



Tvoříme Cesty k Cílům

## ASSESSMENT STORE PRACOVNÍ LISTY PRO ASSESSMENT CENTRA

### PŘÍPADOVÁ STUDIE / PREZENTACE: „JAZYKOVÉ CENTRUM“

Účastníci jsou situováni do role konzultanta pro oblast zvyšování efektivity řízení a optimalizace rizik pro firmy v SME segmentu. Obrátil se na ně nový zákazník, dva jednatelé firmy Jazykové centrum, s.r.o., s cílem: získat lepší přehled o finančních tocích ve firmě, optimalizovat firemní finance, standardizovat přístup k ekonomice firmy a také najít možnosti a zdroje pro financování nového interaktivního portálu pro studium jazyků on-line formou. Účastníci mají k dispozici určité údaje i informace přímo od jednatelů (viz níže) a také rozvahu za rok 2011, manažerský report za rok 2012 a přehled výsledků z účetního systému za rok 2013. Úkolem účastníků je samostatně analyzovat situaci firmy a dané podklady. Jejich cílem je navrhnout konkrétní opatření a kroky, vedoucí k naplnění poptávky zákazníka. Své návrhy budou zpracovávat písemnou formou a následně prezentovat hodnotitelům, kteří se ocitnou v rolích sparing-partnerů – jednatelů firmy. Sparing-partneři budou v rámci prezentace po účastníkovi žádat konkrétní závěry z analýzy a zejména návrhy opatření do budoucna, dále pojmenování přínosů do praxe včetně možných rizik, časového rámce, odhadu nákladů a podmínek nutných pro realizaci apod.

#### TYP MODELOVÉ SITUACE



## Obsah setu:

- informace k případové studii / prezentaci
- instrukce pro případovou studii / prezentaci
- zadání pro sparing-partnery
- hodnotící arch
- zadání pro účastníky

**Tento materiál je duševním vlastnictvím** společnosti TCC s.r.o. Zakoupením tohoto materiálu propůjčuje společnost TCC s.r.o. kupujícímu právo používat jej v rámci své organizace, výslovně uvedené v objednávce. Kupující nemá právo s tímto materiálem nakládat mimo tuto organizaci či poskytovat jej a šířit dál. Kupující má právo dílo rozmnožovat, ovšem pouze a jedině pro vlastní interní potřebu. Kupující je povinen chránit a dodržovat autorská práva společnosti TCC s.r.o. a zodpovídá za dodržování tohoto práva svými zaměstnanci a dalšími subjekty, jejichž seznámení s obsahem je nezbytné pro jeho účelné užívání.

## **INFORMACE K PŘÍPADOVÉ STUDII / PREZENTACI**

Název případové studie / prezentace: „**Jazykové centrum**“

Využití pro pozice:

- **specialisté a konzultanti zaměřeni na oblast controllingu, auditu, práce s riziky, řízení firmy apod. /pozice vyžadující práci s čísly a informacemi/**

Zaměření případové studie / prezentace: **analytické uvažování, práce s informacemi, logické myšlení, vnímání souvislostí, komunikační dovednosti, prezentační schopnosti, zvládnání námitek, argumentace**

V rámci zpracování případové studie i prezentace můžete hodnotit, zda účastník:

- dokáže analyzovat daná fakta
- je schopen identifikovat slabá místa a rizika
- umí propojit souvislosti a uvažuje koncepčně
- navrhuje praktická a reálná (a realizovatelná) řešení
- sděluje informace přehledně a srozumitelně
- dokáže zaujmout a přesvědčit
- pohotově zvládá námítky
- používá logickou a přesvědčivou argumentaci

Časová náročnost:

- **5 minut na zadání situace**
- **30 minut na analýzu informací účastníkem a tvorbu návrhů opatření**
- **15 minut na prezentaci návrhů opatření**

Doporučený počet hodnotitelů: **2 hodnotitelé v rolích sparing-partnerů** (při prezentaci návrhů opatření)

## INSTRUKCE PRO PŘÍPADOVOU STUDII / PREZENTACI

Ujistěte se, že budou samostatně řešit případovou studii spočívající v analýze dostupných informací. Účastníci budou zastávat roli nezávislého konzultanta v oblasti zvyšování efektivity řízení a optimalizace procesů v ME segmentu a budou analyzovat údaje o firmě jejich nového zákazníka. Sdělte účastníkům, že samostatné práce mají být návrhy opatření a kroků, které budou prezentovat zástupcům /

Ujistěte se, že mají dostatečný prostor pro individuální práci (čas 30 minut) a pro prezentaci (čas 15 minut). Účastníky upozorněte, že individuální práce měli věnovat přípravě na prezentaci svých návrhů.

Pro přípravu své práce následující podklady:

- Další podklady
- Příklady / poznámek

Účastníci veškeré materiály i své poznámky k dispozici. Upozorněte účastníky, že před zahájením prezentace nebo na konci AC si veškeré materiály vyberete

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

## ...NÍ PRO SPARING-PARTNERY

### ...ENTACE NÁVRHŮ OPATŘENÍ

...firmy Jazykové centrum, s.r.o. Oslovili jste nezávislého poradce, s cílem získat lepší přehled  
...sh ve firmě, optimalizovat firemní finance, ošetřit případná rizika i standardizovat přístup  
...Máte méně konkrétní představu, vaše poptávka se nese v duchu „*mít vše v pořádku, neutráčet*  
...*optimalizovat náklady, hledat prostor pro úspory a finančně stabilizovat firmu*“. Rádi byste  
...ti financovat nový interaktivní portál, umožňující studium jazyků on-line. Celkové náklady  
...te na 2,5 milionu Kč, plus náklady na provoz, správu a marketing.

...a rok 2011, manažerský report za rok 2012 a přehled výsledků z účetního systému  
...dali také další informace (viz Uvedení do případové studie).

...který vám bude prezentovat své návrhy opatření a kroků. Očekáváte, že návrhy  
...ní. Zajímat vás bude zejména:

...aci.

...ích opatření by účastníci, vedle zřejmých faktů, měli  
... (ani 67 %), existuje tedy příležitost pro vstup nového  
...é spektrum aktivit; aj.

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...ů i dodavatelů. Jsou velmi vytížení a čas  
...dát najevo.

...mu přínosné  
...dují záruky  
...energii

## OTÍČÍ ARCH

SITUACE:

JMÉNO ÚČASTNÍKA:

POZICE / DATUM AC:

ŘEŠENÍ STUDIE A PREZENTACE A MÍRA NAPLNĚNÍ KOMPETENCE ÚČASTNÍKEM:

Informacemi: schopnost analyzovat podstatné a klíčové informace

Ústmi: schopnost propojovat informace a nalézat optimální řešení

Úst: schopnost navrhnout reálná a realizovatelná řešení

Úst: schopnost zaujmout a přesvědčit, komunikuje jasně, volí vhodný styl komunikace

Úst: schopnost vyvrátit námitek: pohotově zvládá námítky, využívá logické a přesvědčivé argumenty

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

?!  
?

...ery, rizika, co se nepodařilo

## PRŮBĚŽNÉ PRÁCE PRO ÚČASTNÍKY

...duální práci:

...ní návrhů:

## PRŮBĚŽNÉ PŘÍPADOVÉ STUDIE

...konzultant a poradce v oblasti zvyšování efektivity řízení a optimalizace rizik pro firmy v SME  
...nový zákazník, firma Jazykové centrum, s.r.o. v zastoupení dvěma jednateli. Jednatelé Vám

...7, původně se zabývala pouze pořádáním jazykových kurzů,

...ěřilo, zisky šly rychle nahoru, šíře poskytovaných služeb se postupně rozrostla,

...kové centrum,

...jednatelé jsou zároveň vlastníky a mají celkem 60% podíl,

...řivé produktové řady jsou řízeny v rámci samostatných divizí, z nich každá je

...pro každou divizi interní a externí pracovníci, převážně pak lektori,

...na plný úvazek,

...ových klientů využívá marketing, reference, účastní se výběrových

...čnosti,

...atel,

...el, ve firmě není finanční ředitel / manažer či jiná osoba,

...sti.

...n tocích ve firmě. Nyní mají k dispozici zpětně daňové

...vuje výkonný ředitel, a průběžný přehled výsledků

...by rádi optimalizovali firemní finance, ošetřili

...jí méně konkrétní představu toho, co od vaší

...pořádku, neutrácet zbytečně, mít možnost

“:

...manažerský report za rok 2012 (daňové  
...ního systému za rok 2013.

...ernet, tisk, známí, kteří jsou nebo

...savadní výkonný ředitel. Změna

...e došlo k nějakému konfliktu

...zprávou je, že se o firmu,

...verzitou. Vedle toho jste

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...m jste se sešel/la a dozvěděl/a jste se další zásadní informace

...a jednatelé (za firmu jednájí vždy dva jednatelé), se kterými jste se sešel/la, jsou zároveň majitelé. Každý z nich  
...díl 30 %. Třetí společník má zbývajících 40 %.

...é Vám poměrně ochotně sdělili, že pokud by to bylo možné, rádi by ve spolupráci s Vámi našli zdroje  
...i financování nového interaktivního portálu, umožňujícího studium jazyků on-line. Chtějí propojit  
...-how své firmy s klasickou formou e-learningu a obohatit výsledný produkt možnostmi interaktivní  
...munikace s lektory prostřednictvím Internetu. Celkové náklady na tvorbu takového portálu  
...lioni Kč. Další náklady budou nutné na provoz a správu a dále pak na marketing v souvislosti  
...ancování portálu přitom nesmí ohrozit finanční stabilitu firmy.

...Vaše dotazy sdělili, že firma prošla v roce 2011 krizí, která byla způsobena několika

...h zaměstnanců a založilo si konkurenční jazykovou školu,

...několika významných zákazníků,

...adekvátní náhradu,

...dků z minulých let investovala do řady oblastí (nový informační systém,  
...žení jazykového centra a vybudování poboček, založení dceřiné firmy

...existujícímu finančnímu řízení zcela neodhadli dopad investic

...esu tržeb,

...sonálních otázek, nebyl schopen pohotově a adekvátně  
...úsporná opatření.

...ho ředitele v roce 2012, resp. v jeho druhé polovině

...nistický. Výsledky za roky 2012 až 2013 jsou včetně  
...e 2011 skončila dceřiná společnost se ztrátou

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...vit pro jednatele návrhy opatření

...te mít vyhrazeno maximálně



## FINANČNÍ PRO ÚČASTNÍKY

Jazykové centrum, s.r.o.

31. prosinci 2011 (v tis. Kč)

Aktiva	k 31. 12. 2011
aktiva	304
přístrojová zařízení	6 811
nepřímé investice	674
obí	63
	387
	0
	<b>8 239</b>
	131
	7 495
	0
	3 272
	4 685
	<b>15 583</b>
	<b>23 822</b>
	200
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	5 524
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	678
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	<b>6 402</b>
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	49
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	653
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	0
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	702
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	9 287
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	1 568
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	3 245
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	733
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	1 488
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT TCC	97

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

										4. Q				kumulovaný zisk								
										výnosy	náklady	zisk	marže									
										849 000	30,97%	1 879 000	1 890 000	-11 000	-0,59%	1 646 000						
										3 823 411	47,15%	6 234 111	3 298 765	2 935 346	47,09%	9 362 231						
										13 987 523	62,58%	9 084 352	5 892 452	3 191 900	35,14%	22 049 437						
										10 506 578	7,27%	4 594 247	8 073 611	-3 479 364	-75,73%	678 000						
										12 607 894	23,27%	5 513 096	8 477 291	-2 964 195	-53,77%	5 397 946						
										2 220 203	25,33%	9 435 278	7 435 098	2 000 180	21,20%	6 604 007						
										429,35%	148,34%	-31,48%	344,23%	392,98%	135,59%	-31,56%	332,28%	224,03%	-18367,55%	-5597,59%		
										113,71%	96,82%	-233,99%	-205,78%	89,80%	76,31%	-261,96%	-291,70%	135,90%	52,44%	57,75%	42,50%	
										113,71%	0,95	0,92	1,03	8,86%	0,75	0,73	0,84	12,41%	1,13	0,50	-0,68	-159,86%

PRO ÚČASTNÍKY

Jazykové centrum, s.r.o.

Výsledky 2013

Kategorie	Skupina	Data	Měsíc			
			1	2	3	
10. Jazykové kurzy	Měsíčně		892 342	987 452	1 436 723	
	Kumulovaně		892 342	1 879 794	3 316 517	
16. Pronájem lektorů	Měsíčně		1 428 762	322 782	965 198	
	Kumulovaně		1 428 762	1 751 544	2 716 742	
20. Zkoušky a certifikace	Měsíčně		675 234	23 890	123 654	
	Kumulovaně		675 234	699 124	822 778	
22. Služby expatům	Měsíčně		1 564 987	934 571	1 123 987	
	Kumulovaně		1 564 987	2 499 558	3 623 545	
26. Překlad a tlumočení	Měsíčně		231 675	623 499	765 923	
	Kumulovaně		231 675	855 174	1 621 097	
			4 793 000	2 892 194	4 415 485	
			4 793 000	7 685 194	12 100 679	
			Měsíčně	-322 167	-342 198	-331 549
			Kumulovaně	-322 167	-664 365	-995 914
			Měsíčně	-567 299	-361 999	-673 132
			Kumulovaně	-567 299	-929 298	-1 602 430
				-889 466	-704 197	-1 004 681
				-889 466	-1 593 663	-2 598 344
			Měsíčně	-50 998	-23 890	-21 143
			Kumulovaně	-50 998	-74 888	-96 031
			Měsíčně	-13 665	-8 564	-176 424
			Kumulovaně	-13 665	-22 229	-198 653
				-176 929	-321 887	-176 929
				-176 929	-498 816	-675 745
				-241 592	-354 341	-374 496
				-241 592	-595 933	-970 429
				-177	-1 852 139	-2 198 121
				-177	-3 776 316	-5 974 437
					-135 876	-321 524
					-359 287	-680 811
					988 015	-2 519 645
					35 603	-6 655 248
				259	516 663	

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

## ...NÍ PRO ÚČASTNÍKY

MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SLOVENSKEJ REPUBLIKY

### OBCHODNÝ REGISTER NA INTERNETE

Slovensky English

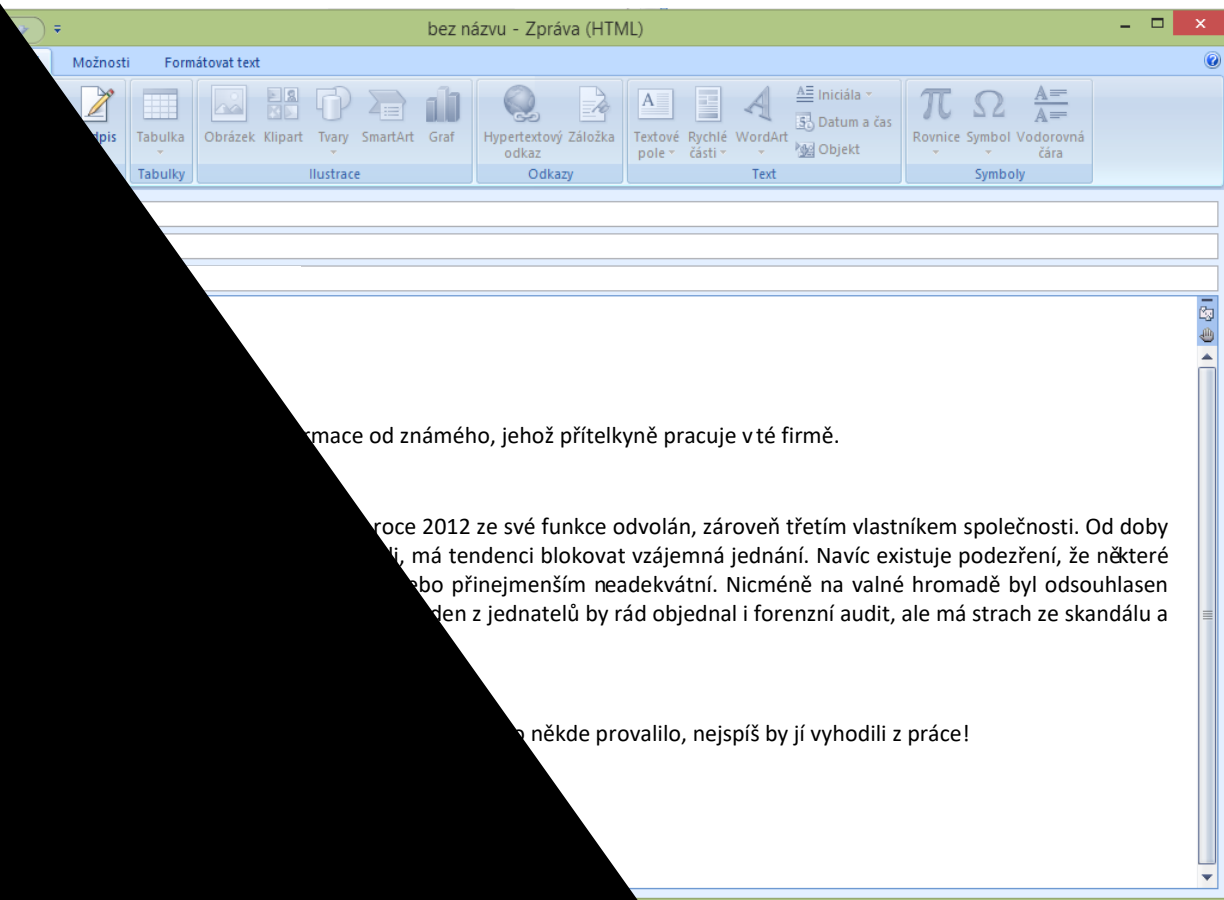
Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Bratislava I  
Tento výpis má len informatívny charakter a nie je použiteľný pre právne úkony!

EMPIREE, s.r.o.  
Jesenského 2  
Pezinok 902 01  
35 860 545  
26.06.2003  
Spoločnosť s ručením obmedzeným  
pohostinská činnosť  
kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných ohlasovaných živností  
kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (Veľkoobchod) v rozsahu voľných ohlasovaných živností  
sprostredkovateľská činnosť  
poradenské a konzultačné služby v rámci predmetu činnosti v rozsahu voľnej živnosti  
trotting a forfaiting  
obchodovanie priemyselného a spotrebného tovaru  
obchodovanie s motorovými vozidlami  
športových a rekreačných činností  
voľných prívosov  
parkovísk  
inzerčná a inzertná činnosť  
organizácia a realizácia seminárov  
obchodovanie so správou a prenájmom nehnuteľností  
práce  
zemné práce, prieskumné a podzemné práce  
špedičná činnosť  
výdavky a štrukturálnych fondov Európskej únie

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC



## ...NÍ PRO ÚČASTNÍKY



NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

...NÍ PRO ÚČASTNÍKY

...ělí 2. 4. 2011

Číslo 1063 | volný prodej 10 Kč | řízená distribuce **EIS.cz**

...ONTA

**Boj o jez vrcholí**

Labe u Děčína může dopadnout jako dálnice D8, hrozí ekologové

**TÉMA** str. 4-5

**Đábel ve vyhláškách**

Místopředseda Senátu Petr Pithart o úskalích přímé volby prezidenta

**ROZHOVOR** str. 12-14



**PETR ZAHRADNÍK: NEJDŘÍVE HASIT, AŽ POTOM HLEDAT ŽHÁŘE**

**Komentář** str. 19



**... si opět vyšlápl na Dobeše**

... zastavil výplatu 1,2 miliardy korun, Dobeš poté opakovaně prohlásil, že odstoupí, jestliže se situace do konce března nelepší. Teď už je zřejmé, že to ...

... programu Vzdělávání pro zaměstnanost může ... 1,83 miliardy eur ... (eurun). Vyplácení ... příjemcům ... ročtu bude ... zastavě ... úhrady ... ročtu.

Obnovení plateb z unie, jak ukázaly zkušenosti z loňska, však trvá několik měsíců. Na jaře 2011 utáhla komise kohoutky programům Doprava, Životní prostředí, Podnikání a inovace, Výzkum a vývoj pro inovace a ROP Severozápad. Výzkum uvolnila v červenci, Podnikání v listopadu, zbytek má stále červenou.

Úspěchem českých vyjednávaců je naopak s uníi dohodnutý pětibodový akční program, který přijde zřejmě

dnes do Prahy. Vychází vstřícné české nabídce, že republika nebude do konce června žádat o proplácení projektů a napraví chyby u 15 operačních programů, její financuje Fond pro regionální rozvoj. Pokud vláda a rezorty uvedou v této době věci do pořádku, proces čerpání se opět rozjede. V opačném případě tok peněz ustane. Jeho odblokování by připadlo až na rok 2013 a stá by letos přišel o desítky miliard korun. **UDÁLOSTI** str. 2



NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC

## ...NÍ PRO ÚČASTNÍKY

...Vaše návrhy:

NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC  
NEKOPÍROVAT TCC NEKOPÍROVAT  
TCC NEKOPÍROVAT TCC



# MAPA IKON MODELOVÝCH SITUACÍ



Děkujeme za využití naší modelové situace.

Více informací

o nabídce modelových situací najdete na <https://www.tcc.cz/assessment-store>.

Pokud potřebujete pomoci s výběrem, neváhejte se na nás obrátit na e-mailové adrese:

[assessmentstore@tcc.cz](mailto:assessmentstore@tcc.cz).