



**SÅDAN KAN DU
PÅVIRKE DIN
LØNSOMHED**

VBG

INDHOLD

Indledning	3
Ulric har ordet	3
Sådan får du mere fart på vognmandsforretningen	5
Ulrics 5 Bedste tips	5
Hvad har andre gjort?	7
Tjekliste	16

INDLEDNING

Kæmper du med lønsomheden i vognmandsfirmaet? Så er du ikke den eneste. Over halvdelen af Sveriges vognmandsfirmaer har problemer med lønsomheden, og situationen er lige så svær mange andre steder i Europa og USA. Der er flere ugunstige forhold, som gør, at udfordringerne aldrig har været større end nu. Pressede priser, øget konkurrence om opgaverne, større aktører, illoyal konkurrence, mangel på chauffører, højere krav til sikkerheds- og kvalitetscertificering, krav til rene og klimavenlige transportere ... Dette er blot nogle af de udfordringer, der ifølge vognmændene selv står i vejen for lønsomheden. Samtidig viser flere prognoser, at transportbehovet og godsmængden inden for de næste 20 år vil stige med mere end 50 %, og at lastbilernes tilladte totalvægt og længde også vil øges. Mulighederne for at udvikle virksomheden er store.

Af og til sammenlignes vognmandsbranchen med et kredsløb eller med arbejdsmyrer, der bygger hele tuen. Et transportstop på blot et par dage er nok til, at store dele af samfundet hurtigt holder op med at fungere – dagligvarebutikker står tomme, der mangler medicin – ja, listen er lang. Vognmandsfirmaernes betydning kan ikke overvurderes, men trods den store efterspørgsel har mange vognmænd de samme problemer. Hvordan kan vognmændene så tilpasse forretningen til de aktuelle udfordringer og samtidig opnå lønsomhed i virksomheden?

ULRIC HAR ORDET

Ifølge Ulric Långberg, som er rådgiver og ansvarlig for brancheforeningen Sveriges Åkeriföretag, er et vigtigt første skridt at begynde at tænke i nye baner med hensyn til sin forretning:

– For at imødekomme det stigende antal nye krav er det nødvendigt at effektivisere planlægningen, og de vognmænd, der kan øge lønsomheden, er dem, der tager deres forretning til et nyt niveau og bliver mere som iværksættere. Der stilles helt andre krav til vognmænd i dag.

Ulric fortsætter med at forklare:

– Mange ville have gavn af at ændre deres foretagende og deres selvopfattelse, for eksempel ved ikke at se sig selv som en underleverandør blandt mange andre, men mere som en samarbejdspartner, der kan tilbyde flere tjenester af høj kvalitet. Det kan lyde hårdt, men kort sagt kan det ikke længere handle om bare at nå frem til tiden og spare brændstof, siger han.



Ulric Långberg

Rådgiver og ansvarlig for brancheorganisationen
Sveriges Åkeriföretag

SÅDAN FÅR DU MERE FART PÅ VOGNMANDSFORRETNINGEN

Der er naturligvis en række ting, man kan gøre, for at få mere gang i vognparken. Det første er at kigge på sin forretningsidé. Har du overvejet at tilbyde mere service end blot at transportere gods fra A til B? Kan du samarbejde med andre vognmænd for at undgå tomme transporter? Hvis du begynder at gennemgå forretningsplanen, er der mange spørgsmål, idéer og muligheder. Hvilke idéer har du?

ULRICS 5 BEDSTETIPS

1. ARBEJD PÅ DIN FORRETNINGSIDÉ

Forbavsende få har i det hele taget en forretningsidé. Bare at foretage en kørsel er ikke en forretningsidé, og det vil aldrig skabe lønsomhed. Hvis der er for mange tomme transporter, er det forretningsidéen, der ikke holder. Få bedre styr på indtægter og udgifter. Det kan måske lyde mærkeligt, men det er også vigtigt at spørge sig selv, hvorfor man bliver ved. Selvom man kan lide branchen, er det ikke sikkert, at man opnår lønsomhed i sin virksomhed. Mange blander interesse og arbejde sammen, og ud fra et erhvervsmæssigt perspektiv er det farligt, hvis man går ind i det her, bare fordi man kan lide lastbiler.

2. HVORFOR IKKE BLIVE DIN EGEN SPEDITØR?

Brug dine lastbiler i din egen logistik. Der er ikke forskel på at være købmand eller vognmand. Du skal have en god indsigt i dine kunder, for hvis du ikke kan tilbyde andet end de andre, hvorfor skulle kunden så vælge dig?

3. HOLD STYR PÅ OMKOSTNINGERNE

Hvorfor ikke tilbyde ekstra ydelser? Det kan være at sælge andre ydelser, give dig i kast med flere erhverv og eksempelvis køre grusvogn, tømmervogn eller fjerntransporter. På denne måde udjævnes de sæsonmæssige udsving. Hvis det kun er prisen, du konkurrerer på, bliver du hurtigt taberen. Som markedet ser ud i dag, kan ingen leve af den pris, du så skulle tilbyde.

4. TAG DIG BETALT!

Du skal sørge for at have det rette køretøj, anvende det korrekt og få den rette betaling. Problemet er, at mange vognmænd ikke styrer forretningen godt nok. Der var en vognmand, der opsøgte mig, fordi han havde det svært med lønsomheden, men det viste sig, at han havde en alt for stor motor, som brugte enormt meget brændstof. Han fortalte, at han godt kan lide motorer. Det var naturligvis problemet. En anden vognmand havde indrettet førerhuset for mange penge, men havde efterfølgende svært ved at sælge vognen. Problemet er, at mange ser deres arbejde som en hobby og arbejder alt for meget uden at få nok betaling for det. Du skal sørge for at kende din egen værdi og tage dig betalt!

5. BLIV BEDRE TIL LOGISTIKKEN

"Planlæg dine opgaver, og følg nøje op på dem, så du kan vise kunden, hvordan kørslen var, og om leveringstiden blev overholdt. Alt for mange vognmænd fortæller, at transporter forsinkes, fordi tingene ikke foregår, sådan som det er aftalt. Eksempelvis er vejen ikke altid ryddet for sne, selvom det står i aftalen. Mange chauffører er gode til at løse situationen alligevel, men det er ikke godt for vognmandsfirmaet at arbejde på den måde.

Det er et problem, hvis man ser sig selv som underleverandør. På den måde bliver man som en taxa eller et charterfly. Træd et skridt op i værdikæden, kom tættere på kunden, og lav selv dine aftaler! Og hvad der er nok så vigtigt: Vær ikke bange for forandring!"

Et problem, som er blevet fremhævet i vognmandsbranchen i den senere tid, er såkaldt løndumping. Med stadig flere aktører på markedet er flere villige til at tilbyde tjenester til en lavere pris. På det europæiske marked kommer et stigende antal vognmandsfirmaer fra lande, hvor lønningerne er meget lavere, hvilket har betydet, at lønniveauet er faldet i flere lande. Mange vognmænd i Sverige mener, at den svenske kollektive overenskomst er blevet udhulet. Men Ulric Långberg er ikke helt enig:

– Det afhænger af, hvilket segment man arbejder i. Nogle brancher er mere udsatte end andre. Men vi skal have en spilleplan i EU, som ikke stiller landene op mod hinanden og ikke ødelægger sit eget kredsløb. Der mangler mange spillere i vognmandsbranchen. På den anden side ændrer handelsmønstret sig hele tiden, og det handler om, hvordan man håndterer det som erhvervsdrivende. Vi kan ikke gøre noget ved, at der kommer flere aktører med lavere lønkrav. Men som brancheorganisation, kan vi opfordre til, at man bliver dygtigere til at se på sine tal og forretningens indhold, og at det, man har aftalt, også overholdes.

Ulric Långberg taler også ud fra egen erfaring. Han var vognmand i 11 år og har både tjent og tabt penge.

– Det er vigtigt at stille et centralt spørgsmål: Hvad kan jeg gøre for at styrke min forretning?

HVAD HAR ANDRE GJORT?

Vi har spurgt nogle kolleger i branchen, hvordan de arbejder med produktiviteten for at forbedre lønsomheden på et stadigt hårdere marked. Måske får du inspiration og nye idéer til, hvad du kan gøre for din vognmandsforretning.

GLIMÅKRA ÅKERI AB

Navn: Christian Bilde

Stilling: Adm. dir.

Bopæl: Helsingborg, Sverige

Alder: 55 år

Familie: Samlever, seks egne børn, tre bonusbørn og børnebørn

Interesser: Golf, rejser og god mad



Glimåkra Åkeri AB er vognmandsfirmaet, der ser det som sin fornemste opgave at styrke kundernes konkurrenceevne ud fra devisen: "Vi vil være en aktiv del af kundens udvikling på markedet." Glimåkra AB har arbejdet målrettet på at øge lønsomheden og er ikke flov over at stile højt. Med ønsket om at ville øge kundens konkurrenceevne ser de sig selv som en samarbejdspartner, der skal være i verdensklasse.

Glimåkra Åkeri AB har vendt perspektivet og ser det som sin primære opgave at styrke kundernes konkurrenceevne. Gennem proaktivt arbejde, gennemsigtighed og langsigtethed og ved altid at tænke "win-win" har de formået at skabe en konkurrencedygtig virksomhed med god lønsomhed. I 2005 havde virksomheden en omsætning på ca. 43 millioner.



Nogle af Glimåkra Åkeris lastbiler.

I 2015 var omsætningen steget til 60 millioner med samme lønsomhed. Glimåkra Åkeri har 45 køretøjer og beskæftiger 65 medarbejdere. Vognmandsfirmaet beskæftiger sig primært med levnedsmiddeltransporter, men har også andre transportere. Kendetegnenende for opgaverne er korte leveringstider og en høj grad af service og tilgængelighed. Gennem løbende opfølgning på brændstofforbruget er det lykkedes at sænke CO₂-udledningen med 35 % på 5 år. Vognmandsfirmaet benytter sig blandt andet af Scania Fleet Management og Mercedes Benz Fleetboard og har derudover udviklet sine egne enkle systemer til at holde styr på de miljømæssige og økonomiske nøgletal, som er afgørende for firmaet.

“

"Det kræver en velgennemtænkt logistikplan og en masse planlægning at få det til at fungere."

Personaleomsætningen og sygefraværet er meget lavt takket være det langsigtede arbejde med at gøre firmaet til en attraktiv arbejdsgiver. Dette arbejde har involveret både de ansatte, ledelsen og leverandørerne. Til forskel fra mange andre vognmænd, der ofte har en baggrund som chauffør, har Glimåkras adm. dir. Christian Bilde aldrig arbejdet som lastbilchauffør. Han har ikke engang kørekort til lastbil.

Fortæl om din baggrund!

– Jeg kommer fra bilindustrien og har længe arbejdet med ledelse og organisationsudvikling. Jeg har også været produktionschef for Absolut Vodka. I 2001 blev jeg selvstændig og hjalp Glimåkra i en periode, hvorefter jeg blev spurgt, om jeg ville overtage vognmandsfirmaet. Jeg tror, at det har været en fordel, at jeg kommer fra et helt andet sted og ikke er så nostalgisk omkring erhvervet og branchen, hvilket ellers kunne være en ulempe. Mange er jo opvokset med det, og så bliver det en familievirksomhed.

Det kan være både godt og skidt.



"Det handler om at skabe merværdi for chaufførerne. De kan selv planlægge efter vores oplæg, og det føles trygt, hvilket er vigtigt for chaufførerne, fordi de så har tid til familie og fritid."

Glimåkra AB har en god lønsomhed, som endda er stigende. Hvad er jeres succeskoncept?

– Vi har jo de samme udfordringer som alle andre, men vi har arbejdet meget målrettet med helhedsløsninger. Vi arbejder udelukkende med transporter, hvor tiden er afgørende. Vi garanterer, at vi er fremme på et bestemt tidspunkt. Det kræver en velgennemtænkt logistikplan og en masse planlægning at få det til at fungere.

Manglen på chauffører og vanskeligheden ved at få dem til at blive er et af mange problemer, vognmandsfirmaerne har, men hos Glimåkra har I ikke engang en arbejdsledelse, men kun en transportledelse, hvor hver chauffør er sin egen arbejdsleder. Hvorfor har denne struktur fungeret hos jer?

– Det er vigtigt, at man som virksomhed er klar over virksomhedskulturen, og at man har nogle sunde værdier. Vores chauffører har deres egne arbejdsplaner, som de kører efter. Det kan betyde, at de kører mere end 40 timer den ene uge og mindre end 40 timer den anden, men på to uger bliver det til 80 timer, og de arbejder hver anden weekend. Det handler om at skabe merværdi for chaufførerne. De kan selv planlægge efter vores oplæg, og det føles trygt, hvilket er vigtigt for chaufførerne, fordi de så har tid til familie og fritid.



"... ser jeg mig selv som en samarbejdspartner i stedet for bare en underleverandør, har jeg straks en anden forhandlingsposition."

Flere aktører på markedet og flere udenlandske aktører har for de svenske vognmænd betydet, hvad mange kalder løndumping. Hvordan håndterer I det?

– Man skal turde tage sig betalt, for ellers går det ikke. Men det handler måske mere end nogensinde om at tænke nyt og tilbyde flere tjenester. Man skal finde ud af, hvilke behov kunderne har. Når man møder en ny kunde, skal man gerne have en brochure med. Det er alfa og omega, at man præsenterer sig selv og sin virksomhed på en god måde. Jeg tror, at vognmandens status skal højnes, og det kan den enkelte selv påvirke. Ingen kan fortælle dig, hvordan du skal drive din virksomhed. Vi arbejder meget med, at man ser pæn og ren ud og er venlig og høflig. På et højere plan kunne man ønske sig, at flere vognmænd gik sammen om at arbejde for sundere transporter.

Jeres devise er "at være en aktiv del af kundens udvikling på markedet". Men hvordan gør det Glimåkra AB lønsom?

– Det handler om ens selvopfattelse. Hvis jeg ser mig selv som en samarbejdspartner i stedet for bare en underleverandør, har jeg straks en anden forhandlingsposition. Jeg kan eksempelvis tillade mig at komme med mine egne idéer og løsninger. Hvis jeg kan vise, at jeg er troværdig, ved at holde hvad jeg lover og præsentere mig på en god måde, er der vundet meget. Glem nu ikke planlægningen og beregningerne, for det hele skal hænge sammen. Så kan man holde sine løfter til kunden og medarbejderne.

RENOVA MILJÖ AB



"Brug både pisk og gulerod!"

Navn: Tony Carlsson

Stilling: Logistikchef

Bopæl: Vänersborg, Sverige

Alder: 46 år

Familie: Samlever, to børn
og et bonusbarn

Interesser: Lystfiskeri, hockey
og bøger

Renova AB er både vognmandsfirma og speditør i affaldsbranchen og er i øjeblikket den førende miljøkoncern i affalds- og genbrugsbranchen i Vestsverige. Renova har datterselskabet Renova Miljö AB, som tager hånd om logistikken i koncernen og både er sælger og køber. Virksomheden har egne transportere, men køber også transportydelse af andre vognmandsfirmaer via kommunalt udbud.

Hvad siger Renovas logistikchef Tony Carlsson om udfordringerne i vognmandsbranchen?

– Der er en del problemer. Tidligere var der eksempelvis en god vægtning mellem kvalitet og pris, men jeg vil påstå, at det i dag udelukkende handler om prisen. Med flere aktører på markedet skabes der øget konkurrence, og der stilles stadig større krav til den enkelte chaufførs præstationer hver dag, for at økonomien kan hænge sammen. I dag er det ikke nok "kun" at være chauffør og køre fra A til B – arbejdet skal også dokumenteres.

Ja, også Tony Carlsson bekræfter billedet af, at vognmandsbranchen har flere store udfordringer. Men kravene til kvalitets- og miljøcertificering synes han ikke er for høje. Renova Miljö AB kører nu helt uden fossile brændstoffer og HVO.



"Jeg tror personligt meget på bonusser ...
... man skal ikke kun bruge straf.. "

Tony Carlsson var tidligere transportplanlægger i papirindustrien og ansvarlig for transporter i hele Europa. For Renova Miljö AB, som har et langt mere begrænset geografisk område og kun opererer i Vestsverige, er de regionale aktiviteter både en fordel og en ulempe.

– Fordelen er, at vi er synlige overalt. Vi kører over det hele, men det kræver også, at vi holder målet, og når det gælder chaufførdelen, går vi meget op i kundeservice. Vi er et serviceerhverv og skal behandle kunderne venligt, for ellers vælger de en anden. Jeg oplever, at kundepresset er meget højere i dag.

Renova, som er et kommunalt selskab, har efter udbud en rammeaftale om lejede transporter med flere underleverandører. Ifølge Tony Carlsson fungerer samarbejde således, at en leverandør står øverst på listen. Hvis dette firma ikke kan klare opgaven, står det næste firma på listen for tur og så fremdeles.

Ligesom Christian Bilde, adm. direktør for Glimåkra AB, mener Tony Carlsson, at både små og mellemstore transportvirksomheder skal tænke nyt for at øge lønsomheden. Han har flere gode tips til, hvordan vognmandsfirmaer kan arbejde for at få bedre fart på hele virksomheden.

– Vi arbejder eksempelvis stadig mere præstationsbaseret. Traditionelt set er startlønnen for eksempelvis chauffører ret lav, og lønstigningen lille – først nogle hundredlapper, og derefter flader det ud.

Samtidig stiger arbejdsbyrden, så det vi har gjort, er at give en bonus med et modkrav om, at "hvis du opfylder dette, får du en bonus". Det er en slags udveksling. Jeg tror personligt meget på bonusser, og når det handler om udbud skal man ikke kun bruge straf, men i stedet lokke med, at opfyldelse af kravene udløser en bonus. Både pisk og gulerod!



"Man kommer ikke uden om planlægning, beregning og en grundlæggende idé om, hvad man vil med sin virksomhed. Derefter skal man virkelig fremhæve, hvad man er god til."

Tomme transportere er dyre og de fleste vognmænds mareridt. Mange er bekymrede over, at der er kommet stadig flere aktører på markedet. Har du et råd at give med på vejen?

– At gennemgå sin egen logistik. Man skal finde ud af, hvordan man bedst udnytter tiden og hele tiden optimere, og det kan man få brug for støtte til at gennemføre. Jeg tror ikke, at man for eksempel kan styre 15 biler fra sit eget førerhus og regne med, at det bliver godt og lønsomt. Man kommer ikke uden om planlægning, beregning og en grundlæggende idé om, hvad man vil med sin virksomhed. Derefter skal man virkelig fremhæve, hvad man er god til.

GÖRANSSONS ÅKERI AB



Navn: Curt Göransson

Stilling: Adm. dir.

Bopæl: Färila, Sverige

Alder: 74 år

Familie: Gift med 2 voksne børn

Interesser: Racing (især truck racing)

Göranssons Åkeri blev grundlagt i 1928 og har specialiseret sig i håndtering af tømmer. I dag beskæftiger virksomheden sig med terminalhåndtering af importtømmer i Gävle havn og transport af råvarer til skovindustrien i Hälsingland og Härjedalen. Virksomheden har i mange år været drevet af Curt Göransson, og man er nu i gang med et generationsskifte, hvor tredje generation er ved at overtage.

Med Curt i spidsen er vognmandsfirmaet gennem årene blevet kendt for sin innovative tilgang til branchen. Man har eksempelvis udviklet egne produkter, blandt andet *Göranssons tømmergriber*. Hele skovbrugsindustrien fik et slående bevis for vognmandsfirmaets effektivitet, da stormen Gudrun ødelagde store skovområder i Småland i 2005. Göranssons Åkeri fik dengang til opgave at håndtere det stormfældede træ ved forskellige terminaler. Blandt andet skabte man dengang verdens største lagerplads til tømmer på den nedlagte flyveplads Byholma uden for Ljungby, hvor der blev opbevaret cirka en million kubikmeter tømmer. Det var en logistisk operation, der fortsatte i flere år, og som regnes for den største i svensk skovbrugs historie.

Forandringer i branchen skaber nye udfordringer for vognmændene

Curt Göransson, der bogstaveligt talt er vokset op i sin fars lastbil, har i løbet af hele sit arbejdsliv set, hvordan tømmertransportbranchen har forandret sig; hvordan den er gået fra langsom, delvis manuel håndtering til rationel og effektiv håndtering af store volumener.

– Da jeg som teenager begyndte at hjælpe med at laste, tog det et par timer at laste et lille læs. I dag laster vi et dobbelt så stort læs på 10-15 minutter.

Men det handler ikke kun om effektivitetsstigninger. Forandringerne i branchen har også fået konsekvenser for de traditionelle transportvirksomheder, som er blevet tvunget til at tilpasse sig til de nye forhold i branchen. En af disse forandringer er, at virksomheder i skovbranchen i stigende grad selv står for logistikken omkring råvaren. Dette har blandt andet medført, at man nu har lageret "på vejen" i stedet for som tidligere at have store lagre med tømmer i direkte tilslutning til produktionsanlægget. For vognmanden betyder det, at man ikke længere er ansvarlig for – og dermed kan planlægge – lastning, transport og losning. Hvornår og hvor dette skal ske, styres i stedet af industriens logistik. Konsekvensen er, at vognmanden med meget kort varsel via computer og sms får besked om, hvorfra træet skal hentes og leveres til produktionsanlægget.

– Som det er nu, kan man blive stående i et par timer og vente på at losse, bare fordi ingen har ansvaret. Tidligere havde vi direkte kontakt med industrien, men nu hvor logistikken er blevet overtaget, er vi blevet som en slags taxavirksomhed. Om aftenen ved vi ikke, hvor vi skal hen næste morgen.

Ifølge Curt Göransson er løsningen på problemet bedre logistik, og at vognmændene selv får ansvar for lastning og losning.

Men selvom der er trusselsbilleder i hver eneste niche i transportbranchen, er det også muligt for vognmanden at forbedre både driften og lønsomheden.



"Man må ikke være bange for at prøve noget nyt."

For at forbedre sig skal man nogle gang prøve noget nyt

Samtidig med at branchen har udviklet og forandret sig, har Curt Göransson arbejdet intensivt på at udvikle og effektivisere sin egen forretning og dermed forbedre lønsomheden. En måde har været at udvikle transportkapaciteten og øge maskineffektiviteten. Ud over at udvikle sine egne produkter har Curt været involveret i mange udviklingsprojekter, f.eks. den kapacitetsforbedrede tømmertransport, der kan klare 4 tømmerstabler mod tidligere 3, bogielifte på 6x4-biler og den separate tømmerlæsser.

– Eftersom jeg har været med og arbejdet meget selv, er jeg kommet på idéerne. Man skal deltage i branchen. Det går ikke at sidde derhjemme.

Og ved at være åben over for nye idéer og turde afprøve og vurdere ny teknologi har Göranssons Åkeri på et tidligt tidspunkt kunnet drage nytte af tekniske forbedringer, hvilket også har styrket lønsomheden.

TJEKLISTE

De fleste små og mellemstore vognmandsforretninger kæmper med lønsomheden. Udfordringerne er mange, men der er flere ting, du som iværksætter kan gøre allerede nu:

- Gennemgå din forretningsplan.
- Tænk langsigtet, og arbejd strategisk – gerne med helhedsløsninger.
- Kan virksomheden blive en mere attraktiv arbejdsplads for de ansatte?
Fremhæv virksomhedens værdier over for både medarbejdere og kunder. Næst efter lastbilerne er chaufførerne dit vigtigste aktiv! En del vognmandsfirmaer bruger et præstationsbaseret lønsystem.
- Træd et skridt op i værdikæden, kom tættere på kunden, og tjen på forretningen! Alt for mange vognmandsfirmaer er i hænderne på andre, der laver aftalen og tjener på forretningen.
- Mange vognmandsfirmaer har en vis modstand mod at dele transporterne med andre vognmandsfirmaer, men dette samarbejde kan være et vigtigt skridt mod at øge effektiviteten og lønsomheden.
- Glem ikke at netværke – det giver mange værdifulde kontakter og er en vigtig investering for virksomhedens langsigtede overlevelse.
- Planlæg mere effektivt, og skab bredere marginer for tid, vedligeholdelsesomkostninger og eventuelle uventede omkostninger såsom uforudsete reparationer.

VBG GØR DIN FORRETNING MERE EFFEKTIV

Vi ser, hvordan branchen hele tiden forandrer sig, og vi lytter til vores kunder. Derfor ved vi også, hvilke innovationer der virkelig gør nytte. Det driver vores udvikling – altid med sikkerhed og ansvarlighed som det primære – så vi kan være et skridt foran. Det har vi gjort siden 1951.



Sikkerhed



Ansvar



Innovation

Alt passer sammen og fungerer i et robust og gennemtænkt system, som er hurtigt og nemt at montere. Den høje pålidelighed, fremragende holdbarhed og lange levetid samt det lave service- og reparationsbehov sikrer problemfri brug og den bedste totaløkonomi.



Viden



Systemer



Produkter