Zeszyt ćwiczeń

Zakupy i negocjacje z dostawcami: zapytania ofertowe, umowy, ocena dostawców

Kurs VITA: vita.edu.pl/courses/zakupy-i-negocjacje-z-dostawcami
24 ćwiczenia, po jednym do każdej lekcji. Na końcu znajdziesz przykładowe odpowiedzi. Najpierw spróbuj odpowiedzieć samodzielnie, dopiero potem zajrzyj do wzorów. Postacie i sytuacje w ćwiczeniach są przykładowe. Zeszyt jest materiałem edukacyjnym, nie poradą prawną ani konsultacją specjalisty, i nie zastępuje prawnika ani księgowego.
Stan prawny: listopad 2026.

Ćwiczenia

Moduł 1. Rola zakupów w firmie i proces zakupowy

Lekcja 1.1. Zakupy w firmie: role i etapy procesu zakupowego

Wybierz jeden zakup, który Twoja firma zrobiła w ostatnich miesiącach (jeśli nie pamiętasz żadnego, wymyśl typowy, na przykład nowe monitory). Wypisz osiem etapów i przy każdym zapisz, kto je wykonał i czy został pominięty. Na końcu zaznacz jeden etap, który przy następnym takim zakupie warto wykonać dokładniej.

Lekcja 1.2. Proces zakupowy krok po kroku: od potrzeby do płatności

Przygotuj kartę zamówienia dla zakupu, który realnie planujesz w firmie albo który wymyślisz (na przykład 20 pudeł papieru kserograficznego). Wypełnij pola od numeru karty do powodu wyboru dostawcy, a dla pól odbioru i faktury wpisz, kto je wypełni i kiedy.

Lekcja 1.3. Zakup pilny poza procesem: co zrobić, gdy brakuje czasu

Zapisz regułę zakupu pilnego dla swojej firmy (albo wymyślonej): kto może uznać zakup za pilny, do jakiej kwoty bez drugiej oferty, jakie trzy zapisy są obowiązkowe i w ile dni po zakupie zamawiający uzupełnia dokumentację. Dodaj jedno zdanie maila, którym potwierdzasz warunki z dostawcą.

Moduł 2. Potrzeba, specyfikacja i zapytanie ofertowe

Lekcja 2.1. Opis potrzeby i specyfikacja zakupu

Wybierz zakup z Twojej firmy (albo wymyśl, na przykład zakup rocznych usług sprzątania biura) i napisz specyfikację na pół strony. Opisz cel, ilość, termin, miejsce, dwa wymagania obowiązkowe i dwa pożądane, a przy jednym wymaganiu dopisz powód.

Lekcja 2.2. Zapytanie ofertowe: co zawiera i jak je napisać

Napisz zapytanie ofertowe w formie maila dla zakupu z Twojej firmy lub wymyślonego (na przykład 300 koszulek z logo na eventy). Zawrzyj: przedmiot, termin i miejsce dostawy, to, co ma zawierać oferta (cena netto, termin, ważność), termin odpowiedzi i osobę kontaktową.

Lekcja 2.3. Zapytanie ofertowe a przetarg: do jakiej kwoty i co z niekompletnymi ofertami

Ułóż mini-politykę progów dla firmy (własnej lub wymyślonej): trzy przedziały kwot netto w zł, liczbę ofert w każdym i osobę akceptującą. Dopisz regułę dla ofert niekompletnych (co firma robi i w jakim terminie) oraz jedno zdanie maila do dostawcy z prośbą o uzupełnienie.

Moduł 3. Porównanie ofert: cena, całkowity koszt, ryzyko

Lekcja 3.1. Porównywalność ofert i tabela porównania

Zbuduj tabelę porównania dla zakupu z Twojej firmy lub wymyślonego (np. usługa druku 500 ulotek). Wybierz trzy kryteria, nadaj im wagi sumujące się do 10, wpisz dane z trzech fikcyjnych ofert, przyznaj punkty 1-5 i policz wynik każdej oferty. Na końcu napisz zdanie do karty zamówienia z uzasadnieniem.

Lekcja 3.2. Całkowity koszt zakupu na przykładzie drukarki etykiet

Policz całkowity koszt trzyletni dla dwóch fikcyjnych ofert na ekspres do kawy do biura (lub innego sprzętu z Twojej firmy). W ofercie P: cena 3 000 zł netto, kapsułki 150 zł miesięcznie, serwis 200 zł rocznie. W ofercie R: cena 4 800 zł

netto, kawa ziarnista 100 zł miesięcznie, serwis 250 zł rocznie. Zapisz rachunek, wynik, założenia i wniosek dla zakupu.

Lekcja 3.3. Ryzyko dostawcy: zbyt niska cena, jedyny dostawca i sprawdzenie kontrahenta

Przygotuj listę kontrolną dla nowego dostawcy w Twojej firmie (lub wymyślonej) i opisz jedno zdanie, które wysyłasz do dostawcy z ofertą wyraźnie tańszą od pozostałych. Lista ma mieć pięć punktów i miejsce na datę każdego sprawdzenia.

Moduł 4. Negocjacje z dostawcą: przygotowanie i taktyka

Lekcja 4.1. Przygotowanie negocjacji z dostawcą

Wybierz zakup, który wkrótce negocjujesz albo mógłbyś negocjować (jeśli żadnego nie ma, wymyśl typowy, na przykład materiały biurowe, usługę sprzątania albo części). Wypełnij kartę: cel liczbą, alternatywa z jej kosztem, granica wyliczona z alternatywy, co najmniej cztery zmienne poza ceną, dwa przypuszczenia o dostawcy i zakres mandatu.

Lekcja 4.2. Taktyka rozmowy: ustępstwa wzajemne, pakiety, wzory zdań

Weź ostatnią swoją rozmowę o cenie z dostawcą albo przyjmij typową (usługa serwisowa, materiały, transport). Zapisz trzy zdania, których użyjesz: jedno otwierające pytanie o założenia dostawcy, jedno przyjmujące ustępstwo z warunkiem wzajemności, jedno kończące rozmowę powtórzeniem ustaleń. Do każdego dopisz, jaką zmienną z karty negocjacji wykorzystuje.

Lekcja 4.3. Podwyżka cen i ultimatum: trudne sytuacje oraz zapis ustaleń

Napisz mail z ustaleniami po rozmowie z dostawcą, w której uzgodniono cenę, ilość i termin dostawy, a termin płatności pozostał do ustalenia. Mail ma zawierać datę rozmowy, uczestników, uzgodnione liczby, punkt otwarty z osobą i terminem oraz prośbę o potwierdzenie.

Moduł 5. Umowa z dostawcą: najważniejsze klauzule

Lekcja 5.1. Od oferty do umowy z dostawcą: moment zawarcia i forma

Oceń trzy sytuacje i w każdej napisz, czy umowa jest zawarta i dlaczego. (1) Dostawca wysłał cennik w mailu, a w odpowiedzi napisano ogólnie, że firma chce zamówić. (2) Dostawca przysłał ofertę z przedmiotem, ilością, ceną i terminem, a firma potwierdziła zamówienie na tych warunkach. (3) Po negocjacjach uzgodniono cenę i termin, a ilość pozostała do omówienia.

Lekcja 5.2. Dostawa, odbiór i płatność w umowie z dostawcą

Wybierz zakup cykliczny od jednego dostawcy i napisz pięć zapisów o dostawie, odbiorze i płatności: termin lub cykl dostawy, miejsce i transport, sposób odbioru z protokołem, moment przejścia ryzyka oraz termin zapłaty z jego początkiem. Sprawdź, czy termin zapłaty mieści się w 60 dniach od doręczenia faktury.

Lekcja 5.3. Jakość, rękojmia, kara umowna i wzorzec dostawcy: lista kontrolna klauzul

Weź ogólne warunki sprzedaży dostawcy (jeśli ich nie masz, użyj przykładu z odpowiedzi) i przejdź po liście z diagramu. Dla każdej klauzuli zapisz, co mówi dokument, i oceń: do przyjęcia, do negocjacji albo do konsultacji z prawnikiem. Wynik przedstaw w tabeli z trzema kolumnami.

Moduł 6. Ocena i rozwój dostawców, reklamacje

Lekcja 6.1. Ocena dostawców: karta, kryteria, kwalifikacja, ocena okresowa

Wybierz jednego dostawcę, z którym Twoja firma współpracuje od kilku miesięcy (jeśli żadnego nie znasz, przyjmij dostawcę papieru do drukarek). Ustal pięć kryteriów i wagi sumujące się do 100, przy każdym kryterium zapisz źródło danych, wystaw oceny od 1 do 5 i policz wynik ważony. Na końcu wpisz, do której grupy trafia dostawca przy progach 4,0 i 3,0.

Lekcja 6.2. Rozwój dostawców i rozmowa o wynikach

Weź wynik oceny dowolnego dostawcy (z ćwiczenia 6.1 albo wymyślony) i przygotuj plan rozmowy o wynikach: jedno zdanie otwierające z faktem, jedno pytanie o przyczynę, jedna rzecz, którą zrobisz Ty, oraz propozycję terminu przeglądu. Potem napisz mail z ustaleniami w czterech zdaniach, z datą i miarą sukcesu.

Lekcja 6.3. Reklamacje: terminy, wzór pisma, odrzucona reklamacja

Napisz pismo reklamacyjne dla wymyślonej dostawy: podaj towar, ilość, cenę jednostkową w zł, liczbę sztuk z wadą, daty dostawy i wysłania pisma, numery dokumentów, wady, dowody i żądanie z terminem. Policz wartość wadliwych sztuk. Potem w dwóch zdaniach napisz odpowiedź na odrzucenie, w którym dostawca twierdzi, że zawiadomienie przyszło za późno.

Moduł 7. Etyka zakupów, konflikt interesów, przetargi prywatne i podstawy zamówień publicznych

Lekcja 7.1. Etyka i konflikt interesów

Wymyśl sytuację z własnej branży, w której pracownik zakupów ma powiązanie z jednym z dostawców, i napisz deklarację konfliktu interesów (imię i nazwisko, stanowisko, postępowanie, dostawca, rodzaj powiązania, zobowiązanie). Potem w dwóch zdaniach zapisz, kto ocenia ofertę tego dostawcy i kto zatwierdza wybór.

Lekcja 7.2. Przetarg prywatny

Przygotuj ogłoszenie przetargu prywatnego na dowolny zakup: wpisz czas, miejsce, przedmiot, kryteria z wagami sumującymi się do 100, wysokość wadium (albo jego brak), zastrzeżenie możliwości zmiany lub odwołania oraz sposób powiadomienia uczestników o wyniku. Potem policz punkty dwóch fikcyjnych ofert według wzoru z lekcji.

Lekcja 7.3. Podstawy zamówień publicznych

Oceń trzy zakupy: czy podlegają Pzp, na jakiej podstawie i czy możliwe są dodatkowe wątpliwości. Zakup 1: spółka z o.o. z Poznania kupuje oprogramowanie za 40 000 zł. Zakup 2: jednostka sektora finansów publicznych kupuje materiały biurowe za 120 000 zł. Zakup 3: ta sama jednostka kupuje meble za 200 000 zł.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zakupu i negocjacji oraz egzamin

Lekcja 8.1. Projekt: plan zakupu

Wybierz zakup i wypełnij osiem części planu: potrzebę ze specyfikacją, budżet z osobą akceptującą, kryteria z wagami do 100, listę co najmniej trzech dostawców, treść zapytania w trzech zdaniach, harmonogram z datami, dwa ryzyka i podział ról. Potem policz roczny koszt trzech ofert (cena jednostkowa razy ilość plus koszty dostaw) i przyznaj punkty za kryterium kosztu.

Lekcja 8.2. Projekt: plan negocjacji i lista klauzul

Uzupełnij projekt z lekcji 8.1 planem negocjacji dla jednego dostawcy: cel liczbą, alternatywa, granica z uzasadnieniem, pięć zmiennych z celem, granicą i ustępstwem w zamian, mandat. Potem zapisz osiem klauzul umowy na podstawie listy z tej lekcji i podaj dla każdej, skąd w planie bierze się jej treść.

Lekcja 8.3. Złożenie i przegląd projektu, przygotowanie do egzaminu

Przejrzyj swój projekt według dziesięciu kryteriów z tej lekcji. Dla każdego zapisz: spełnione, częściowo albo brak, oraz gdzie w projekcie to widać. Wybierz trzy najpoważniejsze braki i opisz poprawkę, a jeśli projekt jeszcze nie istnieje, przejrzyj w ten sposób plan pana Roberta z przykładu.

Przykładowe odpowiedzi

Moduł 1. Rola zakupów w firmie i proces zakupowy

Lekcja 1.1. Zakupy w firmie: role i etapy procesu zakupowego

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma transportowa w Łodzi, zakup dwóch laptopów dla dyspozytorów. 1) Potrzeba: dyspozytor zgłosił wolny sprzęt. 2) Specyfikacja: pominięta, ktoś wpisał model ze sklepu. 3) Zapytanie: jeden sklep. 4) Porównanie: brak. 5) Negocjacje: brak. 6) Zamówienie: mail. 7) Odbiór: dyspozytor, faktura do księgowej. 8) Ocena: brak. Etap do poprawy: 3 i 4, przy następnym zakupie poprosić o wycenę przynajmniej dwa inne sklepy i porównać je w tabeli.

Do wydruku: [Zeszyt ćwiczeń do kursu (PDF)](/downloads/Zeszyt-cwiczen-zakupy-dostawcy.pdf) zawiera wszystkie 24 ćwiczenia z kursu wraz z przykładowymi rozwiązaniami.

Lekcja 1.2. Proces zakupowy krok po kroku: od potrzeby do płatności

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, kancelaria w Katowicach. Karta nr 14/2026, data zgłoszenia 3 listopada. Zamawiający: pani Ewa, sekretariat. Potrzeba: 20 pudeł papieru A4 do bieżącego druku, zapas na kwartał. Termin: do 14 listopada, dostawa do biura. Szacunek: 20 pudeł po 95 zł netto, razem 1 900 zł netto, na podstawie ostatniej faktury. Akceptujący: pan Jerzy, 4 listopada. Oferty: dostawca A 1 900 zł, 3 dni; dostawca B 1 820 zł, 10 dni; dostawca C 1 960 zł, 2 dni. Wybór: A, powód: cena zbliżona do najniższej i termin mieści się w potrzebie. Odbiór: wypełni pani Ewa w dniu dostawy. Faktura: wpisze księgowa po otrzymaniu.

Lekcja 1.3. Zakup pilny poza procesem: co zrobić, gdy brakuje czasu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia budowlana w Kielcach. Zakup pilny może uznać kierownik magazynu, gdy brak towaru zatrzymuje wydanie klientowi, do kwoty 2 000 zł netto. Do tej kwoty wystarczy jedna oferta z notatką. Obowiązkowe zapisy: kto zatwierdził i do jakiej kwoty, mailowe potwierdzenie ceny, terminu i płatności, powód pominięcia porównania. Dokumentację uzupełnia zamawiający w ciągu 5 dni roboczych. Zdanie do dostawcy: "Potwierdzam zamówienie 40 worków zaprawy w cenie 2 000 zł netto, dostawa jutro do 10:00, płatność przelewem w 14 dni od faktury. Proszę o potwierdzenie tego maila".

Moduł 2. Potrzeba, specyfikacja i zapytanie ofertowe

Lekcja 2.1. Opis potrzeby i specyfikacja zakupu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma szkoleniowa w Lublinie, usługa sprzątania biura. Cel: utrzymanie czystości w biurze 180 m2, 12 stanowisk, sala szkoleniowa. Ilość: sprzątanie 3 razy w tygodniu, po godzinie 17:00. Termin rozpoczęcia: 4 stycznia 2027, umowa na 12 miesięcy. Miejsce: Lublin, centrum. Obowiązkowe: własne środki czystości, faktura miesięczna z terminem płatności 14 dni; ubezpieczenie od szkód wyrządzonych w biurze (powód: w biurze są drogie urządzenia). Pożądane: sprzątanie awaryjne w 24 godziny, jeden stały pracownik. W odpowiedzi proszę podać cenę netto za miesiąc.

Lekcja 2.2. Zapytanie ofertowe: co zawiera i jak je napisać

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, agencja eventowa z Wrocławia. "Dzień dobry, agencja Scena z Wrocławia prosi o wycenę 300 koszulek bawełnianych z nadrukiem jednokolorowym logo, wzór w załączniku, rozmiary zgodnie z tabelą w załączniku. Prosimy o podanie ceny netto jednej sztuki, łącznej ceny netto, kosztu przygotowania nadruku, terminu realizacji i terminu ważności oferty. Dostawa do Wrocławia, ul. Świdnicka, do 14 stycznia 2027. Oferty prosimy przesłać do 30 listopada 2026. Zapytanie nie jest ofertą ani zobowiązaniem do zawarcia umowy. Kontakt: pani Karolina, 71 000 00 00".

Lekcja 2.3. Zapytanie ofertowe a przetarg: do jakiej kwoty i co z niekompletnymi ofertami

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, hurtownia z Gdyni. Do 3 000 zł netto: jedna wycena, akceptuje kierownik. Od 3 000 do 30 000 zł netto: dwie oferty, akceptuje dyrektor. Powyżej 30 000 zł netto: trzy oferty, akceptuje zarząd. Oferta niekompletna: dostawca ma 3 dni robocze na uzupełnienie, po terminie oferta jest porównywana w obecnym kształcie albo wyłączana. Ta sama reguła dla wszystkich dostawców. Mail: "Dziękujemy za ofertę. Brakuje terminu ważności i kosztu dostawy. Prosimy o uzupełnienie do środy, 25 listopada 2026".

Moduł 3. Porównanie ofert: cena, całkowity koszt, ryzyko

Lekcja 3.1. Porównywalność ofert i tabela porównania

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, szkoła językowa w Toruniu, druk 500 ulotek. Kryteria i wagi: cena 5, termin 3, jakość papieru 2. Oferty: drukarnia X 420 zł netto, 5 dni, papier 130 g; Y 380 zł, 9 dni, papier 115 g; Z 450 zł, 3 dni, papier 170 g. Punkty (cena, termin, papier): X 4, 4, 4; Y 5, 2, 2; Z 3, 5, 5. Wynik X: 4 x 5 + 4 x 3 + 4 x 2 = 40. Y: 5 x 5 + 2 x 3 + 2 x 2 = 35. Z: 3 x 5 + 5 x 3 + 5 x 2 = 40. Remis X i Z: wybrano X, bo różnica w cenie względem Z wynosi 30 zł, a termin 5 dni mieści się w potrzebie. Zapis na karcie: "Wybór X, 40 punktów, remis z Z rozstrzygnięty ceną i dostatecznym terminem".

Lekcja 3.2. Całkowity koszt zakupu na przykładzie drukarki etykiet

Rozwiązanie: Przykład fikcyjny, biuro w Łodzi, okres 36 miesięcy. Oferta P: 3 000 + 36 x 150 + 3 x 200 = 3 000 + 5 400 + 600 = 9 000 zł. Oferta R: 4 800 + 36 x 100 + 3 x 250 = 4 800 + 3 600 + 750 = 9 150 zł. Różnica: R jest droższa o 150 zł w trzech latach, choć materiały są tańsze. Założenia: stałe ceny materiałów i serwisu przez 3 lata, zużycie jak w ofercie. Wniosek: przy tych liczbach oferta P jest nieco tańsza, a rozstrzygnąć mogą inne kryteria (jakość kawy, czas serwisu). Przed decyzją warto zapytać dostawców o zmiany cen materiałów w trakcie umowy.

Lekcja 3.3. Ryzyko dostawcy: zbyt niska cena, jedyny dostawca i sprawdzenie kontrahenta

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma budowlana w Rzeszowie. Lista kontrolna nowego dostawcy: 1) dane firmy zgodne z ofertą, data; 2) sprawdzenie w wykazie podatników VAT na dzień zamówienia, data; 3) strona firmy i publiczne rejestry, data; 4) dwie referencje przy zakupie powyżej 20 000 zł netto, data; 5) decyzja o przedpłacie lub płatności po dostawie, kto zatwierdził. Zdanie do dostawcy: "Dziękujemy za ofertę na 60 ton kruszywa. Jej cena jest znacznie niższa od pozostałych. Prosimy o potwierdzenie ilości, transportu do Rzeszowa i terminu oraz o krótki opis, z czego wynika różnica".

Moduł 4. Negocjacje z dostawcą: przygotowanie i taktyka

Lekcja 4.1. Przygotowanie negocjacji z dostawcą

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, pan Robert Zając, firma sprzątająca w Rzeszowie, środki czystości od hurtowni z Tarnowa, obecnie 12 000 zł miesięcznie. Cel: 11 400 zł miesięcznie przy tym samym asortymencie. Alternatywa: hurtownia z Krosna, oferta 11 900 zł miesięcznie, zmiana kosztuje jednorazowo 600 zł (przeniesienie zamówień i szkolenie ekip z nowych produktów), co rozłożone na 12 miesięcy daje 50 zł miesięcznie. Granica: 11 950 zł miesięcznie (11 900 zł plus 50 zł). Zmienne: umowa na 12 miesięcy zamiast zamówień doraźnych, zapłata po 45 dniach, dostawa co dwa tygodnie, zwrot niewykorzystanych opakowań, stała cena na pół roku. Przypuszczenia o dostawcy: hurtownia chce utrzymać duże zamówienia stałe (do sprawdzenia pytaniem o wolumeny innych klientów), a termin płatności jest dla niej mniej ważny niż stałość zamówień (do sprawdzenia pytaniem). Mandat: pan Robert zamyka rozmowę do 11 950 zł, wyższą cenę uzgadnia z właścicielką firmy.

Lekcja 4.2. Taktyka rozmowy: ustępstwa wzajemne, pakiety, wzory zdań

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, pani Iwona Kubiak, serwis maszyn w Bielsku-Białej, umowa przeglądów u firmy z Cieszyna, obecnie 1 800 zł miesięcznie. 1) Pytanie otwierające: "Jak wygląda cena przy przeglądach co trzy miesiące, a jak przy przeglądach co dwa miesiące?" (zmienna: częstotliwość usługi). 2) Ustępstwo z warunkiem: "Mogę przyjąć czas reakcji do 48 godzin zamiast 24, jeśli abonament spadnie do 1 650 zł miesięcznie" (zmienna: czas reakcji, wymiana na cenę). 3) Podsumowanie: "Czyli abonament 1 650 zł miesięcznie, czas reakcji do 48 godzin, przeglądy co kwartał, umowa na rok, a ja wyślę mail z tymi ustaleniami jutro do południa" (zmienna: czas trwania umowy). Roczna różnica przy takim układzie to 1 800 zł minus 1 650 zł, czyli 150 zł miesięcznie, razem 1 800 zł w roku (12 razy 150 zł).

Lekcja 4.3. Podwyżka cen i ultimatum: trudne sytuacje oraz zapis ustaleń

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. "Temat: Ustalenia z rozmowy z 10 marca, folia stretch. Dzień dobry, Panie Piotrze, dziękuję za wczorajszą rozmowę. Uczestniczyliśmy Pan i ja. Podsumowuję: uzgodniliśmy: cena 126 zł za paczkę przy umowie na 24 miesiące, ilość 800 paczek rocznie, dostawy po 200 paczek co kwartał, pierwsza dostawa do 15 maja. Punkt otwarty: termin płatności faktury. Zapyta Pan u siebie o 14 dni, a ja do 17 marca odpowiem, jaki termin możemy przyjąć. Do czasu zamknięcia tego punktu traktuję ustalenia jako wstępne. Proszę o potwierdzenie albo uwagi do piątku. Przekazane w rozmowie informacje o naszych planach zakupowych proszę traktować jako poufne. Pozdrawiam, Agata Michalska."

Moduł 5. Umowa z dostawcą: najważniejsze klauzule

Lekcja 5.1. Od oferty do umowy z dostawcą: moment zawarcia i forma

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny. (1) Cennik w razie wątpliwości jest zaproszeniem do zawarcia umowy (art. 71 KC), a ogólne "chcemy zamówić" nie określa ilości ani ceny, więc nie jest jeszcze ofertą. Umowy jeszcze nie ma. Dopiero zamówienie z przedmiotem, ilością i ceną byłoby ofertą, którą dostawca musi przyjąć. (2) Wycena z przedmiotem, ilością, ceną i terminem jest ofertą (art. 66 § 1), a jej przyjęcie bez zmian zawiera umowę w chwili, gdy oferent otrzyma przyjęcie (art. 70 § 1). Umowa jest zawarta. Jeżeli to umowa dostawy, powinna być stwierdzona pismem (art. 606), więc warto zachować podpisane zamówienie lub mail z potwierdzeniem. (3) Ilość była przedmiotem negocjacji i nie została uzgodniona, więc według art. 72 § 1 umowa jeszcze nie została zawarta. Trzeba dokończyć rozmowę i zapisać wszystkie punkty.

Lekcja 5.2. Dostawa, odbiór i płatność w umowie z dostawcą

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, pani Alicja Wójcik, hurtownia z Lublina kupuje kartony od firmy z Zamościa. 1) Dostawy co wtorek do godziny 12, po 1 000 sztuk. 2) Dostawa do magazynu w Lublinie, koszt transportu ponosi dostawca. 3) Odbiór z protokołem podpisanym przez obie strony, braki lub uszkodzenia opisane w protokole w dniu dostawy. 4) Ryzyko uszkodzenia przechodzi na kupującego z chwilą wydania towaru w magazynie. 5) Płatność w 30 dni od doręczenia faktury (mieści się w 60 dniach). Faktury są doręczane mailem, a termin liczy się od dnia doręczenia.

Lekcja 5.3. Jakość, rękojmia, kara umowna i wzorzec dostawcy: lista kontrolna klauzul

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, pan Tomasz Wilk, firma z Szczecina, ogólne warunki dostawcy z Koszalina. 1) Cel i jakość: warunki nie wspominają o celu zakupu, do negocjacji, dopiszemy cel i dołączymy próbkę. 2) Badanie: kupujący zgłasza wady w 2 dni od dostawy, do negocjacji, proponujemy 7 dni. 3) Rękojmia: wyłączona całkowicie, do negocjacji i konsultacji z prawnikiem. 4) Kara umowna: 200 zł za każdy dzień opóźnienia w dostawie, do przyjęcia, a kara za opóźnienie w zapłacie faktury do skreślenia, bo to zobowiązanie pieniężne. 5) Płatność: 45 dni od doręczenia faktury, do przyjęcia (mieści się w 60 dniach). 6) Poufność: brak, do dopisania. 7) Zmiany: tylko pisemnie, do przyjęcia. Przy 10 dniach opóźnienia kara wyniosłaby 2 000 zł (10 razy 200 zł), niezależnie od szkody.

Moduł 6. Ocena i rozwój dostawców, reklamacje

Lekcja 6.1. Ocena dostawców: karta, kryteria, kwalifikacja, ocena okresowa

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma budowlana w Poznaniu, dostawca papieru do drukarek. Kryteria i wagi: jakość papieru 20 (zacięcia w drukarkach, zgłoszenia pracowników), terminowość 30 (daty dostaw), cena 25 (faktury z ostatnich 12 miesięcy), reakcja na reklamacje 15 (jedna reklamacja, odpowiedź po trzech dniach), dokumenty 10 (faktury bez błędów). Oceny: 4, 5, 3, 3, 5. Wynik: (4 × 20 + 5 × 30 + 3 × 25 + 3 × 15 + 5 × 10) / 100 = (80 + 150 + 75 + 45 + 50) / 100 = 4,0. Grupa: dostawca zatwierdzony. Uwaga: ocena ceny 3 wymaga zdania z faktem, na przykład porównania z dwiema innymi ofertami z kwietnia.

Lekcja 6.2. Rozwój dostawców i rozmowa o wynikach

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, dostawca papieru do drukarek dla firmy budowlanej w Poznaniu, wynik 4,0, słabsza ocena ceny. Zdanie otwierające: "W ciągu roku cena za ryzę wzrosła o 1,20 zł, a w dwóch innych ofertach z kwietnia była niższa." Pytanie: "Co spowodowało podwyżki w ostatnich kwartałach?" Moja rzecz: "Łączę zamówienia z trzech oddziałów w jedno miesięczne." Termin przeglądu: koniec stycznia. Mail: "Dziękuję za rozmowę. Ustalamy: do 15 grudnia przedstawicie nową ofertę cenową przy zamówieniu miesięcznym łączonym z trzech oddziałów. Od stycznia składamy jedno zamówienie na miesiąc. Przegląd 31 stycznia na podstawie faktur. Prosimy o potwierdzenie."

Lekcja 6.3. Reklamacje: terminy, wzór pisma, odrzucona reklamacja

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma gastronomiczna z Gdyni, dostawa 300 pojemników po 4,50 zł, 40 z pękniętymi pokrywami, wartość wadliwych 40 × 4,50 = 180 zł. Pismo: "Gdynia, 5 listopada 2026. Dotyczy: dostawy z 4 listopada 2026 (zamówienie ZK/42, WZ 901, faktura FV 310). Zawiadamiamy o wadzie: w 40 z 300 pojemników pokrywy są pęknięte i nie zamykają się szczelnie. Dowody: 5 zdjęć i protokół z odbioru. Na podstawie art. 561 § 1 Kodeksu cywilnego żądamy wymiany 40 sztuk w ciągu 7 dni od otrzymania pisma." Odpowiedź na odrzucenie: "Towar zbadaliśmy w dniu dostawy, a zawiadomienie wysłaliśmy mailem następnego dnia o 9:10, co potwierdza załączone potwierdzenie wysłania. Prosimy o ponowne rozpatrzenie i o termin rozmowy w tym tygodniu."

Moduł 7. Etyka zakupów, konflikt interesów, przetargi prywatne i podstawy zamówień publicznych

Lekcja 7.1. Etyka i konflikt interesów

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma budowlana w Rzeszowie. "Deklaracja konfliktu interesów. Imię i nazwisko: Marta Zielińska. Stanowisko: specjalistka ds. zakupów. Postępowanie: zapytanie ofertowe ZO/7/2026, dostawa betonu. Dostawca: wytwórnia, w której pracuje mój brat, bez udziałów. Rodzaj powiązania: rodzina i zatrudnienie brata u dostawcy. Zobowiązuję się nie oceniać ofert tej wytwórni i zgłosić każdą zmianę. Data i podpis." Ofertę wytwórni ocenia pan Jan Pawlak z działu technicznego według kryteriów zapytania, a wybór zatwierdza dyrektor operacyjny pani Ewa Nowak.

Lekcja 7.2. Przetarg prywatny

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma gastronomiczna z Lublina kupuje ekspres do kawy. "Ogłoszenie przetargu. Przedmiot: dostawa i serwis dwóch ekspresów. Składanie ofert: do 18 grudnia 2026 do godz. 14:00 na adres zakupy@firma.example. Kryteria: cena 50 punktów, czas reakcji serwisu 30, okres serwisu 20. Wadium: brak. Zastrzegamy prawo przesunięcia terminu składania ofert, odwołania przetargu i zamknięcia go bez wyboru. O wyniku powiadomimy uczestników na piśmie niezwłocznie po wyborze." Punkty: oferta A, cena 5 000 zł, B 4 000 zł. A dostaje 4 000 / 5 000 × 50 = 40, B 50. Serwis: A 30, B 20. Okres serwisu: A 20, B 20. Razem A 40 + 30 + 20 = 90, B 50 + 20 + 20 = 90. Remis: warunki powinny przewidywać rozstrzygnięcie, na przykład wyższą ocenę czasu reakcji serwisu.

Lekcja 7.3. Podstawy zamówień publicznych

Przykładowa odpowiedź: Zakup 1: Pzp nie dotyczy, bo spółka prywatna nie jest zamawiającym publicznym w rozumieniu art. 4 (przy założeniu, że nie należy do grupy z art. 4 pkt 3 ani do zamawiających sektorowych); stosuje własne zasady zapytania ofertowego. Zakup 2: wartość 120 000 zł jest niższa niż 170 000 zł, więc ustawa nie obejmuje tego zakupu (art. 2 ust. 1 pkt 1), a jednostka stosuje zasady wewnętrzne. Zakup 3: wartość 200 000 zł przekracza 170 000 zł, więc zamawiający publiczny stosuje Pzp, wybiera tryb z art. 129 i kryteria opisane w dokumentach zamówienia. Przy dzieleniu zakupu na mniejsze części albo przy wątpliwościach co do wartości zamówienia warto sprawdzić przepisy o jej ustalaniu lub zapytać prawnika.

Moduł 8. Projekt końcowy: plan zakupu i negocjacji oraz egzamin

Lekcja 8.1. Projekt: plan zakupu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, spółka budowlana z Lublina, pani Halina Kowalska. 1) Potrzeba: 6 000 par rękawic roboczych na rok, rozmiary 8-11, dostawy co dwa miesiące na plac budowy; obowiązkowe: rozmiary i dostawa, pożądane: płatność 30 dni. 2) Budżet 27 000 zł, akceptuje kierownik budowy pan Piotr Wiśniewski. 3) Kryteria: koszt roczny 50, termin płatności 20, czas realizacji dostawy 20, referencje 10, razem 100. 4) Dostawcy A, B i C, wybrani z poleceń innych budów i internetu; sprawdzenie: dane firmy i wykaz podatników VAT na dzień zamówienia. 5) Zapytanie: "Prosimy o ofertę na 6 000 par rękawic roboczych, rozmiary 8-11, dostawy co dwa miesiące na plac budowy w Lublinie. Podajcie cenę za parę, koszt dostawy, termin płatności i czas realizacji. Oferty przyjmujemy do 27 listopada 2026." 6) Harmonogram: zapytanie 23 listopada, oferty do 27 listopada, porównanie 1 grudnia, negocjacje 3 grudnia, decyzja 7 grudnia. 7) Ryzyka: jedna oferta znacznie tańsza od pozostałych, dostawa opóźniona zimą. 8) Role: pani Halina zbiera i ocenia oferty, pan Piotr akceptuje, magazynier odbiera towar. Koszty roczne: A 26 100 zł, B 25 980 zł, C 25 200 zł. Punkty za koszt: C 50, B około 48,5, A około 48,3.

Lekcja 8.2. Projekt: plan negocjacji i lista klauzul

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, firma budowlana z Lublina, dostawca C. Cel: 25 200 zł i 30 dni na płatność. Alternatywa: oferta A za 26 100 zł, płatność 30 dni. Granica: koszt C do 26 100 zł i płatność nie krótsza niż 14 dni, bo powyżej wybieramy ofertę A. Zmienne: koszt roczny (cel 25 200, granica 26 100, w zamian odbiór 6 000 par), termin płatności (30 dni, nie mniej niż 14, w zamian przelew w dniu terminu), rytm dostaw (6 w roku, nie mniej niż 4, w zamian prognoza zamówień), stała cena (12 miesięcy, 6, w zamian umowa roczna), rozmiary (zwrot nieużytych, wymiana raz w roku, w zamian zamówienia pełnymi kartonami). Mandat: pani Halina do 25 600 zł, wyżej decyduje pan Piotr Wiśniewski. Klauzule: 1) przedmiot: 6 000 par rękawic, rozmiary 8-11, wg specyfikacji z planu zakupu; 2) cena 4,10 zł za parę netto, stała 12 miesięcy; 3) dostawa: sześć razy w roku na plac budowy w Lublinie, odbiór z protokołem; 4) płatność 30 dni od doręczenia faktury; 5) wady zgłaszane niezwłocznie pisemnie, wymiana w 7 dni; 6) kara umowna za zwłokę w dostawie, kwota do uzgodnienia z prawnikiem; 7) poufność cen; 8) zmiana umowy tylko na piśmie.

Lekcja 8.3. Złożenie i przegląd projektu, przygotowanie do egzaminu

Przykładowa odpowiedź: Przykład fikcyjny, przegląd planu pana Roberta Zająca z Opola. 1 spełnione: 40 krzeseł, dostawa do biura, termin do 15 grudnia. 2 spełnione: budżet 16 000 zł, akceptuje dyrektor pani Ewa Nowak. 3 braki: wagi 110, poprawka do 40, 30 i 30. 4 częściowo: tabela bez transportu, poprawka B 14 900 zł, A 15 200 zł. 5 brak: nie opisano ryzyka jedynego dostawcy ani sprawdzenia firmy B w wykazie podatników VAT, poprawka: dopisać dwie

pozycje. 6 spełnione: brak powiązań, zapisano. 7 braki: granica "jak najniżej" zamieniona na 15 200 zł, alternatywa to oferta A. 8 częściowo: dla zgody na krótszy termin płatności brak ustępstwa w zamian, dopisać odbiór jednej partii. 9 braki: klauzula o terminie dostawy i reklamacji do dopisania. 10 brak: szkic karty z wagami i przeglądem po trzech miesiącach. Trzy najważniejsze poprawki: wagi, granica liczbą, klauzula terminu dostawy.