

# Innkjøpsportalen

## for offentlig sektor

Offentlige anskaffelser

Kontraktsforvaltning

Planlegging

Tilbyderdialog

Ledelsesrapportering

**Utviklet av innkjøpere for innkjøpere**





Innkjøpsportalen

Innkjøpsportalen

Innkjøpsportalen

Innkjøpsportalen

# Innkjøpsportalen

Innkjøpsportalen er et strategisk innkjøpsverktøy som adresserer kjernevirksomheten til innkjøpsavdelingen. Løsningen bidrar til økt kontroll over organisasjonens innkjøpsportefølje, sikrer dokumentert gjennomføring av offentlige anskaffelser og effektiv forvaltning og oppfølging av avtaleporteføljen.

Innkjøpsportalens målgrupper er ledelse, innkjøpere og fagmiljøer som beslutter og gjennomfører innkjøpsaktiviteter på strategisk og operativt nivå.

## Innkjøp i et strategisk perspektiv

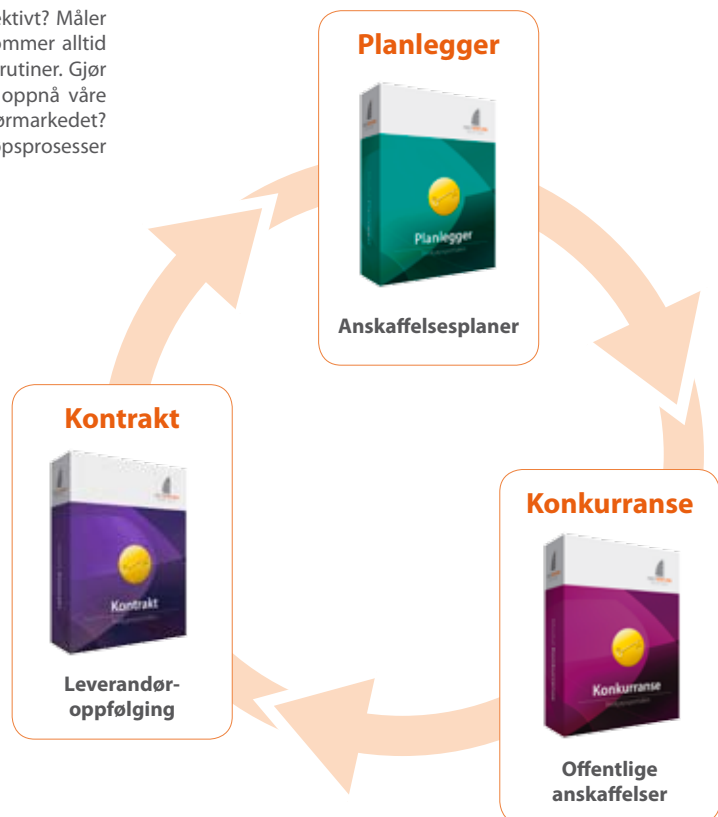
Virksomheter som virkelig ønsker å oppnå forbedringer innen innkjøp og kostnadsstyring må jobbe smartere og mer effektivt. Innkjøpsportalen adresserer tre viktige fokusområder i forhold til dette.

I en travelt hverdag er det alltid noe som haster. Strategisk planlegging og prioritering av ressurser er det første kritiske fokusområdet for å realisere potensielle forbedringer og besparelser.

Har innkjøperne en klar forståelse av virksomhetens visjoner og målsettinger? Vet alle sin rolle og hva de må bidra med for å realisere det overordnede perspektivet? Har vi lagt godt tilrette for en effektiv gjennomføring av offentlige anskaffelser? Hva er suksessfaktorene for å jobbe smartere og mer effektivt? Måler vi disse? Leverandørmarkedet og deres selgere kommer alltid til å tilpasse seg kjøperens innkjøps- og bestillingsrutiner. Gjør vi det samme internt i innkjøpsavdelingen for å oppnå våre målsettinger og realisere potensialet i leverandørmarkedet? Gjennomtenkt og effektiv gjennomføring av innkjøpsprosesser er det andre viktige fokusområdet.

Overlevering og oppfølging blir altfor ofte nedprioritert i en travelt hverdag. Dersom 10 % av våre leverandører står for 90 % av våre innkjøpskostnader er det da riktig å nedprioritere en god overlevering og tett oppfølging av de største leverandørene og deres markeder? Svaret er selvfølgelig nei, men spørsmålet er om vi har lagt til rette hensiktsmessige prosesser for en god overlevering, implementering og oppfølging etter at avtalen er signert. Er denne informasjonen lett tilgjengelig i våre systemer? Dette er det tredje viktige strategiske fokusområdet.

Dagens ERP, bestillings- og ordresystemer inneholder svært begrenset funksjonalitet når det gjelder strategisk forvaltning av innkjøpsporteføljen. Figuren illustrerer hvordan de tre hovedmodulene i Innkjøpsportalen samhandler for å understøtte de tre viktige strategiske fokusområdene for innkjøp.





# Planlegger

Planlegger brukes for å planlegge innkjøpsaktiviteter med fremdrift og ressursbehov. Det utarbeides en anskaffelsesplan med utgangspunkt i kontrakter som utløper i perioden, data fra leverandørreskontro og planlagte investeringer fra organisasjonens budsjetter. Planlegger benyttes til å forankre og prioritere innkjøpsprosesser hos topp- og mellomledere samt deltakerne i anskaffelsesprosessene.

## NØKKELFUNKSJONALITET

1

Finn kontrakter som utløper neste år



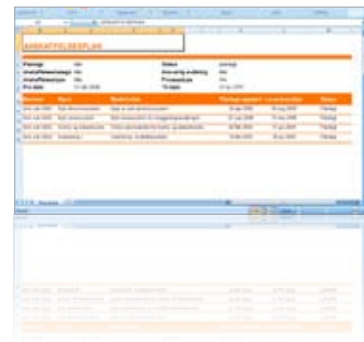
2

Planlegg fremdrift og ressursbruk



3

Utarbeid anskaffelsesplan for neste år



- Henting av data fra kontraksarkivet
- Registrering av planlagte/budsjetterte kjøp
- Prioritering av innkjøpsaktiviteter
- Registrering av ressursinnsats
- Varslingsfunksjonalitet
- Overføring av saker til konkurransemodulen



# Konkurranse

Konkurranse sikrer effektiv gjennomføring av innkjøpsprosesser frem til signering av kontrakt. Modulen brukes til å standardisere gjennomføringen av ulike innkjøpsprosesser steg-for-steg basert på organisasjonens standard prosedyrer og dokumentmaler. Dette sikrer implementering, gjennomføring og dokumentasjon av beste praksis innkjøpsmetodikk i organisasjonen.

## NØKKELFUNKSJONALITET

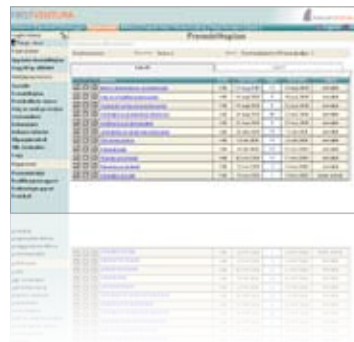
1

Veileder for valg av anskaffelsesprosedyre



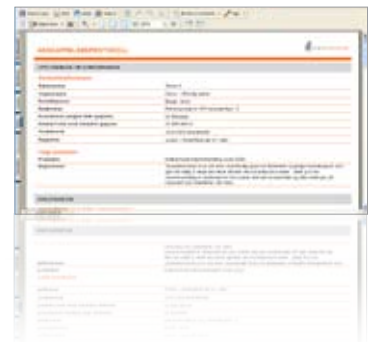
2

Prosesstøtte for gjennomføring av offentlige anskaffelser



3

Automatisert anskaffelsesprotokoll



- Konfigurerbare anskaffelsesprosedyrer
- Funksjonalitet for å knytte dokumentmaler til de ulike prosedyrer
- Opplasting av arbeidsdokumenter og filer underveis i prosessen
- Redigerbar aktivitets- og fremdriftsplan
- Registrering og kvalifisering av leverandører
- Evalueringsfunksjonalitet
- Støtter gjennomføring av minikonkurranser
- Gantt diagrammer, eksportmuligheter og standard rapporter



# Kontrakt

Kontrakt gir organisasjonen hurtig tilgang til og kontroll over alle avtaler. Modulen tilrettelegger for aktiv forvaltning av avtaleporteføljen gjennom oppfølgingsaktiviteter, e-postvarsling og måling av kontraktsbesparelser. Kontrakt tilgjengeliggjør informasjon om avtalepartnere og kontaktpersoner for resten av organisasjonen og bidrar til å sikre økt lojalitet til inngåtte avtaler.

## NØKKELFUNKSJONALITET

1

Kontraktsoversikt



2

Kontraktsdetaljer og vedlegg



3

Kontraktsoppfølging og e-mail varsling



- Mulighet for å avgrense kontraktstilganger (flere nivå)
- Håndtering av kontraktsstrukturer (hoved og delavtaler)
- Håndtering av parallelle rammeavtaler
- Opplasting av kontraktsdokumenter
- Avropsoversikt
- Kontraktslogg
- Besparelser pr. kontrakt
- Leverandørhistorikk
- Utvidet søkefunksjonalitet



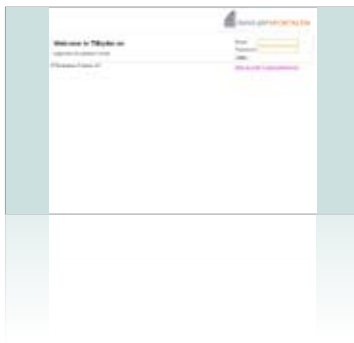
# Tilbyder.no

Tilbyder er en internettbasert portal for leverandører som deltar i offentlige anskaffelser og mini-konkurranser. Innkjøperen styrer når konkurranseområdet åpnes og lukkes for tilbyderne samt hvilken informasjon og dokumenter som skal gjøres tilgjengelig. Modulen håndterer all elektronisk dialog med tilbyderne, inkludert nedlasting av konkurransegrunnlag, spørsmål/svar og tilbudsmottak på en sporbar, effektiv og sikker måte. Konkurransemodul og anskaffelsesprotokoll oppdateres automatisk.

## NØKKELFUNKSJONALITET

1

Sikker pålogging for tilbydere



2

Tilbydere får tilgang til konkurranser



3

Funksjonalitet for å stille spørsmål og innlevere tilbud



- Internett-modul for kommunikasjon mot leverandørene
- Elektronisk håndtering av offentlige anskaffelser
- Elektronisk håndtering av minikonkurranser
- Tilgjengeliggjøring av konkurransedokumenter for tilbydere
- Automatisk e-postvarsling
- Sikker overføring av dokumenter til Innkjøpermodulen
- Innkjøperen jobber kun i Innkjøpsportalen

# Oversikt over Innkjøpsportalen

Innkjøpsportalen er et strategisk innkjøpsverktøy som adresserer kjernevirksomheten til innkjøpsavdelingen. Løsningen bidrar til økt kontroll over organisasjonens innkjøpsportefølje, sikrer dokumentert gjennomføring av offentlige anskaffelser og effektiv forvaltning og oppfølging av avtaleporteføljen.

## Målgrupper:

Innkjøpsportalen tar utgangspunkt i behovene til ledere, innkjøpere og fagmiljøer som beslutter og gjennomfører innkjøpsaktiviteter på strategisk og operativt nivå.

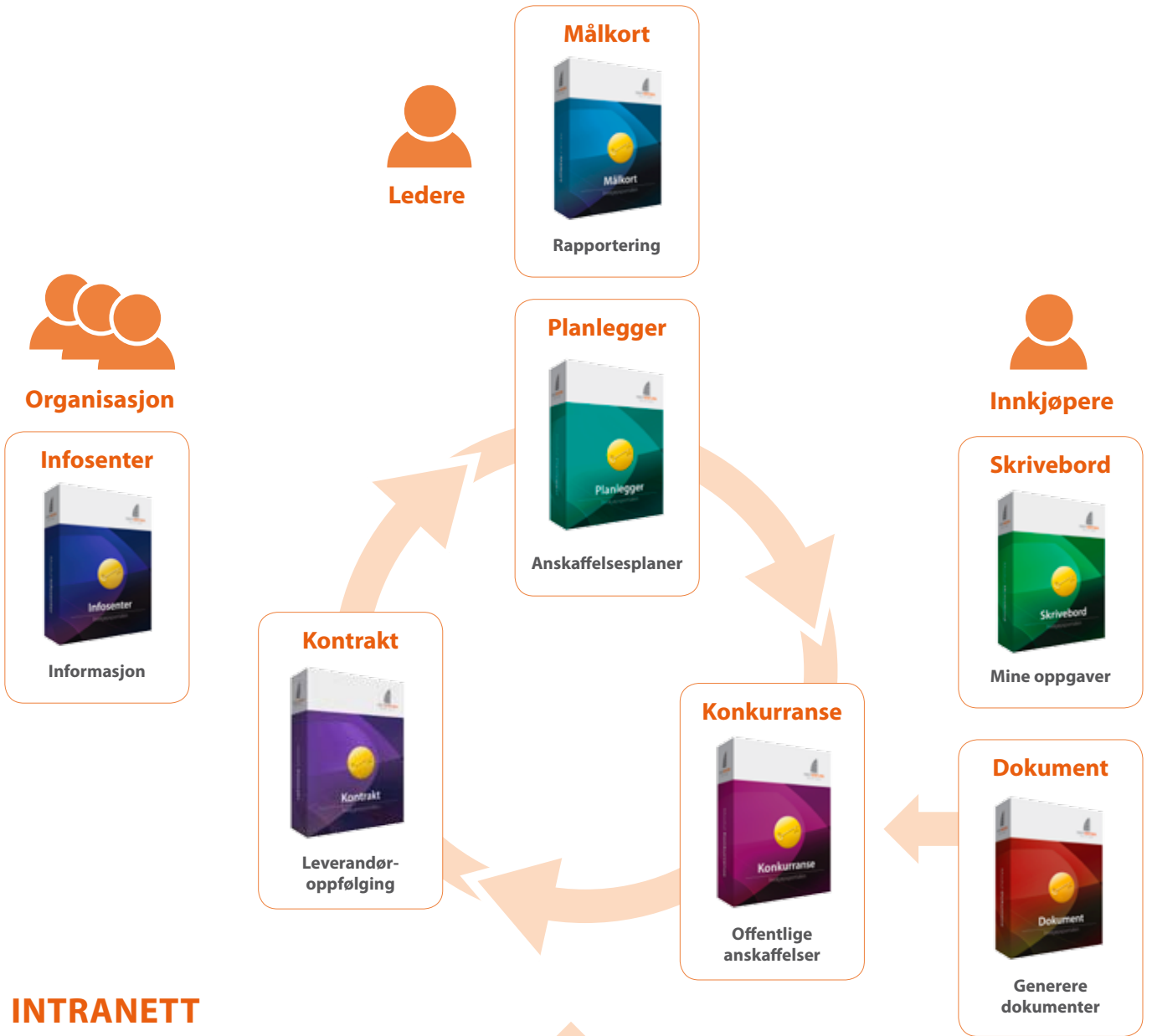
**Innkjøperen** har behov for effektiv håndtering av alle sider ved innkjøpsfunksjonen. Dette kan være relatert til gjennomføring av offentlige anskaffelser, kontraktsforvaltning, planlegging, rapportering til ledelsen, ajourhold av leverandørregistre, oppdatering av beste praksis arbeidsmetoder og dokumentmaler, osv.

**Ledelsen** har behov for oversikt og kontroll. Dette kan være relatert til planlegging, kontraktsoversikter, pågående anskaffelsesprosesser, oppnådde resultater samt overordnede policydokumenter.

**Organisasjonen** har behov for tilgang til relevant informasjon fra innkjøp, for eksempel lenker til bestillingssystemer, policy dokumenter og kontrakter. I tillegg har organisasjonen behov for å kunne delta aktivt i pågående anskaffelsesprosesser.

**Leverandørene** har behov for å kunne laste ned oppdaterte konkurransedokumenter og få svar på innsendte spørsmål. I tillegg må leverandøren kunne laste opp sitt tilbud på en sikker og effektiv måte.

**Innkjøpsportalen er en fullintegrert løsning som kan bygges ut gradvis med nye moduler etter behov.**



**Webservices**

**INTERNETT**





# Målkort

Målkort tilrettelegger for måling og ledelsesrapportering i form av et balansert målkort utviklet for innkjøpsfunksjonen. Styringsparametre kan være antall gyldige kontrakter, antall planlagte, pågående og utførte innkjøpsprosesser, besparelser, prisutvikling og andre fokusområder i virksomheten. Alle parametre i målkortet er konfigurerbare. Data hentes automatisk fra de øvrige modulene i Innkjøpsportalen.

## NØKKELFUNKSJONALITET

1

Overordnet målkort



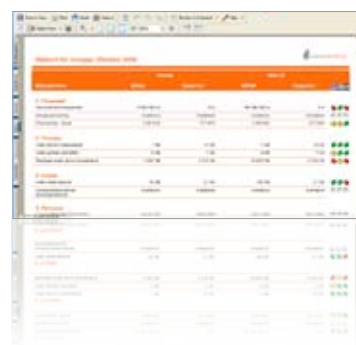
2

Drill-down i kriterium



3

Ferdige rapporter



- Systemgenererte kriterier som f.eks antall kontrakter og kontraktsbesparelser
- Mulig å registrere manuelt styrte kriterier
- Hvert kriterium måles mot angitt måltall gjennom:
  - Resultat for periode
  - Akkumulert resultat over tid
  - Trendanalyse
- Automatisk innhenting av data fra øvrige moduler
- Gantt diagrammer, eksport muligheter og standard rapporter



# Infosenter

Infosenter brukes til å publisere innkjøpsmålsettinger, strategier, rutiner, etiske retningslinjer og annet innkjøpsfaglig innhold. Modulen tilgjengeliggjør informasjon om nye og eksisterende avtaler, pågående innkjøpsprosesser, besparelser og øvrige nyheter knyttet til innkjøp. Infosenter inneholder inngangsbildet til Innkjøpsportalen, håndterer automatisk pålogging av brukeren og gir tilgang til de øvrige modulene basert på tildelte rettigheter.

## NØKKELFUNKSJONALITET

1

Pålogging



2

Publisering og nyheter



3

Rollebasert tilgang



- Kundetilpasning av grensesnitt (farge/logo)
- Brukerstyrt venstre meny
- Enkel publiseringsløsning for nyheter med bilder og vedlegg
- Tilgjengeliggjøring av rapporter fra øvrige moduler
- Grafisk fremstilling av besparelser
- Utvidet hjelpefunksjonalitet
- Tilrettelagt for bruk av Active Directory (Single Sign-On)

# Teknologi og utvikling

Firstventura Solutions har en dynamisk utviklingsfilosofi der kundens ønsker og behov står i fokus. Dette innebærer at vi har en tett dialog med eksisterende kunder rundt hva vi prioriterer å utvikle.

## Utviklingsmiljø

Innkjøpsportalen er utviklet av Firstventura Solutions i tett samarbeid med det tverrfaglige innkjøpsmiljøet hos vårt søsterselskap Firstventura. Ved å trekke på den operative og strategiske erfaringen i rådgivningsselskapet utvikler vi fleksible og brukervennlige innkjøpsverktøy tilpasset behovene hos ulike brukere og organisasjoner i både privat og offentlig sektor.

## Flexibel teknologi

Innkjøpsportalen er en klient/server løsning som baserer seg på webteknologi. Brukerne kan benytte standard nettlesere som klient for å benytte programvaren. Innkjøpsportalen er utviklet med fokus på å være fleksibel i forhold til kundens teknologivalg gjennom å støtte de mest benyttede typer applikasjonsservere og databaser.

Løsningen er plattform-, database- og nettleseruavhengig og kjøres i dag på følgende teknologier:

Applikasjonsservere	Databaser	Nettlesere
Tomcat	Oracle	Firefox
WebSphere	MS SQL	Explorer

## Oppdateringer og vedlikehold

Det lanseres 2 - 3 hovedoppdateringer årlig med ny funksjonalitet. Mindre oppdateringer tilgjengeliggjøres etter behov. Alle nye versjoner gjøres tilgjengelig via FTP-server.

## Moduler under utvikling



**Skrivebord** gir innkjøperen og innkjøpsledelsen et brukertilpasset innhold basert på en "min side" tankegang. Brukeren vil kun se sine innkjøps-aktiviteter og ansvarsområder og selv kunne velge hvilke aktiviteter som skal varsles pr. e-post. Skrivebord bidrar til økt fokus, ansvarliggjøring og økt effektivitet.



**Dokument** muliggjør avansert generering og versjonshåndtering av dokumenter i de ulike modulene av Innkjøpsportalen. Modulen har funksjonalitet for å kombinere en dokumentmal med saks- eller kontraktsinformasjon. Versjonshåndtering gjør det mulig å opprette dokumenter og maler som bearbeides av ulike personer frem til ferdigstillelse, samtidig som det tas vare på versjonshistorikk.

# Implementering og support

Som leverandør av Innkjøpsportalen har Firstventura Solutions stor fokus på å sikre at implementeringen av løsningen gjøres effektivt og med riktig innhold. Dette betyr at implementeringsprosjekter blir ledet av personer med bred innkjøpsfaglig kompetanse.

## Effektiv teknisk implementering

- Teknisk implementering av Innkjøpsportalen krever kun at kunden har en ferdig oppsatt applikasjonsserver med konfigurert kobling mot den databasen kunden selv ønsker å benytte.
- Innkjøpsportalen vil automatisk legge inn de nødvendige tabellene og feltene, samt sine standard innstillinger.
- Vi kan gjennomføre intensive implementeringsprosjekter om ønskelig, men normalt trenger kunden noe tid for å kunne beslutte konfigureringsspørsmålene.

## Erfaringsbasert og hurtig konfigurering

- Konfigurering gjennomgås med kunden for å sikre riktig forståelse av interne prosesser og behov
- Standardiserte konfigureringsforslag benyttes som utgangspunkt for effektive diskusjoner og beslutninger

## Kursing

- Det tilbys kurs for alle modulene med fylldig kursdokumentasjon
- Våre kurs har fokus på ulike behov hos ulike brukergrupper

## Brukerstøtte

- Telefonsupport for støtte til brukere
- Rask responstid dersom tekniske problemer oppstår
- Tett oppfølging av kunden over tid med jevnlig møter for å følge opp leveranse og brukererfaringer

Implementering og opplæring planlegges og utføres av våre innkjøpsfaglige rådgivere i tett samarbeid med kunden

# Produktportefølje

Firstventura har et tverrfaglig miljø som har spesialisert seg på fagområdene innkjøp, kommersiell prosjektledelse og kostnadsstyring. Gjennom våre tjenester, analytiske produkter, IT-verktøy, beste praksis dokumentmaler og kursing tilbyr vi virksomheter i både privat og offentlig sektor, unik kompetanse og fremtidsrettede løsninger hvor det kommersielle står i fokus.

## TJENESTER

<b>Innkjøpsprosjekt (innkjøpseffektivisering)</b>	Firstventura har en standard gjennomføringsmetodikk for å bistå kunder med å løfte innkjøp fra å være en "skaffe"- funksjon til å bli en "strategisk" funksjon. Prosjektet skal bidra til å øke det kommersielle fokus i organisasjonen, gjennom en kombinasjon av operative tiltak og kompetanse rettet mot ledelse, organisasjon og innkjøpere. Resultater dokumenteres.
<b>Strategisk rådgivning</b>	Firstventura tilbyr spisskompetanse innenfor utforming av strategi og forretningsutvikling for innkjøpsfunksjonen. Vårt personell har lang erfaring fra en rekke bransjer, og kombinerer dette med kommersiell know-how og teknologikunnskap.
<b>Operative tjenester</b>	Firstventura jobber daglig med ulike innkjøps saker i samarbeid med våre kunder. Dette har gitt oss en betydelig erfaring med ulike typer innkjøp og de ulike leverandørmarkeder. Gjennom dette arbeidet søker vi kontinuerlig å videreutvikle våre "beste praksis" innkjøpsmetoder og arbeidsmaler.

## ANALYSER OG PRODUKTER

<b>Innkjøpsanalyser</b>	Behov for en gjennomgang av hvordan innkjøp og kostnadsstyring håndteres i praksis? Firstventura har en standard tilnærming for å analysere en virksomhets innkjøpsportefølje, dens innkjøpsadferd og effektiviseringspotensialer.
<b>Innkjøpsrevisjoner/ Leverandørrevisjoner</b>	Firstventura utfører kvalitetsmessige vurderinger av utførte innkjøpsprosesser og eksisterende leverandørforhold (herunder benchmarking av leverandører) på vegne av våre kunder.
<b>Beste praksis dokumentmaler</b>	Firstventura har bygget opp et omfattende malarkiv i offentlig sektor som skal gi støtte i gjennomføring av anskaffelser i tråd med gjeldende regelverk. Tilhørende prosessveiledninger er også utviklet og under kontinuerlig oppdatering.

## KURSING

<b>Kompetanseprogram</b>	Et standard kompetanseprogram for innkjøpere og personell sterkt involvert i innkjøpsarbeid. Programmet går over 6 samlinger (6 x 2 dager) og dekker alle faser av innkjøpsprosessen. Målsettingen er å gi organisasjonen en faglig oppdatering og et felles begrepsapparat. Relevante case følger programmet. Tilbys både privat og offentlig sektor.
<b>Innkjøp for ledelsen</b>	Et standard innkjøpsseminar for ledelsen. Seminaret gir ledelsen økt forståelse i forhold til hvordan innkjøpsfunksjonen kan anvendes for å gi konkurransefortrinn. Tilbys både privat og offentlig sektor.
<b>Forhandlingskurs</b>	Et standard forhandlingskurs som går over 2 dager. Kurset skal gi deltakerne en god forståelse av forhandlingsprosessen. I tillegg skal kursdeltakerne aktivt delta i 3 forhandlingscase, slik at teorien blir anvendt i praksis. Tilbys både privat og offentlig sektor.
<b>Det offentlige regelverk</b>	Firstventura tilbyr en rekke kurs i lov og forskrift om offentlige anskaffelser. Det kan nevnes blant annet: innføringskurs offentlig regelverk for anskaffelser, fordypningskurs offentlig regelverk for anskaffelser og fordypningskurs i konkurransegrunnlag og tildelingskriterier.
<b>Øvrige kurs</b>	I tillegg tilbys det en rekke kursing i spesielle tema som f.eks leverandørutvikling, reforhandlinger og hvordan bli leverandør til offentlige oppdragsgivere. Kurs blir ofte skreddersydd etter kundens ønsker og behov.

# Firstventura

Firstventura Group AS omfatter selskapene Firstventura AS og Firstventura Solutions AS.



Felles for selskapene er vår forankring innen fagområdene kostnadsstyring, innkjøp og kommersiell prosjektledelse.

Våre ansatte har innkjøpsfaglig, juridisk, økonomisk, samfunnsfaglig, teknisk og ikt-faglig bakgrunn kombinert med relevant erfaring fra offentlig og privat sektor.

Sammen utgjør vi et nyskapende kompetansemiljø der de ulike fagområdene samarbeider om å utvikle og levere tjenester og løsninger av høy kvalitet. Vår faglige bredde gjør at vi også kan tilby våre kunder ulike typer spisskompetanse etter behov.

Vi er samlokalisert i Bergen og Oslo.

**Dersom du er interessert i mer informasjon om Innkjøpsportalen eller våre øvrige tjenester, kan du ta kontakt med:**

## Firstventura Solutions AS

Innkjøpsportalen



**Gro Martens**  
Markedssjef  
Tlf. 90 93 30 66



**Hroar Berge**  
Forretningsutvikler  
Tlf. 98 26 91 31



**Ragnar Johnstad**  
Daglig leder  
Tlf. 99 02 85 32

## Firstventura AS

Rådgivningstjenester



**Leiv Olav Sunde**  
Partner  
Tlf. 92 22 81 38



**Harald Alfsen**  
Partner  
Tlf. 98 26 91 30



**Rolf Wergeland**  
Daglig leder  
Tlf. 48 04 86 59

Du er velkommen til å besøke vår hjemmeside [www.firstventura.com](http://www.firstventura.com). Der kan du også melde deg på vårt nyhetsbrev med oppdatert stoff om innkjøp og offentlige anskaffelser.

# 10 tips til bedre innkjøp i offentlig sektor



1	LEDERFORANKRING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foruten lønn er innkjøp den største kostnadsposten i offentlig sektor. Det er derfor avgjørende at ledelsen har fokus på innkjøpsvirksomheten</li><li>• Ledelsen må sørge for iverksetting av analyser, strategier, tiltak og prosesser som medfører en profesjonell innkjøpshåndtering</li><li>• Uten lederforankring vil det ikke skje varige endringer i organisasjonen</li></ul>
2	MÅL OG STRATEGI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisasjonen må utarbeide innkjøpsstrategier som understøtter de overordnede virksomhetsstrategiene</li><li>• Det må settes økt fokus på kvalitativ og kvantitativ måling og gevinstrealisering</li></ul>
3	STRATEGISKE VERKTØY	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overordnet planlegging, ledelsesrapportering og informasjonstilgang bidrar til økt innkjøpsfokus i organisasjonen</li><li>• Standardisering av beste praksis prosesser og maler gir økt kvalitet og mer effektive offentlige anskaffelser</li><li>• Kontroll over avtaleportefølje og kontraktsoppfølging sikrer at avtalene etterlevs</li></ul>
4	ORGANISERING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det må vurderes hvem i ledergruppen som skal ha overordnet ansvar for innkjøpsområdet</li><li>• Vurdering av hvordan kjøp innenfor varer, tjenester, IKT og bygg/anlegg skal håndteres og hvem som skal gjøre det</li><li>• Vurderinger av sentralisert eller desentralisert innkjøp</li></ul>
5	INNKJØSPOLICY OG ETIKK	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offentlig virksomhet må opptre med stor integritet slik at allmenheten har tillit til at anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte</li><li>• Det må utarbeides og tilgjengeliggjøres retningslinjer som ivaretar dette kombinert med riktige prosesser for etterlevelse av retningslinjene</li><li>• Ved tildeling av fullmakt bør det følge krav om egnethet og kompetanse</li></ul>
6	INNKJØSPPLANLEGGING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offentlige anskaffelser er tidkrevende. Anskaffelser må koordineres med ressurser fra ulike avdelinger</li><li>• Utarbeidelse av anskaffelsesplan for neste års innkjøp bør gjennomføres som en del av budsjettprosessen</li><li>• Uten innkjøpsplanlegging er det lett for at reglene om terskelverdiregning brytes. Dette kan føre til ulovlige direkteanskaffelser</li></ul>
7	TVERRFAGLIGHET	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelsen må sørge for å planlegge og styre kompetansebehovet i forhold til anskaffelser</li><li>• Alle innkjøpsprosesser bør støttes av tverrfaglige team – med brukererfaring i tillegg til teknisk, merkantil og regelverksfaglig kompetanse</li></ul>
8	LEVERANDØRPPØLGING	<ul style="list-style-type: none"><li>• Overvåking og løpende vurdering av egne behov opp mot endringer leverandørmarkedet</li><li>• Planlegg overlevering og implementering av kontrakter til driftsorganisasjonen</li><li>• Innkjøpene må følges opp i hele levetiden, også etter at kontrakten er signert</li></ul>
9	TRANSAKSJONSVERKTØY	<ul style="list-style-type: none"><li>• E-handel åpner for effektivisering og sporbarhet i bestillinger og avrop</li><li>• Elektronisk fakturahåndtering gir gevinster</li><li>• Det må stilles krav til intern ansvarsdeling og kontrollrutiner</li></ul>
10	INNKJØPSFAGET	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innkjøp er et eget fagområde som krever kompetanse og ressurser</li><li>• Organisasjonen må sette fokus på innkjøpsfaglige områder som; behovsanalyser, spesifikasjoner, miljø, leverandørkartlegging, innkjøpsprosesser, prisformat, forhandlinger, kontrakter, levsyklusvurderinger, leverandørutvikling, mv.</li></ul>