

Generasjonsforskjeller og livssyklus

Læringsmaterieell for familiebedrifter
Modul nr. 6

Denne modulen er laget av prosjektpartner DUNDEE AND ANGUS COLLEGE. Oversatt til norsk og tilpasset av Family Business Norway. Ta gjerne kontakt hvis du ønsker å diskutere innholdet:

Simone.mokster@familybusinessnorway.no



Erasmus+

I denne modulen vil du lære

Kjennetegn ved generasjonene som er yrkesaktive i dag

Oversikt over typiske livsfaser og kjennetegn for hver fase

Øvelse til bruk i eierfamilien for bevisstgjøring rundt livsfaser

Generasjonsforståelse for bedre samhandling

Viktigheten av generasjonsforståelse i generasjonsskifte

Introduksjon

Det er flere alternativer og løsninger for et generasjonsskifte i en familiebedrift. En hver familiebedrift er unik og et hvert generasjonsskifte er unikt. Er det laget en plan eller et mål for generasjonsskifte går det ikke alltid i henhold til planen og ønsket mål blir ikke nødvendigvis nådd. Det er mange forventninger og interesser som skal håndteres både til de som er direkte berørt og øvrige interessenter til familiebedriften.

I SUFABU prosjektet ble det samlet inn 37 historier fra eierskifter fra 10 forskjellige europeiske land. Kommunikasjon på tvers av og innad i generasjoner og forventningsavklaring ble nevnt som utfordringer i flere historier.

Vår virkelighetsforståelse, perspektiv og syn på verden er noe vi tar med oss inn i diskusjoner, styremøter og arbeidshverdag. Det å forstå hva som kjennetegner andre generasjoner og hva som er deres preferanser i tillegg til å ha bedre innsikt og bevissthet rundt kjennetegn for egen generasjon, kan gjøre at vi unngår misforståelse og legger grunnlag for bedre samhandling på tvers av generasjoner.

Samtaler om generasjonsskifte kan bli veldig komplisert, fordi det er så mange variabler å ta hensyn til. Partene har ulike personligheter, tilhører ulike livsfaser og ulike generasjoner. I tillegg er ulike typer bedrifter i ulike modenhetsfase. I denne modulen er det fokus på livsfaser og generasjoner til menneskene i eierfamilien.



Forventningsavklaring

Før vi begynner, ta noen minutter til å reflektere over følgende spørsmål og skriv ned svarene dine. Senere i læringsmodulen kommer vi tilbake til disse refleksjonene. Vær oppmerksom på at dette er en øvelse for den nåværende eier (generasjonen med kontroll).

- 1 Vurderer du eierskifte eller lederskifte i familiebedriften i nær fremtid?
- 2 Vet du hvem i familien som skal overta eierskap og / eller ledelsen?
- 3 Er du bekymret for å overføre eierskap, kontroll og / eller ledelse?
- 4 Hvis ja, hvorfor er du bekymret?
- 5 Er du bekymret for om neste generasjon er egnet til å ta over eierskap eller lederskap av familiebedriften?
- 6 Hvis ja, hvorfor?
- 7 Har du vurdert hvilke mulige forskjeller det kan være mellom deg og dine etterfølgere?
- 8 Er du bekymret for at dine etterfølgere vil gjøre ting annerledes enn deg ?
- 9 Hvis ja, hvorfor?

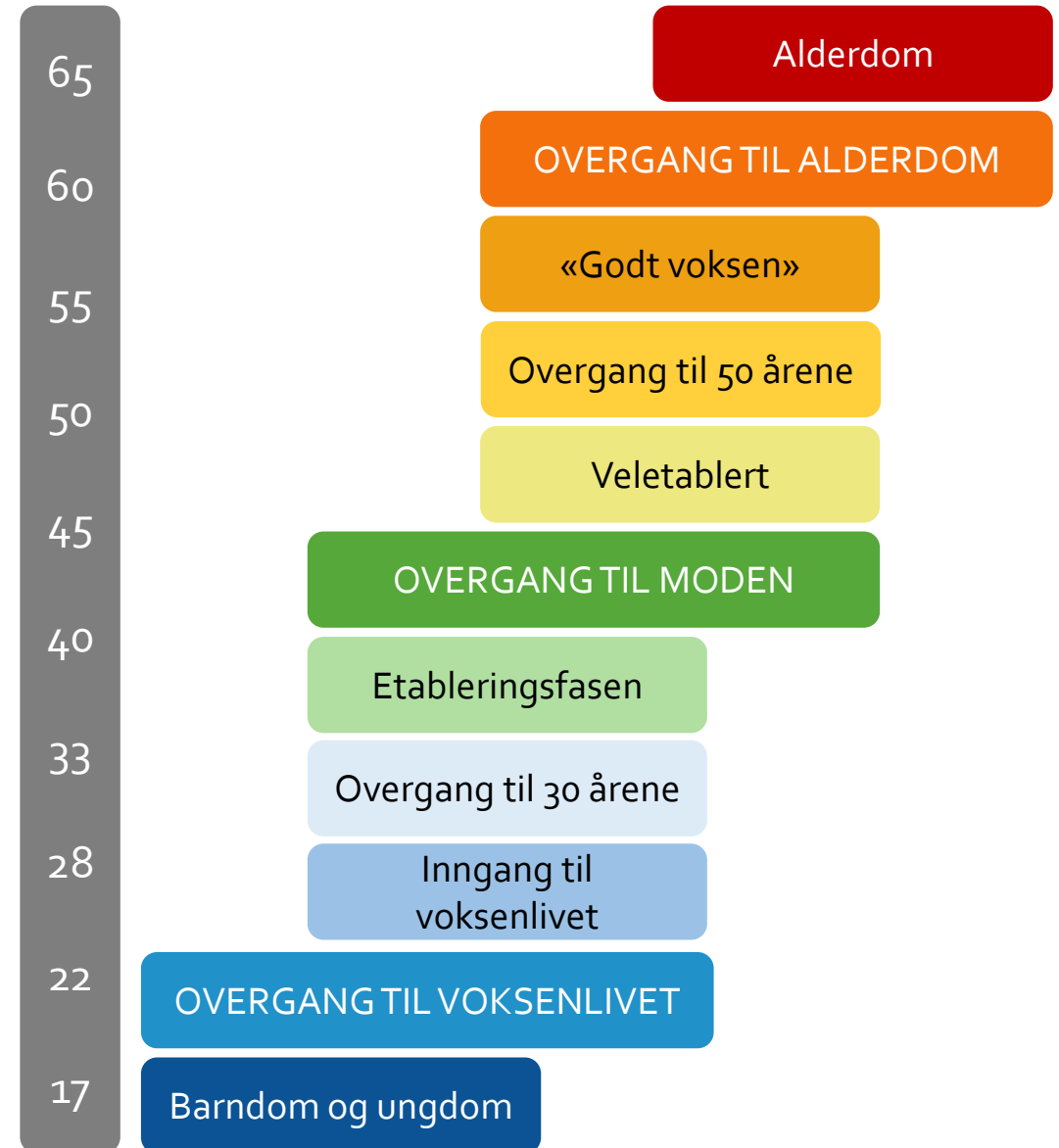


Livsfaser

Daniel Levinson (1978) har delt opp livet i ulike stadier og faser. Det å forstå disse fasene av et menneskeliv, kan være nyttig for å forstå at familiemedlemmer har ulik modenhet for samtaler om generasjonsskifte og til å forplikte seg til en fremtidig rolle. Den eldre generasjonen og den yngre generasjonen er ikke nødvendigvis klare for å diskutere dette på samme tidspunkt. Aldersspredning innad i en generasjon skaper også utfordringer, og dersom spredningen er stor, kan det være en indikasjon på at samtalen kanskje må tas flere ganger.

Modellen er basert på intervjuer av menn i USA på 70-tallet. Studien kan kritiseres for å være lite representativ, og kanskje ser vi også en forskyvning av disse fasene. Vi lever lengre, og hører ofte utsagn som «70 årene er de nye 50 årene».

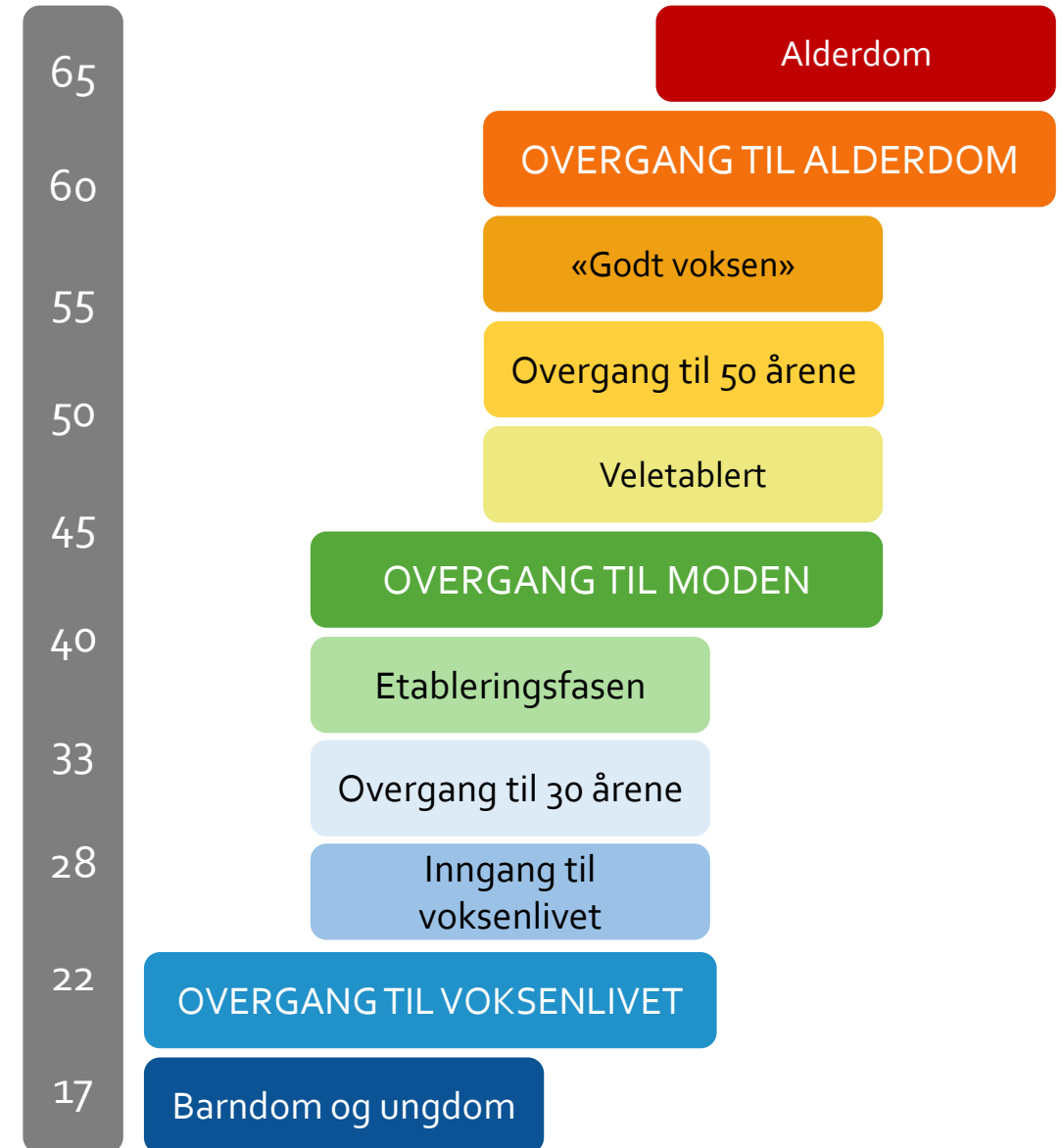
En bevissthet rundt livsfaser er allikevel nyttig for eierfamilier for å skjønne at vi har ulik modenhet for å diskutere generasjonsskifte. Neste generasjon skal gjerne bevege seg mot lyseblått før de ønsker å forplikte seg til å ta ansvar i familiebedriften og når de er i de grønne fasene kan de begynne å bli utålmodige for å få vise hva de kan.



Livsfaser - kjennetegn

Ulike aldre har ulikt fokus og prioriteringer

- ❖ Stabile perioder – her tar vi viktige veivalg
- ❖ Overgangs perioder – kan være smidige eller røffe
- ❖ Overgang til voksenlivet (17-22): velger utdanning og retning for sitt voksne liv
- ❖ Inngang til voksenlivet (22-28): tar viktige valg inne, yrke, kjærlighet, vennskap, verdier, livsstil
- ❖ Overgang til 30 årene (28-33): endringer i livsstil, små eller dramatiske
- ❖ Etableringsfasen(33-40): karriereutvikling, etablere familie
- ❖ Overgang til 40 årene (40-45): livet kan føles ukomplett. Riktig yrkesvalg? Balanse familie / jobb / hobbyer?
- ❖ Veletablert 45-50: ny livsstruktur – barn flytter hjemmefra, tid til nye oppgaver
- ❖ Overgang 50-60 årene: inkludere neste generasjon, finne nye roller, finne ny mening



Øvelse: livsfaser

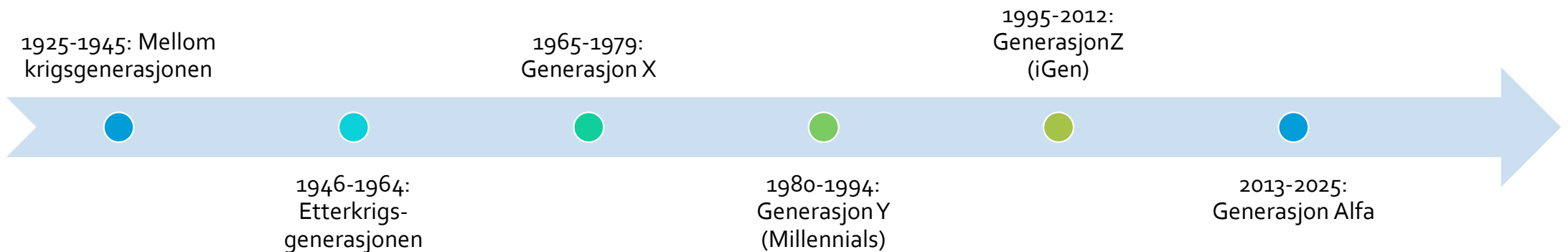
Instruksjon  1. Skriv opp generasjon, navn og fødselsår på alle i familien. 2. Sett inn hvor gamle de blir noen år frem i tid. 3. Sett gjerne på fargekodene fra livsfasene for visualisering.						Gen	Navn	Fødselsår	Alder om 10 år	Alder om 20 år	Alder om 30 år
G.	Familie-medlemmer	Født	Alder 2021	Alder 2026	Alder 2031						
1	Kari	1944	77	82	87						
2	Anne	1965	56	61	66						
2	Olav	1967	54	59	64						
2	Astrid	1975	46	51	56						
3	Magnus	1994	27	32	37						
3	Katrine	1995	26	31	36						
3	Simon	1995	26	31	36						
3	Hanne	1996	25	30	35						
3	Helene	1999	22	28	32						
3	Hilde	2003	18	23	28						
3	Kaja	2007	14	19	24						
3	Ella	2011	10	15	20						
4	Anna	2017	4	9	14						

Generasjoner

Hva er en generasjon?

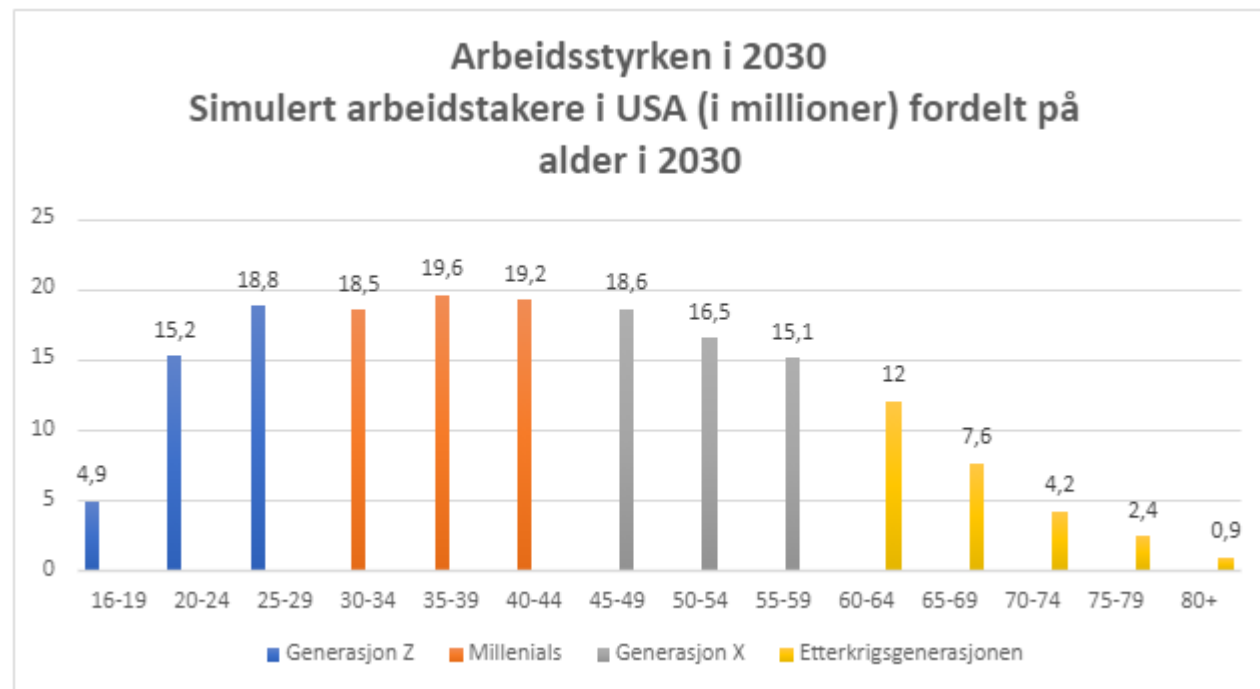
«The Centre for Generational Kinetics» definerer en generasjon som: *"... en gruppe mennesker født rundt samme tid og oppvokst rundt samme sted. Folk i denne fødselskohorten viser lignende egenskaper, preferanser og verdier i løpet av livet."*

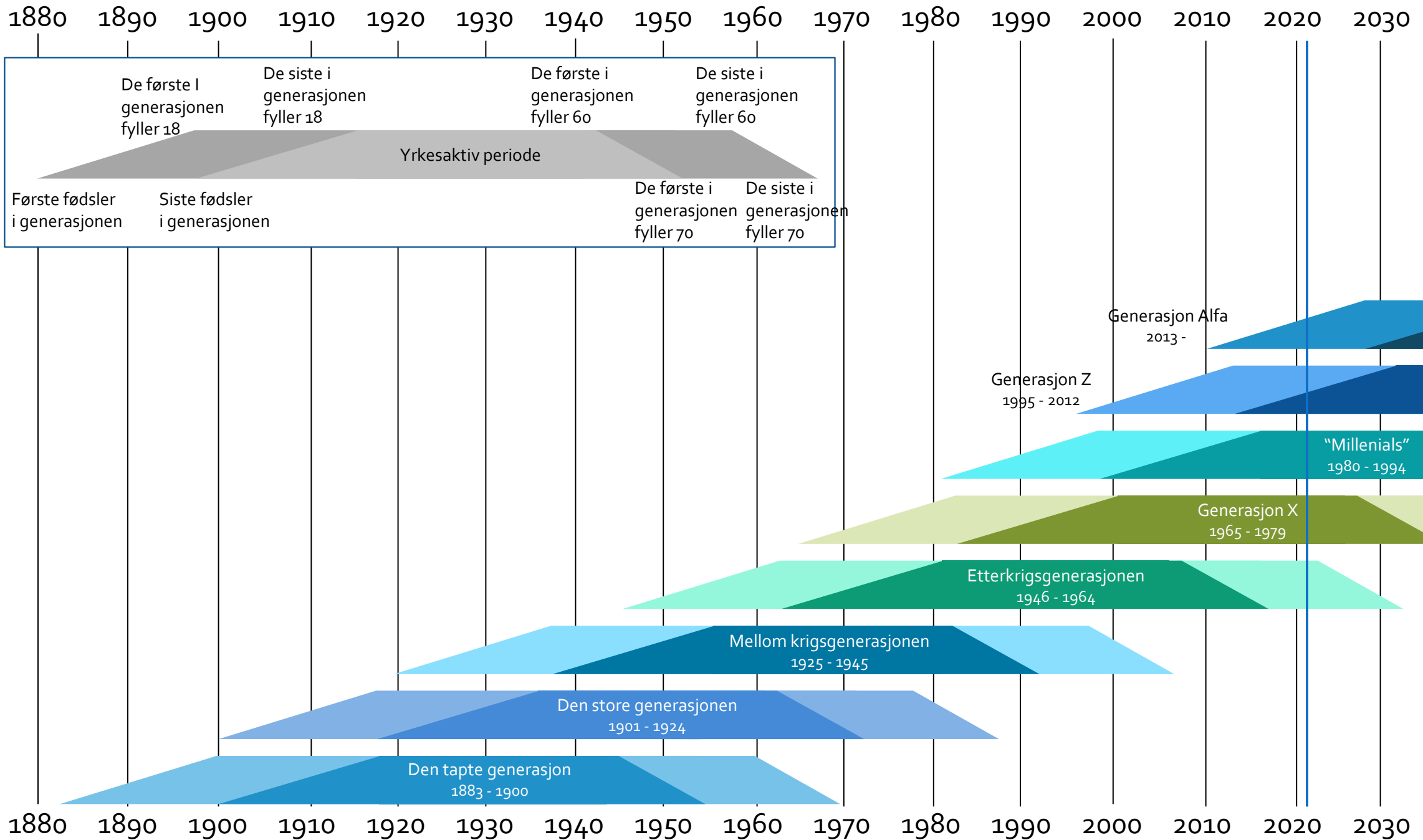
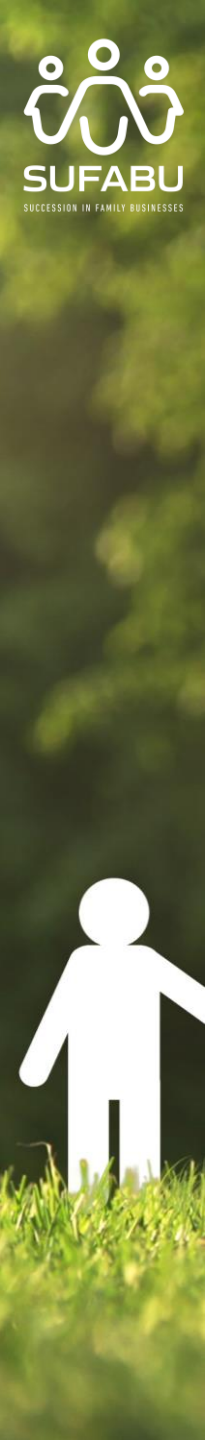
I 2020 er det potensielt fem generasjoner som er yrkesaktive. Spennet i alder er ofte stort i familiebedrifter på grunn av eldre familiemedlemmer som fortsetter å være aktive utover "normal" pensjonsalder, og yngre familiemedlemmer som kommer inn i virksomheten i tidlig alder.



Generasjonene i arbeidslivet

- ❖ Arbeidsdepartementet i USA har gjort en simulering av forventet arbeidsstyrke i 2030. Flertallet i yrkesaktiv alder vil være «millenials» født 1981-1995.
- ❖ Selv om dette er amerikanske data, kan vi forvente en lignende fordeling i Europa. Den samme demografiske fordelingen vil være gyldig blant kunder, ansatte og bedriftseiere.





Kjennetegn

- ❖ Tabellen viser generelle trekk og er ikke nødvendigvis noe alle kjenner seg igjen i.
- ❖ En bevissthet rundt ulike preferanser, verdier og prioriteringer kan lette kommunikasjon og samhandling på tvers av generasjoner.

	Mellomkrigstiden 1922-1945	Etterkrigsgenerasjonen 1946-1964	Generasjon X 1965-1980	Millennial 1981-1995	Generasjon Z 1995-2015
Formende opplevelser	Andre verdenskrig Faste kjønnsroller Definerte roller for kvinner	Kalde Krigen Økonomiskvekst Månelandinger Tenåringer 'oppfunnet' Familieorientert	Slutten på den kalde krigen Berlin muren faller Live Aid	Terror Sosiale medier Globalisering	Økonomisk nedtur Klimakrise Mobile enheter
Kjerneverdier	Respekt for autoritet Fellesskap Pliktoppfylgende Følge skikk	Optimisme Aksepterende Arbeidsnarkoman Stimulert	Stimulert Selvstendige Uformelle Kritiske	Realisme Selvgående Måltrett Drevet av hensikt	Unik Ekke Kreativitet Liker å dele
Arbeidsmoral	Disiplin Hardt arbeid Lojalitet	Stiller spørsmål ved autoritet Selvsentrert Brenner for de større sakene	Oppgaveorientert Autonom Balanse mellom arbeid og privat liv	Jobber med flere oppgaver samtidig Ser alltid fremover	Fleksibilitet Selvstendig Personlig frihet
Ambisjon	Huseiere	Arbeidssikkerhet	Balanse mellom jobb og privatliv	Frihet og fleksibilitet	Sikkerhet og stabilitet
Holding til karriere	Jobb er livet	Karriere definert av ledere knyttet til arbeidet	Lojal til yrke ikke jobb	Digitale entreprenører-jobber med, ikke for organisasjoner	Motivert av hensikt og formålet til bedriften
Kommunikasjonspreferanser	Skriftlig Formell	'En mot en' Telefon	Direkte Epost Tekstmelding	Tekstmelding Sosiale medier	Digitale innfødte
Tilbakemelding	'Ingen nyheter er gode nyheter' stolt av godt utført jobb	Liker ikke tilbakemelding	Direkte tilbakemelding	Liker mye tilbakemelding ofte	Kontinuerlig eller fortløpende tilbakemelding
Stereotyper	Gammeldags Praktiske Følger regler Leve for å jobbe	Ambisiøse Optimistiske Rike	Selvsentrert Risikovillig Kynisk	Jobbhoppere Teknologi avhengig Jobbe for å leve	Alltid tilkoblet

“

*Vær bevisst generasjonsforskjeller,
men unngå generasjonsfordommer.*

”

Ekstern påvirkning: Introduksjon

Generasjonsforskjeller påvirkes av eksterne faktorer. [Pew Research Centre](#) (2015) fant tre faktorer som kan føre til forskjeller i holdninger mellom aldersgrupper. Forskningen delte disse faktorene inn i tre grupper:

Livsfase- eller betydning av aldersforskjell

- ❖ Forskjeller mellom yngre og eldre skyldes i stor grad hvilken livsfase de er i.

Påvirkning fra samtiden

- ❖ Når hendelser, omstendigheter eller sosiale krefter samtidig påvirker alle:
 - ❖ Hendelser (krig, sosiale bevegelser, økonomiske oppgangs- / nedgangstider)
 - ❖ Omstendigheter (vitenskapelige eller teknologiske gjennombrudd)
 - ❖ Sosiale krefter (som den økende synligheten av LHBTQ-grupper i samfunnet)

Ytre omstendigheter

- ❖ Forskjeller mellom generasjoner kan være et biprodukt av de unike historiske omstendighetene som medlemmer av en generasjon opplever.

Ekstern påvirkning: Introduksjon

- ❖ DeLucia C (2015) antydnet at eksponering for politiske, kulturelle og sosiale påvirkninger i formende år (barndom) potensielt kan påvirke en persons holdninger og preferanser på arbeidsplassen.
- ❖ Disse faktorene former og definerer personers tro, forventninger og påvirker igjen holdninger og verdier.
- ❖ Evnen til å forstå, lære og effektivt utnytte samhandling mellom generasjoner vil være nødvendig for produktive organisasjoner.

Å forstå disse faktorene og forskjellene gjør det mulig for bedrifter og enkeltpersoner å:

Omfavne verdiene og overvinne hindringene til forskjellige praksiser

Ta i bruk åpenhet og tillit i organisasjoner og som leder stil

Sosiale, kulturelle og geografiske påvirkninger



Geografi, sosiale og kulturelle forhold påvirker en generasjon, men kan variere avhengig av omstendighetene. Dette støttes av forskning utført av Schuman og Scott (1989), hvor de antydte at identiteten til en generasjon oppstår basert på kollektive minner om delte hendelser som finner sted i de formgivende årene til hver generasjons. De særegne sosiale, politiske og økonomiske hendelsene fra hvert land former befolkningens spesifikke fremtidsutsikter og tilnærminger.

Hver generasjons perspektiver, verdenssyn, oppdragelse og tradisjoner (de tingene som utgjør en kultur) er fundamentalt ulikt mellom forskjellige generasjoner. (Brinckerhoff P., 2007).



Sosiale, kulturelle og geografiske påvirkninger



Erikson T. (2011) indikerte at geografi har en betydning for etableringen av tro og adferd til en generasjon, for eksempel nasjonale omstendigheter av andre verdenskrig hadde sterk påvirkning på utviklingen av tradisjonalister (født fra 1928 til 1945) og etterkrigsgenerasjonen (født fra 1946 til 1960). Polariseringen av verden i øst og vest eller kommunisme og kapitalisme førte til store forskjeller i generasjonene som vokste opp i USA eller Storbritannia kontra Russland, Øst-Europa eller Kina).

Faktorer som økonomi, utdanningsmuligheter eller det politiske miljøet bidrar også til generasjonsforskjellene i hvert land. For eksempel hadde endringer i den lokale økonomien i løpet av deres formende år store konsekvenser for synet på livet i dag for generasjon X i Kina og India som har opplevd omfattende økonomiske reformer.



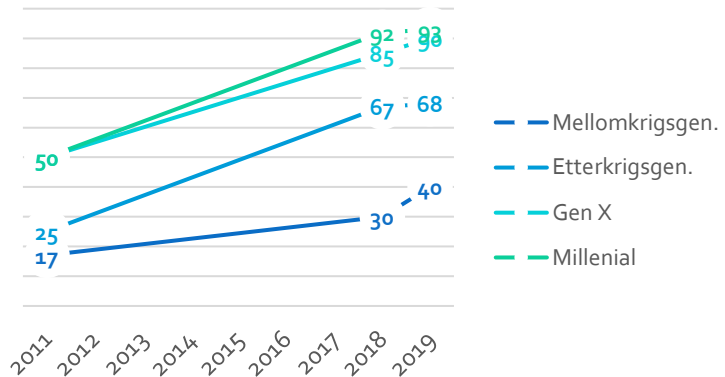
Teknologiske påvirkninger

- ❖ Utviklingen av digitale og nye teknologier påvirker generasjonsgapet. Tilgang til digital teknologi gjør at generasjon Y har flere felles erfaringer globalt enn tidligere generasjoner (Erikson, 2011).
 - ❖ 92% av Millennials har egne smarttelefoner, sammenlignet med 85% av Gen X og 67% av etterkrigsgenerasjonen. Etterkrigsgenerasjonen får sine nyheter fra TV og etablerte nyhetskanaler, mens Generasjon Z holder seg oppdatert via sosiale medier (Vogels, 2019).
 - ❖ Mens ulike generasjoner deler lignende ambisjoner, motivasjoner og drivkrefter, fremhever CompTIA [research](#) et raskt voksende teknologisk generasjonsgap og forskjeller i digital leseferdighet. Teknologi påvirker generasjonsforskjeller på tre ulike måter ([Entrepreneur, 2019](#)):
 1. **Kommunikasjon**
 2. **Nye ferdigheter**
 3. **Oppfatning av balanse mellom arbeid og fritid**
- Ved å forstå disse forskjellene kan bedrifter utnytte de ulike verdiene og motivasjonen for å overvinne begrensningene for digital innovasjon, og ta disse inn i organisasjonens styring og ledelse.

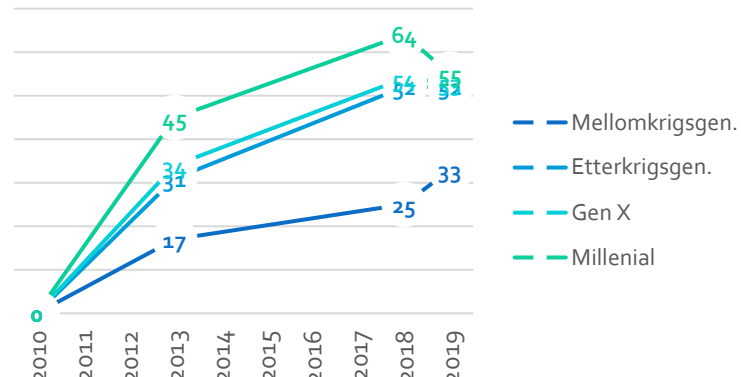
Teknologiske påvirkninger

I den amerikanske befolkningen er det Millennials som leder an på bruken av teknologi, men etterkrigs generasjonen og Gen X henger ikke langt etter.

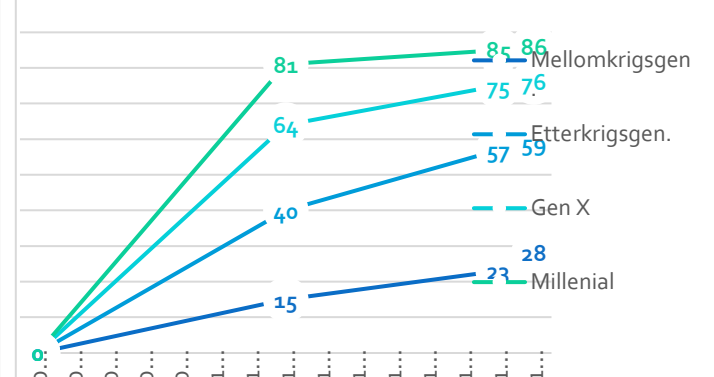
EIER EN SMART TELEFON



EIER EN BÆRBAR PC



BRUKER SOSIALE MEDIER



Merk: De som ikke svarte, vises ikke.
Kilde: Undersøkelsen gjennomført 8. PEW FORSKNINGSSENTER

“

Generasjon Z og generasjon Y er de FØRSTE generasjonene på mange år som IKKE forventes å ha større økonomisk sikkerhet enn sine foreldrene.

”

Motivasjon

Det å forstå motivasjonen for dine yngre arbeidere, så vel som dine etterfølgerledere eller eiere, vil være avgjørende for å sikre både en vellykket overgang og fremtidig suksess. Det som motiverer deg, motiverer kanskje ikke etterfølgeren eller arbeidsstyrken din på samme måte.

Over 16 000 respondenter deltok i en verdensomspennende studie av Millennials som viste at 73% svarte at balansen mellom arbeid og fritid er viktigere enn høyere lønn, og 82% verdsetter balansen mellom arbeid og fritid over deres faktiske stilling i selskapet.

Mens tidligere generasjoner levde for å jobbe, viser data oss at fremtidige generasjoner ønsker å jobbe for å leve, og dette kan ha store konsekvenser for både din fremtidige forretningssuksess og din etterfølgerplanlegging.

Studien fra Universum, EMI og HEAD Foundation viste også at 42% av respondentene heller ikke ville ha noen jobb som de hater. Dette strider direkte mot tidligere generasjoner som tok jobber av dårlig kvalitet for å overleve.

En øvelse for familien med å revidere **hensikten** (purpose) til bedriften og med sitt eierskap kan være en fin måte å sikre at familien er omforent om **hvorfor** vi eier denne bedriften og gi motivasjon til neste generasjon til å engasjere seg i å videreutvikle bedriften.

► *Neste generasjon blir motivert av andre ting enn sittende generasjon. Hvordan motivere neste generasjon til en rolle i familiebedriften?*

► *Er du helt sikker på at neste generasjon ønsker å overta virksomheten? Hvis ikke, kan det være større sannsynlighet at de velger bort familiebedriften enn tidligere generasjoner?*

Hva betyr dette for din familiebedrift

- ❖ Randstads globale rapport om arbeidsmarkedet fra 2018 gir interessant generasjonsinnsikt. Tre hovedfunn som er relevante for familiebedrifter er:
- ❖ 86% av respondentene foretrakk å jobbe i et flergenerasjonsteam,
- ❖ 83 % av respondentene brydde seg ikke om alderen til sin leder så lenge de var inspirerende og,
- ❖ 80% av respondentene mente at de viktigste fordelene ved å jobbe i et flergenerasjonsteam var kommunikasjonsstilene.

▶ *Ikke vær altfor bekymret for forskjelligere mellom generasjoner som leder eller eier.*

▶ *Studier viser at ansatte ønsker "inspirerende" ledere uavhengig av alder på lederen.*

Hva betyr dette for etterfølgerplanlegging

En nylig studie av Universum identifiserte at det var stor variasjon da generasjonene X, Y og Z skulle beskrive egenskaper ved sin generasjon.

I alle tre generasjonene uttalte over 50% at stress gjør lederroller lite attraktive.

Calabro, Minichilli, Amore og Brogi (2018) har forsket på regler eller prinsipper familier benytter for å finne den rette kandidaten fra familien til et lederskifte. Deres forskning viser at å følge et prinsipp der førstefødt overtar uten å vurdere andre kandidater kan sette virksomhetens langsiktige fremtid i fare.

For virkelige historier, les våre [Eierskiftehistorier](#).

► *Vurder hvordan neste generasjonen ser på jobbrelatert stress blant nåværende ledere. Kan du gjøre endringer for å redusere stressnivået?*

► *Forsikre deg om at du vurderer alle kandidater for lederskifte og eller styreverv, ikke kun eldste eller de som tar mest plass.*

Refleksjon

Etter å ha lest denne modulen, reflekter over hva du har lært. Hvis du reflekterer over de samme spørsmålene som i starten av modulen, svarer du annerledes nå?

- 1 Vurderer du eierskifte eller lederskifte I familiebedriften i nær fremtid?
- 2 Vet du hvem i familien som skal overta eierskap og / eller ledelsen?
- 3 Er du bekymret for å overføre eierskap, kontroll og / eller ledelse?
- 4 Hvis ja, hvorfor er du bekymret?
- 5 Er du bekymret for om neste generasjon er egnet til å ta over eierskap eller lederskap av familiebedriften?
- 6 Hvis ja, hvorfor?
- 7 Har du vurdert hvilke mulige forskjeller det kan være mellom deg og dine etterfølgere?
- 8 Er du bekymret for at dine etterfølgere vil gjøre ting annerledes enn deg ?
- 9 Hvis ja, hvorfor?



Oppsummering

- ❖ Vurder hvilken livsfase dine etterfølgere er i og om denne livsfasen er et god tidspunkt for å overføre eierskap og ansvar.
- ❖ Det kan være opptil fem ulike generasjoner som er yrkesaktive for øyeblikket. Vurder hvordan de ansatte vil ta imot en ny eier eller leder.
- ❖ Husk at dine forventninger til de yngre generasjonene ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten.
- ❖ Stereotyper kan være ødeleggende. Fokuser på individet og hvordan du kjenner vedkommende, og ikke stereotypiske forventningen til deres generasjon.
- ❖ Det er forskjeller mellom generasjoner, men vær oppmerksom på generasjonsfordommer.
- ❖ Yngre generasjoner er ofte representert hos kunder og leverandører, og de kan være nyttig og også ha i bedriften og styret. Nye generasjoner som bringer nye ideer kan bidra til å utvikle virksomheten for fremtiden.
- ❖ Ønsker neste generasjon faktisk å overta familiebedriften, eller føler de seg presset til det?
- ❖ Motivasjonen kan være ulik mellom de forskjellige generasjonene. Vurder motivasjonen til den potensielle etterfølgeren før familien tar endelig beslutning om generasjonsskifte.
- ❖ Alder er ikke et problem i seg selv. Vurder ferdigheter, egnethet og erfaringen før alder.

Kilder

- ❖ Costanza, D. et al. (2012) Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394. doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- ❖ Calabro, M., Amore and Brogi. (2018). *The Courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*. Wiley
- ❖ CompTIA research: *Research On Managing A Multigenerational Workforce*, <https://www.comptia.org/content/research/managing-the-multigenerational-workforce-2018>
- ❖ DeLucia C. 2015. Generational Formative Influences on Workplace Attitudes and Values, https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od_theses_msod
- ❖ Erickson T. 2011. *Generations Around the Globe*, <https://hbr.org/2011/04/generations-around-the-globe-1>
- ❖ Entrepreneur, (2019) *3 Ways Technology Influences Generational Divides at Work*, <https://www.entrepreneur.com/article/290763>
- ❖ Levinson, D. J. (1977). The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development. *Psychiatry*, vol. 40, 99-112
- ❖ Harvard Business Review (2019). *Just How Different Are Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers at Work?* Available at: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> (Accessed: 30 November 2020).
- ❖ NV, R. (2020) randstad workmonitor, Workforceinsights.randstad.com. Available at: <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q22018> (Accessed: 17 December 2020).
- ❖ Pew Research Center, 2015, The Whys and Hows of Generations Research, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/#:~:text=Differences%20between%20generations%20can%20be,the%20process%20of%20forming%20opinions>
- ❖ Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memory. *American Sociological Review*. 54. 359. 10.2307/2095611.
- ❖ Vogels E, (2019) *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use
- ❖ "What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes" (2020), p. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.673279> (Accessed: 1 December 2020).
- ❖ "Keeping Generation X, Y and Z From Throwing Away Their Shot at Leading" | *Universum* (2017). Available at: <https://universumglobal.com/blog/keeping-generation-x-y-z-throwing-away-shot/> (Accessed: 15 December 2020).



CONTACT

Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT CONSORTIUM



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana



**Family
Business
Norway**



Co-funded by the
**Erasmus+ Programme
of the European Union**

