснователь сервиса управленческого учета «ФинТабло».

Сергей Краснов. Гендиректор и совладелец «Нескучных финансов». Руководит командой из 100 человек на удаленке. Достигает плана по чистой прибыли с точностью от 80 %. Автор двухдневного тренинга по управлению малым бизнесом. Сооснователь сервиса «ФинТабло».

Андрей Бодрейший. Предприниматель, руководитель маркетинга и продаж «Нескучных

финансов». Редактор, автор статей о финансах бизнеса, соавтор обучающих курсов «Управленка», «Планерка», «Денежки» и «Инвестор», собравших 200 тысяч участников со всего мира.

Почему мы решили написать эту книгу. Начиная с 2017 года мы помогаем владельцам бизнеса навести порядок в финансах. За это время через нас прошло более тысячи компаний.

Компании были разные, бизнес-модели разные, но проблемы примерно одни и те же: собственник мало зарабатывает, хотя бизнес растет; непонятно, сколько прибыли делает компания; бывают проблемы с деньгами; неясно, как масштабироваться.

Все это решается с помощью дисциплины и цифр. Этим знанием мы и хотим поделиться. В книге будут примеры, в которых вы узнаете себя и сможете понять, что делать дальше.

Меньше всего нам нравится фантазировать и делиться мнениями. Поэтому мы старались писать только о твердом опыте, который работает у нас и у компаний наших клиентов.

Писали от души. Мы вложили в книгу любовь и заботу. Будет здорово, если эта книга поменяет ваш образ мышления и поможет сделать бизнес управляемым, прибыльным и драйвовым.

Мы не ожидаем, что вы сразу разберетесь. Финансы все

же остаются финансами, и голову включать придется. Но когда вы почувствуете вкус к управлению с помощью цифр, вас уже будет не остановить. Это как кататься на велосипеде: вначале падаешь, врезаешься, а потом мчишься на полном ходу, рассекая воздух.

Читайте эту книгу с детьми, друзьями, супругами. В ней классные комиксы и иллюстрации, и обложка прикольная.

Если книга понравится, покупайте в подарок друзьям, партнерам, коллегам и сотрудникам.

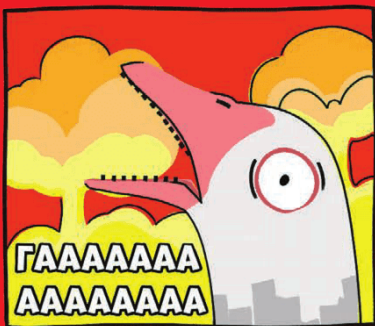
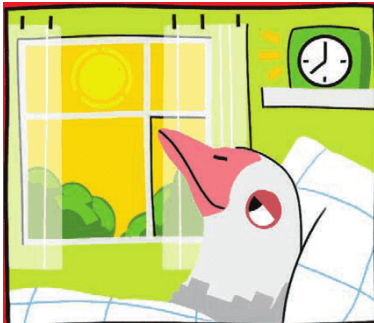
Пишите отзывы и предложения в Инстаграм Саше – **@afanasyevnf**, Сереже – **@krasnovsn** или в Телеграм Андрею – **@abodreyshiy**.

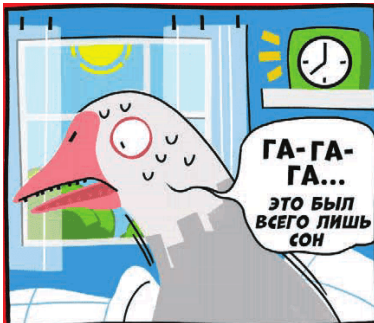
Читайте, прокачивайтесь!

От издательства Ваши замечания, предложения, вопросы отправляйте по адресу: **economic@piter.com** (издательство «Питер», редакция деловой литературы).

Мы будем рады узнать ваше мнение!

На веб-сайте издательства **www.piter.com** вы найдете подробную информацию о наших книгах.





Зачем предпринимателю финансы?

Жил-был Андрей. Выучился на программиста, женился, почти работу нашел. Но вдруг в голову пришла гениальная мысль: «Почему бы мне не открыть свой бизнес?» И понеслось.

Через полгода Андрей делал сайты, как горячие пирожки. Снял офис для команды, купил столы, стулья, диван. Теперь Андрей – не просто начинающий программист, а владелец диджитал-агентства «Айти-про».

Дела шли в гору. Клиенты приходили по сарафану, в команде работали лучшие дизайнеры и программисты. Андрей ставил большие цели и планировал переезд в Москву.



От студента до крутого предпринимателя – один шаг.

Однажды утром раздался звонок: «Андрей Дмитриевич, тут такое дело... Нам нужно зарплаты сегодня выдавать, а на счету всего 100 тысяч. В целом на з/п хватит, но тогда завтра мы не сможем заплатить за аренду. Надо что-то решать!»

Андрей примчался в офис:

– Тамара Васильевна! Как это вообще называется?

– Ну, Андрей Дмитриевич... Я же не пророк, чтобы такое предвидеть. Видимо, денег не хватило из-за того проекта, где мы сроки затянули. Думали, что деньги придут сегодня, а они не пришли.

– Ясно! Щас дизайнерам @#*&\$ устрою.

Пошел устраивать @#*&\$ дизайнерам.

– Мы тут в кассовом разрыве, вы чего?! Давайте быстро сдавайте проект, как хотите, а то без зарплаты останетесь.

– Андрей, ну ты даешь! Сам сказал не торопиться с этим клиентом, а сейчас орешь.

– И что? У вас свои мозги есть? Завтра сайт должен быть сдан, акт подписан, а деньги поступить на счет. Если нет, не знаю, что с вами сделаю...

Через два дня клиент заплатил. Андрей с небольшой задержкой выдал зарплаты, заплатил за офис и выдохнул со спокойной душой. Вроде все отлично, работаем дальше, но ощущение так себе.

В компании «Айти-про» проблемы с деньгами не ред-

кость. И никто уже не придает этому большого значения, ведь это бизнес, а в бизнесе нормально, когда все горит и полыхает. Андрею эта азартная игра даже нравится – он чувствует себя суперменом, спасает мир.



Предприниматель похож на супермена, спасающего мир.

А могло ли все быть иначе? Что, если бы Андрей заранее обратил внимание на то, что проект затягивается, и забил тревогу?

Что, если бы он вспомнил, что каждый день просрочки ставит под угрозу выплату зарплат?

Андрей – хороший парень и проблем иметь не хочет. Но каждый такой ляп приводит к тушению пожаров и портит отношения в команде. Каждый раз, сталкиваясь с реальностью, Андрей теряет нервные клетки.

Хорошая новость: любых проблем с деньгами можно избежать. Можно делать прибыльный бизнес, занимаясь любимым делом. В этом помогают знания базовых финансовых правил. О них – читайте в нашей книге.

Нельзя просто так взять и разобраться в финансах

Финансы – это сложно, скучно, страшно и не про меня. Так думает большинство начинающих предпринимателей. И они абсолютно правы.

Ну реально! Какой начинающий бизнесмен первым делом пойдет в финансах разбираться, когда надо клиентов привлекать, сервис выстраивать, столы в офис закупать? На старте – это куча дел.

Старт бизнеса – прекрасное время, но оно проходит. Компания становится крупнее, команда расширяется, клиентов становится больше. Если в голове собственника и в бизнесе не появится система, скоро все это закончится.

Ernst & Young¹ посчитали, что 97 % компаний закрываются через три года после запуска. Это значит, что три года предприниматели как-то работают, но потом что-то идет не так, и они закрываются или начинают заниматься другим бизнесом. Чего-то не хватает.

¹ Ernst & Young – британская аудиторско-консалтинговая компания, одна из крупнейших в мире. Штаб-квартира в Лондоне.



9 из 10 новых компаний закрываются на третий год.

Поработав с тысячами компаний, мы поняли, что проблемы предпринимателей одни и те же:

- Не умеют считать деньги.
- Стремятся побольше продать, хотя это не всегда приводит компанию к прибыли.
- Не отличают деньги от прибыли.
- Продают с огромными скидками, в рассрочку, с постоплатой – лишь бы продать, а потом сосут лапу.
- Вынимают из бизнеса больше денег, чем можно, а потом закидывают обратно из своего кармана.
- Не планируют. Ведут дела по принципу «Поднапряжемся, и нам откроются все богатства мира!».
- Не умеют правильно считать и планировать расходы и выручку.
- Думают, что бухгалтер все посчитает. А он на самом-то

деле не должен этого делать. Бухгалтер сдает отчеты и защищает компанию от проблем с налоговой.

- Не понимают разницу между простейшими финансовыми понятиями: «поступления», «выбытия», «выручка», «расходы».

Для них все это – мудреные слова для финансистов.

- А еще: берут в долг, нанимают неэффективных сотрудников, не учитывают старение оборудования, не откладывают на налоги...

Вы только не подумайте, что это мы про вас, дорогой читатель! Нет! Это мы про других, плохих, предпринимателей, которым на бизнес наплевать. Раз вы читаете эту книгу, значит, вам не наплевать точно. Мы в это очень верим.

Возвращаем мысль: что же мешает просто сесть и разобраться в финансах раз и навсегда? Ответ прост: мнение окружающих.

Финансов боятся, потому что кто-то сказал, что это сложно. Кто-то придумал мир, где живут финансовые директора, которым финансовое знание было дано свыше еще при рождении. Они ходили в финансовые школы, оканчивали экономические вузы, а потом их взяли на работу в «Бигбанк», чтобы управлять деньгами человечества. И по сей день сие знание сокрыто от простых смертных...

Чушь полная! Финансы – это просто. Мы же научились читать и писать? Складывать, вычитать и умножать научились? При этом мало кому пришлось стать профессиональ-

ным писателем или математиком. Вот и с финансами то же самое. Чтобы получать пользу от базовых знаний, необязательно становиться финансистом.



Знать базово финансы – все равно что уметь читать и писать.

Финансы – это не так сложно, как кажется. Надо всего-то понять, как считать и планировать деньги, как не путать их с прибылью, как просчитывать идеи, сколько вынимать денег из бизнеса, как планировать расходы и как на основе простых отчетов принимать прибыльные решения. Все! Вот вам и содержание книги.

Углубляться можно во все. Можно писать литературным языком, играючи управляясь с эпитетами, сложноподчиненными предложениями и деепричастными оборотами. Но если вы не собираетесь становиться писателем, вам достаточно

уметь писать простым человеческим языком.

Предпринимателю необходимо освоить основные законы финансов, получить оптимальный уровень знаний, чтобы профессионально управлять бизнесом. Необязательно для этого самому становиться финансовым экспертом, собирать финансовые модели и финансовую отчетность. Просто не знать базу – это все равно что не уметь читать.

Расслабьтесь! Эта книга не о финансах. Просто поговорим о вашем бизнесе.

Что дают базовые знания финансов

Финансы – это позвоночник бизнеса, который объединяет разные частички компании.

- Чтобы спланировать продажи, надо знать, сколько продукта сможет сделать производство.
- Раз будут продажи, значит, нужно учесть расходы на производство.
- А раз будут расходы, значит, у нас должно быть достаточно денег, чтобы не попасть в кассовый разрыв.
- Клиенты просят разбить оплату на два платежа. Это может сказаться на количестве денег, будем следить.
- Продажи сами собой не пойдут, нужны заявки в отдел продаж.

Надо выделить маркетинговый бюджет.

- И так по цепочке, пока не пройдется по всему организму бизнеса.

Раскладывая бизнес на цифры, вы берете ситуацию под контроль. Как в самолете есть приборная панель с показателями, так и в бизнесе есть финансы и управленческий учет. Еще его называют управленкой.

Знание управленки помогает влиять на результаты действий компании и ее безопасность. Вот смотрите.

- **Деньги.** Мы знаем, сколько денег нужно в следующем месяце на аренду офиса и прочие текущие траты, значит, не

вытащим из кассы больше, чем можно, и не останемся без денег.

- **Прибыль.** Мы посчитали прибыль за месяц, значит, можем оценить, как компания поработала: привели ли действия к росту или ничего не изменилось и нужно думать над новой стратегией.

- **План.** Мы спланировали продажи и выручку, а значит, есть конкретные цифры, на которых будут фокусироваться отдел продаж и производство, чтобы сделать план месяца.

- **Отчеты.** Мы каждый месяц собираем три базовых отчета и на их основе решаем, что и как делать. Решения принимаются на основе цифр, а не пальцем в небо.

- **Кайф.** Нам понятно, как чувствует себя компания, ведь мы контролируем ситуацию, и от этого становится спокойно. Знаем, что нас ждет завтра, поэтому чувствуем себя в безопасности.

И это только начало. Когда вы начнете получать удовольствие от управления на основе цифр, ваш мир не будет прежним. Шаг за шагом мы разберемся в базовых финансовых правилах и проясним каждое непонятное слово. Постараемся сделать вам приятно.

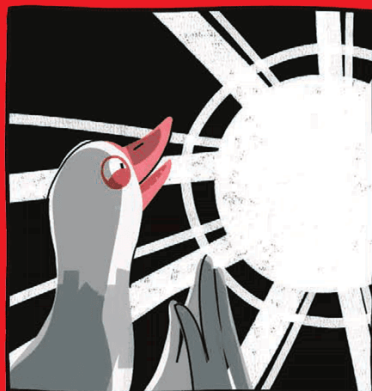
Эта книга – не просто книга. К ней прилагаются дополнительные материалы: шаблоны таблиц для руководителя и видеоуроки. А если во время чтения появятся вопросы, задайте их в нашем телеграм-чате – [noboring-finance.ru/chat](https://t.me/noboring-finance).

На этом предлагаем перейти к основной части. Примите

удобную позу, налейте чего-нибудь горячего, мы начинаем.



Первая глава вылетела с двух присестов в десятых числах декабря. Спустя три года, как мы написали «Управленку» и выпустили 200 статей в «Газете», это очень легко и приятно. Саше еще не показывал, хочу сделать сюрприз. В Питере снега, по ходу, не будет.





Что такое управленка

Мы уже приводили пример с приборной панелью самолета. С помощью этой панели летчик определяет, на какой высоте и с какой скоростью он летит, какой курс держит, когда достигнет пункта назначения. Без панели самолет даже не поднять в воздух и тем более никуда не долететь.

Управленческий учет – это панель управления в бизнесе. С помощью него предприниматель и его команда понимают, как идут дела, и планируют следующие действия. Цель по прибыли достигается на основе твердых цифр и достоверной информации, а не как повезет.

Главное в управленке – информация, а не инструменты. Посади вас за приборную панель самолета, полететь вы не сможете. Все эти графики, стрелки и цифры для вас – пустой звук.

Так и в управленческом учете. Сами по себе таблички, цифры и отчеты ни о чем не говорят – нужно уметь достать из них информацию, которая поможет сделать выводы, проанализировать ситуацию и полететь в нужном направлении. Поэтому мы делаем упор на качество информации, а не на инструменты.

Вообще, расчеты можно вести хоть в тетрадке. Оттого что компания внедряет 1С или другой сервис, жизнь автоматически не становится лучше. Да, программки облегчают

жизнь, но если начать их внедрять до того, как выстроена технология, будет больно.



С управленкой у вас будет информация для принятия грамотных решений.

По понятиям

Чтобы вы не путались в словах, вот разные названия управ-ленки: управленческий учет, финансовый учет, финансово-управленческий учет, учет и планирование финансов или просто – финансы. Все об одном, поэтому нет разницы, как вы будете это называть.

Разберем несколько примеров, зачем предприниматели ведут управленку.

Застраховаться от нехватки денег и испорченных отношений

Помните Андрея, владельца агентства «Айти-про»? Часто его проекты затягиваются, и из-за этого не хватает денег, чтобы выдать сотрудникам зарплаты. Проекты затягиваются по разным причинам, винить за это сотрудников – последнее дело. Задержки задержками, а з/п – по расписанию.

Проблем нет, когда планируешь будущие движения денег: сколько придет и от кого, сколько заплатить и кому. Если спланировать деньги на месяц вперед, сразу видно: в какой-то день физически не будет денег на зарплаты.

Сидеть и ждать, когда наступит кассовый разрыв, не вариант, нужно что-то придумать. Дальше происходит магия управленческих решений:

- Может, договориться с клиентом, чтобы он заплатил раньше?
- Или пусть он вообще заплатит за весь проект сразу?
- А может, нам купить новые компьютеры не 10-го числа, а 15-го?



Приняли решение → избежали проблемы → все довольны.

Простой расчет спас от будущих пожаров и испорченных отношений. Решили проблему до ее наступления. Кстати, табличка, в которой планируют движение денег, называется платежным календарем. О нем расскажем подробнее в главе про деньги.

Еще пример, немного сложнее.

Случайно не залезть в чужие деньги и адекватно оценить результат

Сергей взял крутой заказ на производство рекламных буклетов, за который клиент заплатил ему вперед 2 млн рублей. Поздравляем!

Сергея как нормальный человек обрадовался и решил за это выписать премию менеджеру по продажам, а заодно и себе. Нельзя же себя обделять.

Конечно, он не дурак, и, перед тем как раскладывать деньги по конвертам, все посчитал – отложил на расходы по проекту, ну и все остальное учел:

Доходы за месяц: 2 000 000 #

Расходы на производство: –1 300 000 #

Зарплаты сотрудников: –150 000 #

Налоги (7 %): –140 000 #

Прибыль за месяц: 410 000 #

Раз прибыль есть, значит, можно распределять: половину себе, часть на развитие компании, часть на премию лучшему продавцу. Все довольны. Все, кроме нас – авторов книги.



*Деньги \neq прибыль.
А прибыль \neq деньги.*

Нельзя просто так взять и посчитать прибыль по количеству денег, которые пришли и ушли.

Деньги в компании – это просто деньги. Поступают на счет, когда мы что-то продаем, и убывают, когда мы их тратим. Их должно быть достаточно, чтобы на все хватало: на зарплаты, закупку товара, оплату подрядчиков. На этом роль денег заканчивается.

Деньги \neq прибыль. И пока кто-то думает, что прибыль компании можно посчитать по деньгам, мы с вами (варианты предложили наши подписчики):

Олег Петров: «...не будем ничего покупать у них по предоплате».

Дарья Шейнкман: «...пробиваем финансовый потолок».

Пусть они и дальше думают, что прибыль – это сколько осталось на счету в конце месяца. А мы навсегда запомним, что деньги и прибыль – это две разные вселенные: как инь и ян, женщины и мужчины, огонь и вода.

Вселенная денег

Деньги пришли

Деньги ушли

Нам заплатили

Мы заплатили

Вселенная прибыли

Оказали услугу клиенту

Исполнили обязательства

Понесли расходы

Заработали или оказались в убытке

Главное отличие денег от прибыли в том, что деньги видно, а прибыль – нет. Когда деньги поступают на счет, нам приходит смс-ка, а когда мы подписываем акт выполненных работ, ничего такого не происходит. Вот и получается, что мы должны оценивать эффективность в мире, где главный показатель – невидимка. А учет для того и нужен, чтобы скрытое делать явным.

Про прибыль будет отдельный урок, там прямо подробно разберем. А пока коротко:

- прибыль – это то, как в результате поработала компания;
- поработала – значит поставила товары, оказала услуги, покрасила обои и накормила голодных посетителей;
- сумма, на которую компания сделала довольными своих клиентов, минус расходы – это прибыль;

- и неважно, как там поступали и убывали деньги со счета; прибыль – это про исполненные обязательства перед нашими клиентами, сотрудниками и подрядчиками.

Пример. Наш Сергей получил заказ на производство буклетов, получил 2 млн рублей предоплаты. Но можно ли учитывать эти деньги при подсчете прибыли? Можно ли считать их своими?

Ответ: пока не покажете произведенные буклеты и довольного заказчика – нет, нельзя.

Кстати, про расходы. Их тоже признают, только когда обязательства исполнены. Принцип такой же, как и с доходами: пока акты выполненных работ не подписаны, деньги просто бегают туда-сюда по счетам и никакого отношения к прибыли не имеют.

Проверим, сколько реально заработал Сергей в этом месяце:

Доходы: 0 #

Расходы (зарплаты): –150 000 #

Налоги (7 %): –20 000 #

Чистая прибыль: –170 000 #

Вот и превратился «бентли» в «жигули». Вот и разбились о скалы золотые предпринимательские горы.

Ожидания 410 000 #

Реальность –170 000 #

«Ну и что? Никто же не умер», – прозвучал голос за кад-

ром. Так это пока. Вот представьте, что этот Сережа во всякий «прибыльный» месяц вытаскивал себе денег в карман и раздавал бонусы, а потом – бац, и новый жирный клиент к нему не пришел. Что тогда? Все убытки, которые он накопил, прикроют его бизнес на раз-два.

И мы не против, чтобы Сергей хорошо зарабатывал и раздавал бонусы. Но пусть он это делает тогда, когда его компания заработала прибыль, то есть когда он произвел рекламные буклеты, отвез их клиенту, а тот поставил подпись на акте. А то получается, что обязательства еще не исполнил, а денежки уже потратил. Как-то нечестно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.