



## مشکلات در مدیریت یک کسب و کار خانوادگی

مشکلات مدیریت در یک کسب و کار خانوادگی گاهی اوقات با مشکلات مشابه در کسب و کار غیرخانوادگی تفاوت دارند. هنگامیکه خویشاوندان نزدیک با هم کار می کنند، اغلب احساسات در تصمیمات بازرگانی دخیل می شوند.

در بعضی شرکت های خانوادگی، کنترل عملکردهای روزمره مشکلی است. در شرکت های دیگر، میزان ترک خدمت در بین اعضای غیرخانوادگی مشکلی است. در شرکت های دیگر، میزان رشد و توسعه مشکلی است چون بعضی خویشاوندان حاضر نیستند که درآمدها را در داخل کسب و کار سرمایه گذاری کنند.

این نشریه به این مشکلات از نقطه نظر عضو خانواده ای می پردازد که مدیر شرکت است. توصیه هایی را ارائه می کند که بایستی به شما کمک کنند تا به طور ثمربخش و پردرآمد مدیریت کنید.

هنگامیکه پول خود را به جریان می اندازید و کسب و کار خودتان را می گردانید، پاداشی که دریافت می کنید استقلال شماست. در موقعیت های خوب و در موقعیت های بد به خودتان می گوئید که «این کسب و کار مال خودم است.»

ولی در یک شرکت خانوادگی، «این کسب و کار مال ماست.» گاهی اوقات ناسازگاری های زیادی به وجود می آید چون خویشاوندان به کسب و کار از نقطه نظرهای گوناگون نگاه می کنند.

خویشاوندانی که شرکای ساکت، سهام دار و سرپرست هستند در هنگام تصمیم گیری در مورد هزینه های سرمایه گذاری، رشد و توسعه و موضوعات عمده دیگر تنها علامت دلار را می بینند. خویشاوندانی که در جریان روزمره گرداندن کسب و کار درگیر هستند موضوعات عمده را از نقطه نظر تولید، فروش و پرسنل می بینند که برای موفقیت شرکت ضروری هستند. بدیهی است که این دو نقطه نظر ممکن است در بسیاری از مراحل ناسازگار باشند.

ناسازگاری طبیعی ممکن است توسط اعضای خانواده که برای پول و یا کسب و کار استعدادی ندارند وخیم تر شود. گاهی اوقات آنها فرزندان ضعیف موسسین شرکت هستند- پسران و دخترانی که در نکاوت بازرگانی کمبود دارند - و گاهی اوقات خویشاوندان سببی هستند که بایستی علیرغم توانایی شان ویا نیازهای شرکت از آنها مراقبت شود.

اصولاً مشکلات مدیریت که سرپرست یک کسب و کار خانوادگی با آنها مواجه است همان مشکلاتی است که مالک-مدیر هر شرکت کوچکی با آنها مواجه می شود. ولی وظیفه «سرپرست خانواده» پیچیده می شود چون خویشاوندان بایستی خود را با واقعیت های بازار کار، کارخانه و محل کار وفق دهند.

### تضاد ایجاد می شود

نظرات مختلف همیشه موجب ناسازگاری نمی شوند ولی گاهی اوقات موجب می شوند که «تضاد ایجاد شود»- مخصوصاً در یک شرکت خانوادگی. احساسات یک جنبه افزوده برای برادران و خواهران، عمو/دایی ها و عمه/خاله ها، برادرزاده ها و خواهر زاده ها و پدران و فرزندان است که با هم در چنین کسب و کار کوچکی کار می کنند.

برای اشخاصی که بایستی چنین شرکتی را اداره کنند، موضوع مهم اینست که بعد احساسی را شناسایی کرده و تصمیمات بی طرفانه ای را اتخاذ کنند که در چنین موقعیت هایی به آسانی امکان پذیر نیست.

بسیاری اوقات هنگامیکه اعضای خانواده در کسب و کار فعال هستند، تصمیم گیری بی طرفانه در مورد مهارت ها و توانایی های یکدیگر مشکل است. برای مثال، یک نفر در مورد خویشاوند دیگر می گوید، «او وقتی که بچه بودیم تنبل



اگر چنین فوران های احساسی فقط بر روی اعضای خانواده تأثیر می گذارد، سرپرست شرکت می تواند چند نفر را نكوهش کرده و به کار ادامه دهد. ولی اغلب اوقات به این سادگی نیست. دعوای و احساسات ناخوشایند خویشاوندان راهی برای گسترش پیدا می کنند تا کارمندان غیرخانوادگی را شامل شوند.

آنوقت مشکل سرپرست شرکت اینستکه جلوی مداخله مشاجره در عملکرد شرکت را بگیرد. نمی توانید اجازه دهید که شرکت به اردوگاه های جنگی تقسیم شود. بایستی کارمندان غیرخانوادگی را متقاعد کنید که به نفعشان است که سازمان سودهی داشته باشد تا اینکه به اعضای خاص خانواده احساس وفاداری کنند.

جنبه دیگر جو احساساتی اینستکه کارمندان غیرخانوادگی اغلب گرایش دارند که تصمیمات خود را براساس تنش های خانواده اتخاذ کنند. آنها می دانند که رئیس هایشان چطور عکس العمل نشان می دهند و تحت تأثیر این شناخت قرار می گیرند.

### آیا سرپرست در واقع کنترل را در دست دارد؟

مدیرکل یک شرکت کوچک همیشه لزوماً شخصی نیست که کنترل امور را در دست دارد. در بسیاری از کسب وکارهای خانوادگی، عضو ارشد خانواده مدیرکل ویا رئیس هیئت مدیره می شود. ولی سرپرستی روزمره به عهده اعضای دیگر خانواده است.

در بعضی موارد، هنگامیکه عضو خانواده سعی می کند که کسب و کار را اداره کند، حتی شایسته ترین اشخاص گزینه های محدودی دارند. برای مثال سقف میزان پولی که می توان بدون کسب اجازه از بقیه خانواده مصرف کرد ممکن است برای موقعیتی که شرکت با آن مواجه است کافی نباشد. لزوم کسب تصویب هزینه مصرفی ممکن است به معنی از دست دادن فرصت هایی برای افزایش منافع باشد، از قبیل بهره گیری از قیمت خوب برای مواد خام ویا موجودی فروش.

در موارد دیگر، یک سرپرست ممکن است به خاطر درگیری های احساسی مقید باشد. برای مثال، ممکن است احساس کنید که بایستی موضوعات عادی را با اعضای ارشد خانواده در میان بگذارید چون «عمو بیل هرگز اجازه نمی دهد که اشتباهاتتان را فراموش کنید.» شخصیت ها و واکنش های احساسی تنگناهایی را ایجاد می کنند که بر علیه کارکرد ثمربخش عمل می کنند.

کارآیی همچنین ممکن است توسط خویشاوندانی کاهش پیدا کند که به صحبت خانوادگی زیادی در طول ساعات اداری می پردازند. سرپرست بایستی سرمشق باشد و اصرار کند که خویشاوندان از گپ زنی خانوادگی در محل کار پرهیز کنند.

در بعضی شرکت های خانوادگی، سرپرست روزمره ممکن است یک تنگنا باشد. شما ممکن است یک تنگنا باشید چون توانایی واگذاری کار و اختیار را ندارید. شما ممکن است علیرغم شایستگی هایتان و به خاطر سن ویا مقدار سرمایه ای که در کسب وکار دارید سرپرست شده باشید. در موارد دیگر، ممکن است به خاطر اینکه به دیگران در شرکت گوش نمی دهید، جلوی پیشرفت را بگیرید.

یک راه حل اینستکه اعضای خانواده چنین سرپرستی را وادار کنند که به شخص دیگری، احتمالاً یک سرپرست استخدام شده اجازه بدهد تا عملکرد روزمره را به عهده بگیرد.

اگر قرار است که یک عضو خانواده مسئول عملکرد شرکت باشد، وی بایستی توانایی استفاده از فناوری های مدیریت ثمربخش را داشته باشد و آنقدر پوست کلفت باشد که با دعوای خانوادگی سر کند و به اندازه کافی سرسخت باشد که تصمیماتش را به مرحله اجرا بگذارد.



یک راه برای دستیابی به کنترل واقعی در یک کسب و کار خانوادگی استفاده یک شخص از خارج خانواده برای سرپرستی عملکردهای روزمره شرکت است، هنگامیکه شرکت استطاعت مالی آن را داشته باشد. هر سرپرستی ممکن است به اندازه هر عضو دیگر خانواده غرضمند شود. با استفاده یک سرپرست، اعضای خانواده به طور کامل درگیر وضع خط مشی ها و برنامه ریزی برای رشد و توسعه خواهند شد. یک سرپرست استخدام شده موثر مطمئن خواهد شد که همه کارمندان - هم خانوادگی و هم غیرخانوادگی - می دانند که بایستی در کلیه اوقات به چه کسی گزارش بدهند.

چنین سلسله مشخص اختیارات، زمانی بیشتر اهمیت دارد که یک عضو خانواده عملکرد شرکت را اداره می کند در حالیکه خویشاوندان دیگر وظایف گوناگون را اشغال می کنند. مسئولیت های اعضای خانواده بایستی مشخص شود. «کارمندان خانوادگی» بایستی خودشان را انضباط کنند تا در محدوده های این سلسله اختیارات عمل کنند. حتی در چنین موقعیتی، منطقی است که یک کارمند غیرخانوادگی در سطوح بالای سازمان وجود داشته باشد تا بتواند در عملکرد سازمان شرکت کرده و در آرامش بخشی به هرگونه تصمیم احساسی که ممکن است اعضای خانواده اتخاذ کنند کمک کند.

اختیار سرپرست در تعلیق و یا اخراج متخلفین شایع مقررات شرکت بایستی با دقت تشریح شود. اگر امکانات ویژه در اختیار «کارمندان خانوادگی» قرار گیرد، کنترل سرپرست تضعیف می شود.

یک سوال مهم در رابطه با اختیارات عبارت است از: هنگامیکه برای عضو خانواده که رئیس کسب و کار است اتفاقی می افتد، چه کسی زمام امور را به دست می گیرد؟ در صورتی که خانواده ترتیب سلسله مراتب جانشینی را نداده باشد، یک مقام ممکن است «در دسترس همه باشد.» این نیاز زمانی بسیار اهمیت دارد که عضو ارشد خانواده به سن بازنشستگی نزدیک می شود و از بیماری رنج می برد.

### برادر همسر شما به کار احتیاج دارد؟

یکی از معمولی ترین مشکلات در کسب و کار خانوادگی استخدام خویشاوندان نیست که استعدادی ندارند. ولی چه می توان کرد هنگامیکه خواهر شما و یا خویشاوند نزدیک دیگر می گوید که «باب شدیداً به کار احتیاج دارد»؟ مقابله با جنبه های احساسی چنین رابطه خانوادگی مشکل است. ولی سعی کنید که با چشمان باز وارد چنین رابطه ای شوید. در صورتی که مشخص شود باب بیشتر از آنچه حضورش ارزش دارد برای شما هزینه دارد، اخراج کردنش مشکل خواهد بود.

موضوع اصلی اینست که وجود و یا فقدان استعداد را تشخیص دهید. فرصت کنید که برادر همسر شما برای مثال تا جایی که مربوط به شرکت شما می شود، توانایی کمی دارد و یا اصلاً توانایی ندارد. احتمالاً می توانید کاری را به وی محول کنید که با وجود ضعف هایش می تواند مفید بوده و مزاحم کارمندان دیگر نشود.

دغدغه اصلی لزوماً خویشاوند نیست بلکه چه تأثیراتی بر کارمندان دیگر خواهد داشت. در بعضی موارد، یک خویشاوند می تواند توسط طرز برخوردش با کارمندان دیگر موجب تضعیف روحیه سازمان شود. برای مثال، ممکن است سرکار وقت تلف کند، از انجام وظایف ناخوشایند پرهیز کند، از امتیازات ویژه برخوردار شود و در مورد شما و خویشاوندان دیگر حرف های کنایه آمیز بزند.

اگر نمی توانید از شر یک خویشاوند خلاص شوید، سعی کنید وی را به کاری بگمارید که حداقل تماس را با کارمندان دیگر داشته باشد و در خارج جریان اصلی تصمیم گیری باشد. برای مثال برادر همسر را می توان در دفتر فروش در شهر دیگری به کار گماشت که قدری با اداره مرکزی شرکت فاصله داشته و تحت سرپرستی یک تولید کننده عمده باشد. یک راه حل دیگر اینستکه با آموزش رسمی و غیررسمی در طرز برخورد وی تغییر ایجاد کنید.

نکته اساسی اینستکه خویشاوند بی استعداد بر روی پیوندی که شما، یعنی سرپرست شرکت، با اعضای دیگر کادر اداری تان دارید تأثیری نداشته باشد. کارمندان دیگر به خاطر اینکه خویشاوندان را تحت کنترل دارید به شما احترام خواهند گذاشت.



گاهی اوقات چیزهای عجیب اتفاق می افتند. همیشه این احتمال وجود دارد که خویشاوند بی استعداد ممکن است تحت سرپرستی شما بوده و تبدیل به سرمایه ای برای شرکت شما شود.

## آیا ترک خدمت در بین کارمندان غیرخانوادگی بالاست؟

بعضی از شرکت های خانوادگی با مشکل ترک خدمت بالا در بین مدیران غیرخانوادگی شان مواجه هستند.

در موارد دیگر، مدیران و کارمندان ممتاز به این خاطر شرکت را ترک می کنند که راه ترفیع به روی آن ها مسدود شده چون مشاهده می کنند خویشاوندان شما به مقامات اجرایی شرکت هل داده می شوند.

مصاحبه خروجی شیوه مفیدی برای ریشه یابی این نوع ترک خدمت است. یک کارمند کلیدی که تصمیم به ترک گرفته ممکن است راغب باشد که دلیل واقعی را برای شما بازگو کند – و یا حداقل اطلاعات کافی را در اختیار شما قرار دهد تا به شما کمک شود راه کاری را تهیه و تنظیم کنید.

هنگامیکه اطلاعات در اختیار یک سرپرست قرار داده شود، وی ممکن است لازم باشد که با خویشاوند مشکل آفرین با روایت ناخوشایندی مواجه شود. نتیجه ای که از این مواجهه گرفته می شود برکسی روشن نیست. مالک-مدیری که بتواند یک خویشاوند مشکل آفرین و نزدیک را اخراج کرده و تغییر عقیده ندهد کمیاب است. یک راه حل برای رفع این دردسر از مدیران اجرایی کلیدی کمک به خویشاوند است تا یک کسب وکار را در یک خط بازرگانی غیررقابتی شروع کند – به این شرط که وی توانایی مدیریت لازم را برای موفقیت داشته باشد. راه حل دیگر اینست که وی را به یک دفتر شعبه «تبعید» کرد و یا برایش شغلی در یک شرکت دیگر پیدا کرد.

## پول خرج کردن برای صرفه جویی؟

بسیاری اوقات به عنوان مالک-مدیر احساس می کنید که بایستی به خاطر بهبود کارایی مقداری پول خرج کنید، با این همه اعضای دیگر خانواده با این مخارج مخالف بوده چون این موضوع را بیشتر به عنوان یک هزینه می بینند تا اینکه یک سرمایه گذاری باشد. آنها احساس می کنند که بودجه ای که برای اقلامی از قبیل آلات و ابزار پربازده تر مصرف می شود، بر سودسهم آنها در پایان سال تعدی می کند.

یک روش برای کمک به این خویشاوندان تا توجه داشته باشند «شما بایستی برای پول درآوردن پول خرج کنید» اینستکه استدلال خود را بر اساس واقعیت و ارقامی قرار دهید که کارمندان غیرخانوادگی جمع آوری کرده اند. به اعضای مخالف خانواده پیشنهاد کنید که موضوع براساس ارزش دلاری حل و فصل شود؛ برای مثال، «با خرج کردن پول برای این ماشین، می توانیم سود شرکت را افزایش داده و در ظرف چهار سال پول خود را اعاده کنیم.»

اگر خویشاوندان مخالف از پذیرش برآورد شما امتناع کنند، سعی کنید از مشاورین بازرگانی در خارج شرکت استفاده کنید. خویشاوندان گاهی اوقات در موقعیتی که قضاوت شما را قبول نمی کنند، نظرات مشاورین، از قبیل بانکدار، حسابدار و وکیل شما را قبول می کنند. ولی توجه داشته باشید که مشاورین شما نبایستی شامل مشاورین خارجی باشند که با اعضای دیگر خانواده به طور شخصی نزدیک هستند.

مشاورینی که دستمزد دریافت می کنند نیز می توانند برای اثبات ارزش صرف هزینه مفید باشند. چنین کمکی به خصوص در مورد پروژه های تخصصی مفید می باشد که نیاز به پژوهش بیشتری دارند که ممکن است شما و یا مشاورین عادی شما وقت انجام آنرا نداشته باشید.



## وضع موجود جلوی پیشرفت را می گیرد

هنگامیکه تعدادی از خویشاوندان در یک کسب و کار خانگی مسن تر می شوند، آنها شروع به قبول وضع موجود می کنند. آنها نمی خواهند تغییری در اوضاع ایجاد شود و از قبول خطر هراس دارند. با چنین نگرشی می توانند، و اغلب از رشد و توسعه کسب و کار خانگی جلوگیری می کنند.

راه حل چنین مشکلی اینستکه اعضای که وضع موجود را قبول کرده اند را تشویق کنیم و یا به آنها توصیه کنیم که از صحنه عملکرد شرکت خارج شوند. یک راه برای انجام این کار ضعیف کردن نفوذ آنها در تصمیمات مربوط به مدیریت شرکت است. برای مثال می توان به خویشاوندانی که وضعیت موجود را ترجیح می دهند فرصتی داد تا سهام خود در شرکت را به سهام ممتاز تبدیل کنند؛ و یا می توانند مقداری از سهام خود را به خویشاوندان جوان تر بفروشند.

همچنین ممکن است خویشاوندانی که وضعیت موجود را ترجیح می دهند به فکر بازنشستگی تدریجی بیافتند. حقوق آنها را می توان در طول چند سال کاهش داد و ممکن است بعضی از منافع خود را واگذار کنند. با استفاده از مشاوره حقوقی مناسب، ممکن است بتوان برای یک شرکت کوچک امکان دوباره سرمایه گذاری ایجاد کرد. یک موافقت نامه تضامنی جدید ممکن است هنگامیکه شرکت در وضعیت تضامنی است منعقد شود.

چنین اقدامی می تواند همه مسائل رشد و توسعه کسب و کار را تا آن نقطه خاص در نظر گرفته و می تواند به اعضای که کناره گیری می کنند امکان دهد تا سرمایه خود را بازیابی کنند. در عین حال، سرپرست و خویشاوندان فعال می توانند کوشش خود را در راه گسترش کسب و کار تجدید کنند.

## نحوه تقسیم «پای» چگونه است؟

پرداخت به اعضای خانواده و تقسیم سود در بین آنها نیز می تواند مشکل ایجاد کند. بسیاری از اشخاص احساس می کنند که به اندازه کافی پرداخت نشده اند ولی خویشاوندانی که به صورت زیر اظهار نظر می کنند چطور:

- «عمو جک هیچ کاری نمی کند و بیش از من درآمد دارد.»
- «عمه سو با پولی که شوهرش قبل از اینکه ده سال پیش فوت کند در کسب و کار سرمایه کرد به اروپا می رود.»
- «برادر تو هیچ کاری نمی کند و بیشتر از من پول در می آورد.»

چنین شکایاتی را چطور حل و فصل می کنید؟ به طور کامل حل و فصل نمی کنید؛ ولی اگر کسب و کار یک شرکت سهامی کوچک است، می توان به عوامل مساوی کننده خاص توسط سود سهام نائل آمد. بعضی دارندگان سهام توسط سرمایه گذاری دوباره در شرکت، می توانند سهام ممتاز به همراه سود سهام دریافت کنند.

بهترین روش اینستکه حقوق ها با میزانی که در این زمینه کاری پرداخت می شود قابل مقایسه باشند. دامنه حقوق محلی را برای سمت های مدیریت گوناگون پیدا کرده و از این دامنه به عنوان رهنمود برای پرداخت پرسنل خانوادگی و غیرخانوادگی استفاده کنید. هنگامیکه حقوق را به نوع کاری که شخص انجام می دهد پیوند می دهید، می توانید ارزشی که صنعت برای کارهای آنها قائل می شود را به خویشاوندان ناراضی نشان دهید.

مزایای جنبی نیز می تواند برای تقسیم منصفانه درآمدها بین اعضای خانواده سودمند باشد. مزایا از قبیل برنامه های تقسیم درآمد معوقه، برنامه های بازنشستگی، برنامه های بیمه و برنامه خریداری سهام، روش های بسیار خوبی را برای آرام کردن اعضای ناراضی خانواده ارائه کرده و در حین حال به آنها کمک می کند تا سرمایه های شخصی خود را ایجاد کنند.



نحوه تقسیم «پای» برای رشد و توسعه کسب و کار کوچک بسیار اهمیت دارد. درآمد ها بستری برای گسترش و توسعه هستند و وام دهنده ها تحت تأثیر نحوه استفاده از درآمدها قرار می گیرند. کدام بانکدار می خواهد مقدار قابل توجهی را به یک شرکت وام بدهد هنگامیکه مازاد کسب شده توسط خویشاوندان تحلیل می رود؟

### برای دریافت وام به کجا بروید؟

مشکل عمده دیگری که در مدیریت یک کسب و کار خانوادگی وجود دارد کسب وام برای رشد و توسعه است. به طور کلی اگر شرکت سودآور باشد، می توانید وام را از بانک خود دریافت کنید؛ ولی هنگامیکه رشد قابل توجه است، یک شرکت اغلب از بانک محلی اش پیشی می گیرد. هنگامیکه احساس می کنید که احتمال گسترش وجود دارد، خویشاوندی که سرپرستی شرکت را برعهده دارد بایستی برای آن برنامه ریزی کنید. لازم خواهد بود که روش هایی را برای تأمین بودجه برنامه ریزی شده در نظر بگیرید که ممکن است ترکیبی از اقلام زیر باشد:

- دریافت یک رهن برای ساختمان شرکت؛
- درخواست خریداری نسبه از تأمین کنندگان؛
- به حساب آوردن وصولات شرکت و تأمین بودجه برای موجودی؛
- قرض کردن براساس سفته از دوستان؛
- قرض کردن ارزش بازخرید نقدی بیمه نامه های عمر خویشاوندان؛
- تماس با یک شرکت بیمه برای دریافت وام طولانی مدت.

اگر کسب و کار یک شرکت سهامی کوچک است، روش های زیر نیز منابع مالی احتمالی را عرضه می کنند:

- فروش بخشی از سهام به یک شرکت دیگر در ازای پول نقد. در یک ادغام، می توانید از اعتبار شرکت بزرگتر استفاده کنید؛
- تماس با یک بانکدار سرمایه گذاری محلی که ممکن است با استفاده از مقداری از سهام شرکت به عنوان وثیقه، به طور خصوصی یک وام دهنده را پیدا کند؛
- تماس با یک بانکدار سرمایه گذاری ملی که مقداری از سهام شرکت را زیرنویسی کند.

کنترل های بودجی موثر برای تأمین بودجه رشد و گسترش اهمیت دارند. چنین کنترل هایی به خویشاوندی که سرپرستی شرکت را بر عهده دارد کمک می کند تا نیازهای شرکت را مشخص کند. وام دهنده ها نیز چنین کنترل هایی را به عنوان نشانه مدیریت قابل قبول مورد ملاحظه قرار می دهند.

### مبادله اطلاعات

خوشبختانه در بیشتر جوامع محلی، سرپرست کسب و کار خانگی تنها نیست. اشخاص دیگری وجود دارند که شرکت های کوچکی را برای خانواده شان می گردانند و می توانند منابعی برای اطلاعات و کمک باشند.

خویشاوندی که سرپرستی شرکت را برعهده دارد بایستی در جستجوی همتاها بوده و ارتباط با آنها را توسعه دهد. می توانید ایده هایی را با آنها در میان گذاشته و یاد بگیرید که چگونه مشکلاتی را حل و فصل کردند که در آنها خویشاوندان درگیر بوده اند.

در یک شرکت سهامی کوچک، تفکر می تواند توسط شامل کردن اشخاصی از خارج شرکت در هیئت مدیره تحریک شود. مدیرانی که خویشاوند نبوده و از انواع دیگر کسب و کار هستند.

انجمن های ملی حرفه ای نیز منابع خوبی برای اطلاعات و دریافت کمک هستند. خویشاوندی که سرپرستی شرکت را برعهده دارد می تواند از طریق آنها اطلاعاتی را از غیررقبا دریافت کند.



مرکز خدمات تجاری کانادا- انتاریو (COBSC/CSECO) اطلاعات تجاری را به انگلیسی و فرانسه که زبان های رسمی کانادا هستند در دسترس قرار می دهد. از مدارکی که بیش از همه مورد استفاده قرار می گیرند نسخه تجارت هستید هائی بصورت رایگان به زبان های دیگر ترجمه شده است. اگر مایل به دریافت اطلاعات بیشتری در مورد لطفاً با شماره 1-888-576-4444 تماس بگیرید و با یکی از مسئولان اطلاعات مرکز خدمات صحبت کنید.