Provozní manuál

YAMAHA MUSIC SCHOOL

Kapitola 1

1. Úvod, smysl a závaznost provozního manuálu

Provozní manuál YAMAHA MUSIC SCHOOL je základním dokumentem pro provozování hudebních programů YAMAHA MUSIC SCHOOL v rámci franšízového systému v České republice a Slovenské republice.

Je určen franšízovým partnerům, provozovatelům poboček a dalším osobám, které se podílejí na provozu, administraci, komunikaci, výuce, marketingu nebo rozvoji poboček YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Cílem manuálu je vytvořit jednotný a srozumitelný rámec pro fungování celé sítě. Manuál popisuje základní principy systému, rozdělení rolí, pravidla provozu, práci s programy, požadavky na vybavení, administrativu, komunikaci, práci s lektory, plánování, marketing a návazné provozní procesy.

Součástí provozního manuálu jsou také přílohy, vzory, checklisty a návody, které rozvádějí vybrané oblasti do praktické podoby a slouží jako pracovní podklady pro každodenní provoz poboček.

Provozní manuál navazuje na franšízovou smlouvu a je součástí franšízového systému YAMAHA MUSIC SCHOOL. Jeho účelem je chránit kvalitu výuky, jednotnost značky, důvěryhodnost systému a dlouhodobě udržitelné fungování poboček.

Úrovně pravidel v manuálu

Manuál obsahuje tři úrovně pravidel:

1. Závazná pravidla

Závazná pravidla jsou pravidla, která je franšízový partner povinen dodržovat. Vycházejí zejména z franšízové smlouvy, ochrany značky YAMAHA MUSIC SCHOOL, požadavků na kvalitu výuky, metodiky YMS, používání výukových materiálů, evidence, vykazování, používání názvů programů, práce s logem, administrace a provozní jednotnosti systému.

Závazná pravidla jsou v manuálu formulována zejména slovy „je povinen“, „musí“, „nesmí“, „vyžaduje se“ nebo „podléhá schválení centrály“.

2. Standardy YMS

Standardy YMS představují obvyklý a očekávaný způsob fungování v rámci sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL. Nejde vždy o jednotlivou smluvní povinnost v právním smyslu, ale o provozní úroveň, která je považována za správnou, profesionální a odpovídající značce YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Standardy se týkají například komunikace s rodiči, reakce na poptávky, plánování kurzů, vedení lektorů, aktualizace údajů, práce s pobočkou nebo lokální komunikace.

3. Doporučení a dobrá praxe

Doporučení a dobrá praxe slouží jako praktická pomoc franšízovým partnerům. Jejich cílem je usnadnit každodenní provoz, nabídnout ověřené postupy a předcházet opakujícím se problémům. Mohou mít podobu doporučených provozních postupů, pracovních podkladů, vzorů komunikace, příkladů nebo organizačních doporučení.

Doporučení mohou být přizpůsobena konkrétní lokální situaci, pokud tím není dotčena kvalita výuky, jednotnost značky, metodika YMS ani závazná pravidla provozního manuálu.

Aktualizace manuálu

Provozní manuál je živý dokument. Může být aktualizován podle vývoje franšízového systému, metodiky, provozních procesů, legislativy, technických nástrojů nebo potřeb sítě.

Franšízový partner je povinen řídit se aktuálním zněním provozního manuálu a jeho příloh. Pokud dojde ke změně nebo aktualizaci provozního manuálu, je partner povinen uvést svůj provoz do souladu s aktualizovaným zněním v přiměřené lhůtě, nejpozději však do 2 měsíců od oznámení změny, není-li u konkrétní změny stanovena jiná lhůta.

Aktuální znění manuálu a jeho příloh je pro franšízové partnery závazným referenčním dokumentem pro provozování programů YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Kapitola 2

2. Mise, vize a základní principy YMS

2.1 Poslání YAMAHA MUSIC SCHOOL

YAMAHA MUSIC SCHOOL vychází z dlouhodobé tradice hudebního vzdělávání a z odborného zázemí společnosti YAMAHA, která se celosvětově podílí na rozvoji hudebních nástrojů, hudebních technologií a hudebního vzdělávání.

Posláním YAMAHA MUSIC SCHOOL je zpřístupňovat kvalitní hudební vzdělávání co nejširšímu okruhu dětí i dospělých a prostřednictvím hudby rozvíjet dovednosti, radost, sebedůvěru a vztah k hudbě, ke kterému se mohou žáci vracet po celý život.

YAMAHA MUSIC SCHOOL není pouze souborem jednotlivých kurzů. Je to vzdělávací systém založený na metodice, návaznosti programů, práci s hudbou jako přirozenou součástí rozvoje člověka a na jednotném přístupu napříč celou sítí.

2.2 Vize rozvoje systému YMS

Vizí YAMAHA MUSIC SCHOOL je vybudovat jednotnou, funkční a dlouhodobě udržitelnou značku, která je řízená systémově, nikoliv nahodile, a umožňuje stabilní rozvoj bez závislosti na jednotlivcích.

Cílem není pouze provozovat jednotlivé kurzy v různých městech, ale vytvářet síť, která má společný směr, jednotná pravidla, srozumitelnou komunikaci, kvalitní metodické vedení a jasně rozdělené role.

YMS má fungovat jako systém, ve kterém každý partner rozumí své roli, ví, jak pracovat se značkou, metodikou, lektory, zákazníky i provozními procesy, a zároveň chápe, že jeho lokální činnost ovlivňuje vnímání celé značky.

2.3 Pět základních pilířů fungování YMS

Fungování YAMAHA MUSIC SCHOOL stojí na pěti základních pilířích. Tyto pilíře určují směr celého systému a jsou východiskem pro další části provozního manuálu.

Pilíř 1: Síť ≠ jednotlivci

Princip

YAMAHA MUSIC SCHOOL je jednotná síť, nikoliv soubor izolovaných jednotlivců. Partner je samostatným provozovatelem své pobočky, ale při vystupování pod značkou YMS nevystupuje pouze za sebe. Svou komunikací, kvalitou výuky, prací se zákazníky i používáním značky ovlivňuje důvěryhodnost celého systému.

Co to znamená v praxi

Partner komunikuje a jedná za svou pobočku, ale vždy v rámci společného systému YMS. Lokální aktivita je žádoucí, pokud podporuje značku a je v souladu s jejími pravidly, metodikou a komunikačním rámcem.

Důležitá témata, která přesahují jednu pobočku, se neřeší izolovaně nebo bez vědomí centrály. Pokud má lokální iniciativa dopad na celou značku, komunikaci, metodiku nebo pravidla systému, musí být konzultována s centrálou.

V souladu s tímto pilířem je zejména

- realizovat programy YMS v rámci schválené pobočky nebo výukového místa,
- komunikovat za vlastní pobočku a vlastní lokální provoz,
- používat schválené názvy programů, popisy, vizuály a materiály,
- sdílet lokální obsah, pokud je v souladu se značkou a pravidly YMS,
- předávat centrále podněty, které mohou mít širší dopad na systém.

Mimo rámec tohoto pilíře je zejména

- vystupovat bez mandátu za celý systém YMS,
- vytvářet vlastní výklady metodiky, pravidel nebo směřování systému,
- upravovat názvy programů, popisy kurzů nebo základní sdělení značky,
- řešit strategická, metodická nebo systémová témata bez vědomí centrály,
- používat značku YMS způsobem, který vytváří nejednotný nebo matoucí obraz systému.

Role centrály

Centrála zajišťuje společný směr, jednotné materiály, základní pravidla a vysvětlení, proč jsou tato pravidla důležitá. Úkolem centrály je vytvářet rámec, ve kterém se mohou partneři bezpečně a srozumitelně pohybovat.

Pilíř 2: Systém před improvizací

Princip

YAMAHA MUSIC SCHOOL stojí v klíčových oblastech na systémových řešeních, nikoliv na improvizaci, individuálních zvyklostech nebo nahodilých aktivitách.

Tam, kde jde o metodiku, značku, komunikaci, marketing, data, administrativu nebo kvalitu výuky, je nutné postupovat podle společného rámce. Improvizace v těchto oblastech oslabuje jednotnost systému a zvyšuje riziko chyb.

Co to znamená v praxi

Partner má prostor přizpůsobit každodenní provoz lokálním podmínkám, ale pouze v mezích společných pravidel YMS. Systémové oblasti nejsou záležitostí individuálního výkladu jednotlivé pobočky.

Metodika, používání výukových materiálů, názvy programů, práce se značkou, základní komunikace a evidence musí být řešeny jednotně.

V souladu s tímto pilířem je zejména

- realizovat výuku podle metodiky YMS,
- pracovat s nástroji, dokumenty a procesy, které systém poskytuje,
- udržovat aktuální údaje o pobočkách, kurzech, lektorech a kapacitách,
- plánovat marketing, kurzy a provoz s předstihem,
- předávat centrále opakující se problémy nebo podněty k systémovému řešení.

Mimo rámec tohoto pilíře je zejména

- nahrazovat metodiku YMS vlastním systémem výuky,
- řešit systémové oblasti stylem „u nás to máme jinak“,
- ignorovat společné procesy nebo je obcházet,
- vytvářet vlastní komunikační, grafické nebo programové varianty bez schválení,
- spoléhat se na nahodilé aktivity místo plánování a vyhodnocování.

Role centrály

Centrála vytváří systémová řešení, poskytuje metodické, provozní a komunikační rámce a propojuje jednotlivé oblasti systému tak, aby partnerům pomáhaly v praxi a nevytvářely zbytečnou administrativní zátěž.

Pilíř 3: Role a odpovědnosti jsou jasné

Princip

Každý v systému YMS má svou roli a odpovědnost. Jasné rozdělení rolí pomáhá předcházet chaosu, duplicitám, nedorozuměním a přenášení odpovědnosti na nesprávná místa.

Dobrá vůle nenahrazuje jasně vymezenou roli. I dobře míněná iniciativa může systém oslabit, pokud překračuje rámec kompetencí dané osoby nebo pobočky.

Co to znamená v praxi

Centrála odpovídá za směr systému, metodiku, pravidla, značku, systémové nástroje a celkovou koordinaci. Partner odpovídá za lokální provoz, kvalitu realizace výuky na své pobočce, vedení týmu, komunikaci se zákazníky a naplňování pravidel systému v praxi. Lektor odpovídá za kvalitní a metodicky správné vedení výuky, za bezpečnou a příjemnou atmosféru v lekci a za to, aby děti i rodiče odcházeli z výuky s pozitivním zážitkem.

Jednotlivé role v systému se nemají obcházet. Témata se řeší na odpovídající úrovni podle toho, zda jde o lokální provoz, metodiku, značku, administrativu, komunikaci se zákazníky nebo systémové rozhodnutí.

V souladu s tímto pilířem je zejména

- respektovat rozdělení rolí mezi centrálou, partnerem a lektorským týmem,
- směřovat dotazy a podněty na odpovědnou osobu,
- řešit provozní otázky lokálně, pokud spadají do odpovědnosti partnera,
- konzultovat s centrálou témata, která se týkají metodiky, značky, pravidel nebo celého systému,

- předávat týmu informace potřebné pro kvalitní výuku a provoz.

Mimo rámec tohoto pilíře je zejména

- vystupovat jménem celé značky bez mandátu,
- přebírat odpovědnost za metodiku nebo strategická rozhodnutí,
- obcházet odpovědné osoby nebo nastavené komunikační role,
- vytvářet paralelní pravidla, výklady nebo postupy,
- rozhodovat v oblastech, které spadají do kompetence centrály.

Role centrály

Centrála vymezuje role, komunikuje hranice odpovědnosti a přebírá odpovědnost za systémová, metodická a strategická rozhodnutí. Zároveň vytváří partnerům oporu pro jejich lokální provoz.

Pilíř 4: Marketing jako nástroj růstu

Princip

Marketing v YMS není samoúčelná aktivita ani sdílení obsahu pro pocit aktivity. Je to nástroj k budování důvěry, naplňování kapacit kurzů, podpoře poboček a dlouhodobému růstu systému.

Marketing v YMS má dvě vzájemně propojené roviny. První rovinou je dlouhodobé budování povědomí o značce, důvěry a vztahu s rodiči i veřejností. Druhou rovinou je cílená kampaňová práce zaměřená na konkrétní výsledky — například poptávky, přihlášky, obsazenost kurzů, cenu za lead, prokliky, konverze a vyhodnocování dat.

Marketing musí mít cíl, směr, návaznost a odpovídat jednotné komunikaci značky.

Co to znamená v praxi

Centrála buduje značku YMS jako celek. Vysvětluje filozofii, metodiku, přínosy hudebního vzdělávání, návaznost programů, stabilitu sítě a hodnotu systému. Zároveň připravuje nebo koordinuje kampaně, které mají podporovat konkrétní cíle systému a poboček.

Partner buduje vztah v konkrétním místě. Ukazuje atmosféru pobočky, prostředí, lektory, praktické informace, volná místa, akce a reálný život školy. Současně má v lokálním marketingu přemýšlet o tom, jak jeho aktivita pomáhá naplňovat kapacity kurzů a získávat relevantní poptávky.

Obě roviny jsou důležité a vzájemně se doplňují. Organický obsah pomáhá budovat důvěru a dlouhodobou známost značky. Kampaňový marketing pomáhá cíleně přivádět zájemce do konkrétních kurzů a umožňuje vyhodnocovat, co skutečně funguje.

V souladu s tímto pilířem je zejména

- chápat marketing jako nástroj k naplnění kapacit a budování důvěry,
- pracovat s aktuálními a schválenými informacemi o programech,
- udržovat aktuální webové a kontaktní údaje,
- sdílet lokální obsah v souladu se značkou,

- připravovat marketingové aktivity s jasným cílem,
- sledovat výsledky kampaní, poptávky, prokliky, cenu za lead a další dostupná data,
- spolupracovat s centrálou na kampaních a dodávat relevantní vstupy z praxe.

Mimo rámec tohoto pilíře je zejména

- publikovat obsah bez vazby na značku, pobočku nebo konkrétní cíl,
- nahrazovat systémovou komunikaci nahodilými příspěvky,
- spouštět kampaně bez jasného cíle, návaznosti nebo vyhodnocení,
- ignorovat dostupná data a výsledky marketingových aktivit,
- používat vlastní výklady metodiky nebo neověřená tvrzení o programech,
- vytvářet vlastní vizuální styl mimo pravidla značky,
- komunikovat za celý systém bez mandátu centrály.

Role centrály

Centrála nastavuje marketingovou koncepci, připravuje kampaně, poskytuje rámec, podklady a pravidla pro práci se značkou. Zároveň definuje, která témata patří do centrální komunikace a která do lokální komunikace poboček.

Pilíř 5: Cíle nejsou tabu

Princip

Systém, který nemá jasné cíle, nelze řídit ani vyhodnocovat. Cíle nejsou tlak ani kontrola sama o sobě. Jsou nástrojem plánování, rozhodování a zlepšování.

YMS má pracovat s cíli na úrovni celé sítě i jednotlivých poboček. Cíle se mohou týkat počtu žáků, naplněnosti kurzů, struktury oborů, stability lektorů, kvality výuky nebo rozvoje pobočky.

Co to znamená v praxi

Partner by měl vědět, jaké kurzy chce otevřít, jaké kapacity potřebuje naplnit, jaké lektory potřebuje zajistit a jaký vývoj své pobočky očekává.

Centrála potřebuje pracovat s daty a cíli, aby mohla plánovat metodickou podporu, marketing, školení, systémové změny a rozvoj celé sítě.

V souladu s tímto pilířem je zejména

- plánovat počty žáků, kurzy, kapacity a lektorské zajištění,
- sledovat obsazenost kurzů a vývoj pobočky,
- pracovat s daty z provozu, nikoliv pouze s dojmy,
- vyhodnocovat, co funguje a co je potřeba změnit,
- mluvit o cílech otevřeně a věcně.

Mimo rámec tohoto pilíře je zejména

- přístup „uvidíme, jak to dopadne“,
- plánování bez návaznosti na kapacity, lektory nebo poptávku,
- marketing bez cíle,
- rozhodování bez dat,
- dlouhodobé udržování provozu bez vyhodnocování výsledků.

Role centrály

Centrála vytváří rámec pro práci s cíli, pomáhá partnerům sledovat klíčové údaje a podporuje prostředí, ve kterém se o cílech mluví otevřeně, věcně a bez zbytečné obavy.

2.4 Praktický význam pro fungování poboček

Mise, vize a základní pilíře YMS nejsou pouze obecnou deklarací. Jsou základem pro každodenní provoz, komunikaci, plánování, marketing, práci s lektory, administrativu i další rozvoj poboček.

Franšízový partner je samostatným provozovatelem své pobočky, ale zároveň je součástí systému YAMAHA MUSIC SCHOOL. To znamená, že má odpovědnost nejen za svůj lokální provoz, ale také za to, aby jeho činnost byla v souladu se společnou značkou, metodikou, komunikačním rámcem a provozními pravidly.

Jednotnost systému neznamená potlačení lokální aktivity. Znamená, že lokální aktivita probíhá v jasném a společném rámci, který chrání kvalitu výuky, důvěryhodnost značky a dlouhodobou stabilitu celé sítě.

Kapitola 3

3. Struktura franšízového systému a role jednotlivých stran

3.1 Základní uspořádání systému YMS

YAMAHA MUSIC SCHOOL funguje jako franšízový systém, ve kterém centrála YMS / poskytovatel franšízy poskytuje franšízovým partnerům právo provozovat hudební programy YAMAHA MUSIC SCHOOL za podmínek stanovených franšízovou smlouvou, provozním manuálem a dalšími návaznými dokumenty.

Pro účely tohoto manuálu se dále používá zkrácené označení **centrála** pro centrálu YMS / poskytovatele franšízy a označení **franšízový partner** pro franšízového partnera / příjemce franšízy.

Franšízový partner je samostatným provozovatelem své pobočky nebo výukového místa. Provoz vykonává vlastním jménem, na vlastní účet a vlastní odpovědnost. Současně je však součástí franšízového systému YAMAHA MUSIC SCHOOL a je povinen dodržovat jeho pravidla, metodiku, provozní standardy, pravidla značky a další podmínky stanovené tímto manuálem.

Jednotný rámec systému je nezbytný proto, aby všechny pobočky a výuková místa působily navenek srozumitelně, profesionálně a důvěryhodně a aby byla zachována kvalita výuky napříč celou sítí.

3.2 Role centrály

Centrála odpovídá za systémové vedení YAMAHA MUSIC SCHOOL v České republice a Slovenské republice. Jejím úkolem je nastavovat společný rámec, chránit značku, poskytovat metodické a provozní vedení a zajišťovat, aby se systém rozvíjel jednotně a dlouhodobě udržitelně.

Centrála zajišťuje zejména:

- směr a rozvoj franšízového systému YMS,
- metodiku a metodické vedení výuky,
- provozní manuál a jeho aktualizace,
- pravidla používání značky YAMAHA MUSIC SCHOOL,
- základní marketingový a komunikační rámec,
- školení, semináře a další podporu lektorů a partnerů,
- schvalování vybraných změn v systému,
- správu centrálních nástrojů, webu a administrativního systému,
- podporu partnerů při řešení systémových a provozních témat,

- kontrolu kvality a dodržování pravidel franšízového systému.

Centrála neřídí každodenní lokální provoz jednotlivých poboček za partnera. Vytváří rámec, ve kterém partner svůj provoz realizuje, a poskytuje mu k tomu potřebná pravidla, nástroje, metodiku a podporu.

3.3 Role franšízového partnera

Franšízový partner odpovídá za lokální provoz své pobočky nebo výukového místa. Jeho úkolem je zajistit, aby programy YAMAHA MUSIC SCHOOL byly v daném místě provozovány kvalitně, v souladu s metodikou, pravidly značky, provozním manuálem a franšízovou smlouvou.

Franšízový partner odpovídá zejména za:

- organizaci a provoz své pobočky / výukového místa,
- zajištění vhodných prostor a vybavení,
- dodržování metodiky YMS a používání předepsaných výukových materiálů,
- výběr, vedení a stabilitu lektorského týmu,
- zajištění proškolení lektorů podle požadavků systému,
- komunikaci se zákazníky, rodiči a zájemci o výuku,
- práci s poptávkami a přihláškami,
- evidenci žáků, kurzů, docházky a plateb,
- pravidelné vykazování údajů vůči centrále,
- lokální marketing a veřejnou prezentaci pobočky,
- aktuálnost údajů v administrativním systému a na webu,
- dodržování pravidel pro používání značky YAMAHA MUSIC SCHOOL,
- ekonomické, právní a provozní zajištění své činnosti.

Franšízový partner má prostor pro lokální aktivitu a přizpůsobení provozu místním podmínkám. Tento prostor však nesmí být v rozporu s metodikou YMS, jednotnou značkou, provozním manuálem, franšízovou smlouvou ani dalšími pravidly systému.

3.4 Role lektora

Lektor je klíčovou osobou pro kvalitu samotné výuky. Jeho hlavní odpovědností je vést výuku podle metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL, používat určené výukové materiály a vytvářet v lekci bezpečnou, přátelskou a motivující atmosféru.

Lektor odpovídá zejména za:

- kvalitní a metodicky správné vedení lekcí,
- přípravu na výuku,
- práci se skupinou žáků a případně rodičů,
- přiměřenou komunikaci související s výukou,
- podporu pozitivního vztahu dětí, rodičů a žáků k hudbě,

- spolupráci s franšízovým partnerem při organizaci výuky.

Lektor není hlavním kontaktním místem pro smluvní, platební, storno, reklamační, organizační nebo systémové otázky. Tyto oblasti řeší franšízový partner nebo jím určená odpovědná osoba. Podrobnější pravidla komunikace mezi centrálou, partnerem, lektorem a zákazníkem jsou uvedena v **Kapitole 12 - Komunikace v síti YMS**.

3.5 Pobočka / výukové místo

Pobočkou nebo výukovým místem se rozumí konkrétní místo, kde franšízový partner provozuje programy YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Může jít zejména o:

- vlastní prostory partnera,
- dlouhodobě pronajaté prostory,
- prostory školy, školky, DDM, centra nebo jiné instituce,
- jiné schválené místo, kde probíhá výuka programů YMS.

Každá pobočka / výukové místo musí být schváleno centrálou a musí být evidováno v systému YMS. Údaje o pobočce / výukovém místě musí být aktuální, pravdivé a v souladu s tím, jak je místo prezentováno na webu, v administrativním systému, v komunikaci se zákazníky a v marketingových materiálech.

Pobočka / výukové místo se na veřejném webu YMS zobrazuje v návaznosti na konkrétně vypsané kurzy. Samotné zadání pobočky do systému nemusí znamenat její veřejné zobrazení, pokud na ní nejsou vypsány kurzy.

3.6 Nové pobočky, výuková místa a rozšíření provozu

Franšízový partner je povinen předem informovat centrálu o záměru otevřít novou pobočku, nové výukové místo nebo realizovat ukázkové / náborové lekce v nové lokalitě. Otevření nové pobočky / výukového místa pod značkou YAMAHA MUSIC SCHOOL vždy vyžaduje předchozí souhlas centrály.

Předchozímu souhlasu centrály podléhá také záměr realizovat v nové lokalitě ukázkové lekce, náborové lekce, veřejnou prezentaci nebo jinou aktivitu, která směřuje k otevření pobočky / výukového místa nebo může vyvolat poptávku zákazníků po výuce YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Franšízový partner nesmí bez předchozího souhlasu centrály zejména:

- otevřít novou pobočku nebo výukové místo pod značkou YMS,
- zahájit veřejnou komunikaci nové pobočky nebo výukového místa,
- realizovat ukázkové, náborové nebo prezentační lekce v nové lokalitě,
- zveřejnit nové místo výuky v marketingových materiálech,
- začít přijímat poptávky nebo přihlášky na nové místo výuky,
- používat značku YAMAHA MUSIC SCHOOL v nové lokalitě,

- rozšířit provoz způsobem, který má dopad na prezentaci značky, kapacity, lektorské zajištění nebo evidenci systému.

Pro předložení záměru nové pobočky, nového výukového místa nebo ukázkových / náborových lekcí v nové lokalitě se používá **Příloha 6-A: Záměr otevření nové pobočky / výukového místa YMS**.

Podrobnější postup přípravy a spuštění nové pobočky / výukového místa je uveden v **Kapitole 6 - Založení pobočky a spuštění výuky**.

3.7 Změny údajů a povinnost jejich hlášení

Franšízový partner je povinen bez zbytečného odkladu informovat centrálu o všech změnách, které mohou mít dopad na smluvní vztah, fakturaci, doručování, evidenci v systému, provoz pobočky nebo veřejnou prezentaci YMS.

Jedná se zejména o změnu:

- jména nebo příjmení fyzické osoby,
- názvu právnické osoby nebo spolku,
- sídla,
- doručovací adresy,
- fakturačních údajů,
- IČO nebo DIČ,
- kontaktního e-mailu,
- telefonního čísla,
- odpovědné osoby,
- adresy pobočky / výukového místa,
- údajů zobrazovaných na webu,
- lektorského zajištění,
- rozvrhů, kurzů nebo kapacit,
- jiných údajů vedených v administrativním systému YMS.

Franšízový partner odpovídá za to, že údaje vedené u centrály, v administrativním systému, na webu a v komunikaci se zákazníky jsou aktuální a správné.

Neoznámení změny může vést zejména k chybám ve fakturaci, doručování, komunikaci se zákazníky, vykazování, správě systému nebo veřejné prezentaci pobočky.

3.8 Vztah k zákazníkům

Hlavním kontaktním místem pro zákazníka je franšízový partner nebo jím určená odpovědná osoba. To platí zejména pro poptávky, přihlášky, platby, organizaci výuky, změny kurzů, omluvy, náhrady, storna, individuální dotazy a řešení nespokojenosti.

Centrála vystupuje vůči zákazníkům především jako správce systému, značky, metodiky a centrálních informačních nástrojů. Individuální zákaznické situace se standardně řeší na úrovni konkrétní pobočky / výukového místa.

Pokud zákazník kontaktuje centrálu přímo ve věci, která se týká konkrétní pobočky, centrála situaci vyhodnotí a podle povahy věci ji řeší koordinovaně s odpovědným franšízovým partnerem. Cílem je zachovat přehled, jednotnost informací a respekt k odpovědnosti partnera za lokální provoz.

3.9 Samostatnost partnera a jednotnost systému

Franšízový partner je samostatným provozovatelem své činnosti. To znamená, že odpovídá za své podnikání, provoz, ekonomiku, právní povinnosti, personální zajištění, komunikaci se zákazníky a lokální organizaci výuky.

Současně však platí, že provoz programů YAMAHA MUSIC SCHOOL není izolovanou činností jednotlivých poboček. Každý partner je součástí společného systému a při používání značky YMS, metodiky, programů, materiálů, webu a dalších systémových nástrojů je povinen dodržovat společná pravidla.

Samostatnost partnera neznamená možnost:

- vytvářet vlastní výklady metodiky YMS,
- upravovat, nahrazovat nebo obcházet metodické postupy YMS,
- měnit názvy programů, kurzů nebo jejich popisy,
- vytvářet vlastní programové varianty pod značkou YMS,
- vystupovat jménem celé značky nebo celé sítě bez mandátu centrály,
- komunikovat veřejnosti vlastní výklad pravidel, metodiky nebo směřování systému,
- vytvářet vlastní provozní procesy, které jsou v rozporu s nastavenými procesy YMS,
- obcházet schvalovací procesy stanovené tímto manuálem,
- otevírat nová výuková místa nebo pořádat ukázkové / náborové lekce bez předchozího souhlasu centrály,
- používat logo, vizuální identitu nebo název YAMAHA MUSIC SCHOOL mimo pravidla značky,
- vytvářet nebo šířit neschválené marketingové materiály, pokud používají značku, logo, názvy programů nebo centrální sdělení YMS,
- zveřejňovat neověřené nebo neschválené informace o programech, metodice, cenách, pobočkách nebo systému,
- zakládat vlastní webové, sociální nebo reklamní výstupy bez předchozího schválení centrály, pokud by jejich podoba, obsah nebo způsob použití mohl vytvářet nejednotný obraz značky,
- využívat interní materiály YMS mimo účel, pro který byly partnerovi poskytnuty,
- poskytovat výukové, metodické nebo interní materiály třetím osobám bez souhlasu centrály,
- činit rozhodnutí v oblastech, které spadají do kompetence centrály.

Lokální samostatnost partnera je možná pouze v rámci jednotného systému YAMAHA MUSIC SCHOOL. Jejím smyslem je přizpůsobit provoz konkrétním místním podmínkám, nikoliv vytvářet paralelní systém, vlastní pravidla nebo odlišný výklad značky.

Kapitola 4

4. Programy YMS, návaznost kurzů a metodický rámec

4.1 Smysl programové nabídky YMS

Programy YAMAHA MUSIC SCHOOL netvoří nahodilý seznam hudebních kurzů. Jsou součástí uceleného vzdělávacího systému, který respektuje věk, hudební i psychomotorický vývoj žáků, jejich schopnosti v daném období, návaznost jednotlivých programů, metodickou podporu a jednotné výukové materiály.

Franšízový partner proto nenabízí samostatné „kroužky“, ale realizuje programy YMS v rámci společného systému. Každý program má své věkové zařazení, charakter, členění, metodickou návaznost, požadavky na lektora, výukové materiály a provozní podmínky.

Cílem této kapitoly je poskytnout partnerům základní orientaci v nabídce programů YMS, jejich členění a návaznosti. Detailní obchodní a marketingové texty k jednotlivým programům jsou řešeny v samostatném podkladu **Příloha 4-A: Komunikační a prodejní texty programů YMS**.

4.2 Přehled hlavních programů YMS

Níže uvedený přehled představuje hlavní programovou nabídku YMS pro Českou republiku.

Program	Věkové zařazení	Frekvence a délka lekce	Přítomnost rodiče	Charakter programu	Členění / díly	Obvyklá návaznost
Robátka	od 4 měsíců	1× týdně, 45 min	ano	hudební program pro nejmenší děti s rodičem, zaměřený na první kontakt s hudbou, rytmem, hlasem, pohybem a společným prožitkem	bez dílů / dle věkového zařazení skupiny	První krůčky k hudbě
První krůčky k hudbě	1,5–4 roky	1× týdně, 45 min	ano	hudební program pro malé děti s rodičem, rozvíjející zpěv, rytmus, pohyb, naslouchání a přirozený vztah k hudbě	3 díly	Rytmické krůčky / Music Parade / Junior Music Course

Program	Věkové zařazení	Frekvence a délka lekce	Přítomnost rodiče	Charakter programu	Členění / díly	Obvyklá návaznost
Rytmické krůčky	4–6 let	1× týdně, 45 min	ano	hudební přípravka zaměřená na zpěv, rytmus, pohyb, práci s jednoduchými nástroji a základy zobcové flétny	2 díly	Zobcová flétna / Keyboard
Music Parade	4–6 let	1× týdně, 45 min	ano	hudební přípravný program s využitím keyboardu, rodičem v lekci a domácím opakováním	2 díly	Keyboard
Junior Music Course	4–6 let	1× týdně, 60 min	ano	metodicky specifický program podle japonského konceptu YMS, zaměřený na sluch, hudební představivost, zpěv a práci s klávesovým nástrojem	dle metodické struktury programu	vlastní metodická návaznost; řeší se individuálně s centrálou
Keyboard – Fun Key Kids	od 6 let	1× týdně, 50 min	doporučeno	keyboardový program pro děti, zaměřený na hru na klávesový nástroj, hudební představivost, rytmus, melodii, doprovod a systematický rozvoj hráčských dovedností	díly A a B	Play for Keeps
Keyboard – Play for Keeps	návazně po Fun Key Kids	1× týdně, 50 min	ne	návazný keyboardový program pro žáky, kteří absolvovali Fun Key Kids	návazné díly dle programu	bez další stanovené programové návaznosti

Program	Věkové zařazení	Frekvence a délka lekce	Přítomnost rodiče	Charakter programu	Členění / díly	Obvyklá návaznost
Zobcová flétna	od 6 let	1× týdně, 45 min	doporučeno	instrumentální program zaměřený na hru na zobcovou flétnu, práci s dechem, rytmem, melodií a hudebním doprovodem	3 díly	další pokračování dle nabídky pobočky a doporučení lektora
Akustická kytara	od 8 let	1× týdně, 45 min / 50 min dle programové větve	ne	instrumentální program zaměřený na hru na akustickou kytaru, akordy, rytmus, doprovod a postupný rozvoj hráčských dovedností	Doprovodná akustická kytara – 3 díly; Six String Adventure – 4 díly	další pokračování dle nabídky pobočky a doporučení lektora
Elektrická kytara	od 12 let	1× týdně, 50 min	ne	instrumentální program zaměřený na hru na elektrickou kytaru, melodickou hru, doprovod, rytmus, práci se zvukem a hru s doprovody	metodický program Guitar Encounters – 4 díly; veřejně komunikováno jako Elektrická kytara	další pokračování dle nabídky pobočky a doporučení lektora
Bicí	od 8 let	1× týdně, 50 min	ne	instrumentální program zaměřený na hru na bicí soupravu, rytmus, koordinaci, groove a hru s hudebními doprovody	dle struktury programu	další pokračování dle nabídky pobočky a doporučení lektora
Populární zpěv	od 6 let	1× týdně, 45 min	ne	pěvecký program zaměřený na práci s hlasem, rytmem, intonací, výrazem a zpěvem populárních skladeb	dle struktury programu	další pokračování dle nabídky pobočky a doporučení lektora

U programu Akustická kytara lze podle aktuální nabídky a metodického zajištění pracovat s programem Doprovodná akustická kytara nebo Six String Adventure. Vůči veřejnosti se program komunikuje pod názvem Akustická kytara, pokud centrála nestanoví jinak.

U programu Elektrická kytara je metodickým programem Guitar Encounters. Vůči veřejnosti se program komunikuje pod názvem Elektrická kytara.

4.3 Přesné názvy programů a schválené informační zdroje

Franšízový partner je povinen používat přesné názvy programů YMS v podobě stanovené centrálou. Názvy programů, kurzů, dílů a programových větví není možné svévolně zkracovat, překládat, doplňovat lokálními názvy ani nahrazovat vlastními marketingovými označeními.

Partner není oprávněn vytvářet vlastní názvy programů, vlastní popisy programů, vlastní věkové hranice, vlastní metodické výklady ani vlastní přísliby vůči rodičům nebo žákům, pokud nejsou v souladu s podklady YMS.

Při veřejné komunikaci programů partner vychází zejména z:

- centrálního webu YAMAHA MUSIC SCHOOL,
- schválených textů a podkladů poskytnutých centrálou,
- **Přílohy 4-A: Komunikační a prodejní texty programů YMS**,
- dalších materiálů výslovně určených centrálou pro komunikaci s veřejností.

Pokud partner potřebuje pro lokální komunikaci upravit, doplnit nebo vytvořit vlastní text k programu, musí vycházet ze schválených zdrojů. Vlastní formulace nesmí měnit význam, věkové zařazení, charakter programu, metodické principy ani očekávání zákazníků. V případě nejistoty je partner povinen konzultovat text s centrálou.

Cílem tohoto pravidla je zajistit, aby zákazníci napříč celou sítí dostávali jednotné, správné a srozumitelné informace o programech YMS.

4.4 Členění programů, dílů a návazných úrovní

Jednotlivé programy YMS mají vlastní vnitřní členění. Některé programy jsou určeny pro konkrétní věkové období, jiné mají více dílů, návazných úrovní nebo dlouhodobější programovou strukturu.

Franšízový partner je povinen toto členění respektovat. Není oprávněn vytvářet vlastní díly, úrovně, zkrácené varianty nebo alternativní názvy programů bez schválení centrály.

Pro základní orientaci se v rámci hlavní nabídky YMS pracuje zejména s tímto členěním:

Program / programová oblast	Členění / návazné úrovně
První krůčky k hudbě	3 díly
Rytmické krůčky	2 díly
Music Parade	2 díly
Keyboard – Fun Key Kids	díly A a B
Keyboard – Play for Keeps	návazný program po Fun Key Kids
Zobcová flétna	3 díly
Akustická kytara – Doprovodná akustická kytara	3 díly
Akustická kytara – Six String Adventure	4 díly
Elektrická kytara	metodický program Guitar Encounters, 4 díly

Členění programů slouží k tomu, aby byla zachována metodická návaznost, přiměřenost obsahu vůči věku a zkušenostem žáků a jednotnost nabídky napříč pobočkami.

V některých případech může být konkrétní provozní organizace skupiny ovlivněna kapacitou, věkem žáků, jejich předchozí zkušeností nebo metodickým doporučením. Tyto situace však nesmí vést k vytváření vlastních programových variant mimo rámec YMS.

4.5 Návaznost programů a cesta žáka systémem YMS

Jednou ze silných stránek YMS je možnost dlouhodobé návaznosti programů. Partner by měl při práci s rodiči a žáky uvažovat nejen o aktuálním kurzu, ale také o možné další cestě žáka systémem.

Programová návaznost vždy vychází z věku dítěte, jeho hudební a psychomotorické připravenosti, absolvovaného programu, zájmu dítěte, doporučení lektora, aktuální nabídky pobočky a možností konkrétní skupiny.

Základní cesta v raném a předškolním věku

V raném a předškolním věku tvoří základní návaznost zejména tato cesta:

Robátka → První krůčky k hudbě → Rytmické krůčky / Music Parade / Junior Music Course

Po absolvování programu První krůčky k hudbě se další směřování dítěte volí podle jeho věku, připravenosti a vhodnosti konkrétního programu. Ve věku 4–6 let mohou podle nabídky pobočky připadat v úvahu zejména tři programové cesty:

Program	Charakter návaznosti
Rytmické krůčky	hudební přípravka se zpěvem, rytmem, pohybem, jednoduchými nástroji a základy zobcové flétny
Music Parade	přípravný program s keyboardem, rodičem v lekci a domácím opakováním
Junior Music Course	metodicky specifický program podle japonského konceptu YMS

Tyto programy nejsou vzájemně navazujícími stupni ve smyslu „jeden po druhém“. Jde o různé programové cesty pro podobnou věkovou kategorii, jejichž vhodnost se posuzuje podle dítěte, nabídky pobočky a metodického rámce daného programu.

Návaznosti po přípravných programech

Po programu **Rytmické krůčky** lze pokračovat zejména do programů:

- Zobcová flétna,
- Keyboard.

Po programu **Music Parade** je obvyklou návazností program **Keyboard**.

Program **Junior Music Course** má vlastní metodickou návaznost. Další pokračování žáka po Junior Music Course se řeší individuálně s centrálou podle metodického rámce a konkrétní situace.

Keyboardová cesta

Keyboardová cesta je tvořena zejména programy:

Fun Key Kids → Play for Keeps

Program **Fun Key Kids** předchází programu **Play for Keeps**. Do programu **Play for Keeps** nelze nastoupit bez předchozího absolvování programu **Fun Key Kids.**

U programu **Play for Keeps** není stanovena další programová návaznost v rámci této programové struktury.

Vstup do instrumentálních programů (zobcová flétna, akustická kytara, elektrická kytara, bicí, atd.)

Absolvování předškolních nebo přípravných programů YMS je pro vstup do instrumentálních programů výhodou, není však vždy povinnou podmínkou. Nástup do instrumentálního programu se posuzuje podle věku, připravenosti dítěte, kapacity skupiny, nabídky pobočky a doporučení lektora nebo partnera.

Doporučení návazného programu musí vždy vycházet z konkrétní situace dítěte a nemá být založeno pouze na věku nebo na volné kapacitě pobočky.

4.6 Metodická návaznost a oprávnění k výuce programu

Každý program YMS je navázán na příslušnou metodickou podporu, výukové materiály a požadavky na přípravu lektora. Program může být na pobočce otevřen a vyučován pouze tehdy, pokud má franšízový partner zajištěného lektora, který splňuje požadavky YMS pro výuku daného programu, a zároveň má k dispozici požadované vybavení pro jeho řádnou realizaci.

Podrobnosti k výběru, zaškolení, metodickému vedení a dalšímu vzdělávání lektorů jsou uvedeny v **Kapitole 11 - Lektorský tým: výběr, zaškolení, vedení a stabilita**. Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky jsou uvedeny v **Kapitole 5 - Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky.**

Franšízový partner ani lektor nejsou oprávněni vytvářet vlastní varianty programů, upravovat metodické postupy, nahrazovat výukové materiály nebo otevírat program bez odpovídajícího metodického, personálního, provozního a materiálního zajištění.

Kapitola 5

5. Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky

5.1 Smysl požadavků na prostory a vybavení

Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky nejsou pouze technickou nebo formální záležitostí. Ovlivňují kvalitu výuky, bezpečnost, komfort dětí, rodičů, žáků i lektorů a celkové vnímání značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Každý program YMS má své provozní a materiální nároky. Prostor a vybavení proto musí odpovídat charakteru programu, věku účastníků, přítomnosti rodičů v lekci, počtu žáků, typu výuky a metodickým požadavkům daného programu.

Franšízový partner odpovídá za to, že pobočka / výukové místo je připraveno tak, aby umožňovalo kvalitní, bezpečnou a důstojnou realizaci programů YMS. Prostory a vybavení zároveň nesmí poškozovat důvěryhodnost značky ani snižovat očekávaný standard výuky.

5.2 Obecné požadavky na pobočku / výukové místo

Pobočka / výukové místo musí poskytovat bezpečné, čisté, funkční a přiměřeně reprezentativní prostředí pro realizaci programů YAMAHA MUSIC SCHOOL. Prostor musí odpovídat charakteru profesionální vzdělávací služby pro děti, rodiče a žáky a nesmí svým stavem, vybavením nebo prostředím poškozovat důvěryhodnost značky YMS.

Každé výukové místo musí splňovat zejména tyto obecné požadavky:

- bezpečný a čistý prostor pro výuku,
- dostatečná velikost učebny podle typu programu,
- možnost větrání,
- vhodná teplota a osvětlení,
- přístup k toaletě,
- možnost bezpečného příchodu a odchodu dětí, rodičů a žáků,
- prostor pro odložení osobních věcí účastníků a podle charakteru programu také možnost bezpečného odstavení kočárků,
- možnost uskladnění pomůcek nebo zajištění jejich bezpečného přesunu,
- prostředí odpovídající značce YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Obecné minimum velikosti učebny je 20 m². Pro předškolní programy a Junior Music Course je požadována velikost učebny minimálně 25 m², není-li centrálou schváleno jinak.

Maximální kapacita skupiny musí být vždy stanovena s ohledem na velikost a uspořádání prostoru, charakter programu, počet dětí, případnou přítomnost rodičů a bezpečný průběh výuky. Prostor musí umožnit, aby se děti, rodiče i lektor cítili při výuce pohodlně a bezpečně.

Za bezpečnost, hygienu, provozní způsobilost a splnění zákonných požadavků souvisejících s užíváním prostoru odpovídá franšízový partner. Současně platí, že zákazníci podle kvality prostoru neposuzují pouze konkrétní pobočku, ale také značku YAMAHA MUSIC SCHOOL jako celek.

Pokud pobočka / výukové místo nemůže splnit některý požadavek přesně, musí být případná výjimka předem konzultována a schválena centrálou.

5.3 Vybavení, pomůcky a nástrojové vybavení

Pro účely této kapitoly se rozlišují zejména tyto základní skupiny vybavení:

- **vybavení pobočky / učebny** – například nábytek, stojany, tabule, ozvučení, zařízení pro přehrávání nahrávek, koberec nebo další prvky potřebné pro realizaci výuky,
- **výukové pomůcky** – například rytmické nástroje, maskoti, padák, boomwhackers a další pomůcky určené pro konkrétní program,
- **nástrojové vybavení** – zejména učitelské nástroje, žákovské nástroje, případně nástroje, které si žáci zajišťují sami podle požadavků konkrétního programu.

Franšízový partner odpovídá za to, že vybavení pobočky, výukové pomůcky a nástrojové vybavení odpovídají požadavkům YMS a jsou k dispozici před zahájením výuky daného programu.

Pokud je u konkrétního programu vyžadováno, aby měl žák vlastní nástroj, musí být tato informace zákazníkům sdělena před zahájením výuky nebo při přihlášení do kurzu.

5.4 Požadované vybavení podle jednotlivých programů

Požadavky na vybavení se liší podle charakteru konkrétního programu. Franšízový partner je povinen zajistit, aby pobočka / výukové místo mělo před zahájením výuky k dispozici vybavení, pomůcky a nástrojové vybavení potřebné pro řádnou realizaci daného programu.

Níže uvedené přehledy rozlišují požadované vybavení a doporučené vybavení / poznámky. Pokud není partner schopen některý požadavek splnit přesně, musí být případná výjimka předem konzultována a schválena centrálou.

5.4.1 Programy pro nejmenší a předškolní děti

Tato skupina zahrnuje programy **Robátka**, **První krůčky k hudbě** a **Rytmické krůčky**. U těchto programů je potřeba počítat nejen s prostorem pro výuku, ale také s pohybem dětí, přítomností rodičů, bezpečností, měkkou plochou a manipulací s pomůckami.

Robátka

Požadované vybavení

- učebna minimálně 25 m²,
- koberec nebo jiná vhodná měkká plocha,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek,
- odpovídající ozvučení s výkonem alespoň 40 W,
- rytmické / jednoduché bicí nástroje podle programu,
- maskoti a specifické metodické pomůcky daného programu,
- možnost bezpečného uložení a přenášení pomůcek.

Informace týkající se specifického vybavení pro konkrétní program naleznete v **Příloze 5B: Specifické pomůcky k programu První krůčky k hudbě**

Doporučení / poznámka

Prostor má umožnit bezpečný pohyb dětí a rodičů. Přehrávání pouze z telefonu, tabletu nebo notebooku bez externího ozvučení není dostačující.

První krůčky k hudbě

Požadované vybavení

- učebna minimálně 25 m²,
- koberec nebo jiná vhodná měkká plocha,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek,
- odpovídající ozvučení s výkonem alespoň 40 W,
- rytmické / jednoduché bicí nástroje podle programu,
- maskoti a specifické metodické pomůcky daného programu,
- padák, pokud je součástí programu,
- možnost bezpečného uložení a přenášení pomůcek.

Informace týkající se specifického vybavení pro konkrétní program naleznete v **Příloze 5A: Specifické pomůcky k programu Robátka**

Doporučení / poznámka

Prostor má umožnit bezpečný pohyb dětí a rodičů. Přehrávání pouze z telefonu, tabletu nebo notebooku bez externího ozvučení není dostačující.

Rytmické krůčky

Požadované vybavení

- učebna minimálně 25 m²,
- koberec nebo jiná vhodná měkká plocha,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek,

- odpovídající ozvučení s výkonem alespoň 40 W,
- rytmické / jednoduché bicí nástroje podle programu,
- maskoti a specifické metodické pomůcky daného programu,
- ozvučné trubice Boomwhackers,
- sopránová zobcová flétna pro lektora,
- tabule s notovými linkami,
- možnost bezpečného uložení a přenášení pomůcek.

Doporučení / poznámka

Prostor má umožnit pohybové aktivity, práci ve skupině a bezpečnou manipulaci s pomůckami. Tabule s notovými linkami by měla být ideálně magnetická se sklokeramickým povrchem.

5.4.2 Keyboardové a klávesové programy

Tato skupina zahrnuje zejména programy **Music Parade**, **Keyboard – Fun Key Kids**, **Keyboard – Play for Keeps, Junior Music Course**.

Používané keyboardy a další nástroje musí odpovídat požadavkům YMS stanoveným franšízovou smlouvou, jejími přílohami, provozním manuálem nebo aktuálním seznamem doporučeného / požadovaného vybavení. Konkrétní minimální modely a technické specifikace nástrojů se řídí aktuálním zněním těchto dokumentů nebo pokynem centrály.

Keyboardy používané ve výuce musí být nástroji YAMAHA, není-li centrálou výslovně schváleno jinak. V rámci jedné skupiny má být žákům zajištěn stejný nebo srovnatelný model nástroje tak, aby byly zachovány jednotné podmínky výuky.

Music Parade

Požadované vybavení

- učebna minimálně 25 m²,
- učitelský keyboard,
- keyboard pro každé dítě nebo odpovídající počet nástrojů podle kapacity skupiny,
- stojan ke každému keyboardu,
- stolička / židle ke každému keyboardu,
- podnožka pro děti,
- tabule s notovými linkami,
- odpovídající ozvučení,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek,
- pomůcky podle požadavků programu.

Doporučení / poznámka

Prostor musí umožňovat nejen sezení dětí a rodičů u nástrojů, ale také pohybové aktivity. U ozvučení je vhodné použít systém typu YAMAHA StagePass nebo obdobné řešení.

Junior Music Course

Požadavky na prostor, vybavení, nástroje a metodické zajištění programu **Junior Music Course** se posuzují individuálně ve spolupráci s centrálou YMS.

Vzhledem ke specifické povaze programu je nutná předchozí konzultace s centrálou a podle potřeby také s odpovědným metodickým vedením YAMAHA v zahraničí. Program Junior Music Course nelze otevřít bez předchozího schválení centrály.

Keyboard – Fun Key Kids / Play for Keeps

Požadované vybavení

- učebna minimálně 20 m²,
- učitelský keyboard,
- keyboard pro každého žáka nebo odpovídající počet nástrojů podle kapacity skupiny,
- stojan ke každému keyboardu,
- stolička / židle ke každému keyboardu,
- podnožka podle věku a výšky žáků,
- tabule s notovými linkami,
- odpovídající ozvučení,
- možnost přehrávání doprovodů a hudebních nahrávek.

Doporučení / poznámka

U ozvučení je vhodné použít systém typu YAMAHA StagePass nebo obdobné řešení.

5.4.3 Instrumentální programy a populární zpěv

Tato skupina zahrnuje programy **Zobcová flétna**, **Akustická kytara**, **Elektrická kytara**, **Bicí** a **Populární zpěv**. U těchto programů je potřeba rozlišovat vybavení pobočky, učitelský nástroj a nástrojové vybavení žáků.

Zobcová flétna

Požadované vybavení

- vhodná učebna,
- tabule s notovými linkami,
- stojany na noty,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek,
- odpovídající ozvučení,
- učitelská zobcová flétna,
- vlastní zobcová flétna každého žáka,
- případně vlastní altová zobcová flétna žáka podle programu.

Doporučení / poznámka

Informace o potřebě vlastního nástroje musí být zákazníkům sdělena před zahájením výuky nebo při přihlášení do kurzu.

Akustická kytara

Požadované vybavení

- vhodná učebna,
- židle bez područek,
- učitelská akustická kytara,
- vlastní akustická kytara každého žáka,
- stojany na noty,
- zařízení pro přehrávání hudebních nahrávek / doprovodů podle programu,
- odpovídající ozvučení podle potřeby prostoru.

Doporučení / poznámka

Pobočka může mít k dispozici 1–2 akustické kytary pro úvodní lekce nebo mimořádné situace. Nejde však o náhradu vlastního nástroje žáka.

Elektrická kytara

Požadované vybavení

- vhodná učebna,
- učitelská elektrická kytara,
- vlastní elektrická kytara každého žáka,
- možnost ozvučení kytar podle počtu žáků,
- kytarová komba / zesilovače podle počtu žáků nebo zajištění vlastního ozvučení žáky,
- kabely a základní příslušenství potřebné pro výuku,
- stojany na noty,
- zařízení pro přehrávání backing tracků,
- odpovídající ozvučení podle prostoru.

Doporučení / poznámka

Pobočka má zajistit takové technické podmínky, aby každý žák mohl při výuce nástroj odpovídajícím způsobem ozvučit.

Bicí

Požadované vybavení

- vhodná učebna,
- bicí souprava,
- možnost práce více žáků podle formy skupinové výuky,

- paličky pro výuku,
- notový stojan podle potřeby,
- zařízení pro přehrávání hudebních doprovodů / backing tracků,
- odpovídající ozvučení podle prostoru.

Doporučení / poznámka

Doporučuje se více bicích souprav nebo doplňkových cvičných stanovišť podle velikosti skupiny. Doporučené jsou také cvičné pady. Prostor by měl být volen s ohledem na hlučnost výuky a vztahy s okolím.

Populární zpěv

Požadované vybavení

- vhodná učebna,
- keyboard pro lektora,
- zařízení pro přehrávání hudebních podkladů,
- mikrofon,
- odpovídající ozvučení,
- stojan na mikrofon.

Doporučené vybavení

- další harmonické nebo doprovodné vybavení podle potřeb výuky,
- zrcadlo nebo prostor vhodný pro práci s výrazem, postojem a pohybem.

5.5 Údržba, obnova a odpovědnost za vybavení

Franšízový partner odpovídá za to, že vybavení pobočky / výukového místa je funkční, bezpečné, čisté a v odpovídajícím technickém stavu.

Hudební nástroje, pomůcky, ozvučení, nábytek a další vybavení používané při výuce musí být udržovány tak, aby umožňovaly kvalitní realizaci programů YMS a nepůsobily neprofesionálně vůči dětem, rodičům, žákům ani lektorům.

Nástrojové vybavení, zejména elektronické keyboardy, musí být průběžně obnovováno tak, aby odpovídalo aktuálním požadavkům výuky, technickému vývoji a standardu značky YAMAHA MUSIC SCHOOL. Franšízová smlouva a její přílohy stanovují mimo jiné pravidlo obnovy elektronických keyboardů po třech generacích. Partner je proto povinen při plánování provozu počítat také s pravidelnou obměnou nástrojů, nejen s jejich jednorázovým pořízením.

Poškozené, nefunkční, opotřebené nebo nevhodné vybavení musí být včas opraveno, vyměněno nebo nahrazeno. Partner je povinen průběžně sledovat stav vybavení a plánovat jeho obnovu tak, aby nedocházelo ke snižování kvality výuky nebo poškození vnímání značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

U vybavení, které je používáno pravidelně nebo intenzivně, je vhodné nastavit jednoduchou průběžnou kontrolu. To se týká zejména hudebních nástrojů, ozvučení, kabeláže, stojanů,

židlí, tabulí, koberců, pomůcek pro malé děti a dalších prvků, které mohou mít vliv na bezpečnost nebo kvalitu výuky.

Pokud partner používá vybavení zapůjčené, pronajaté nebo umístěné v prostorách třetí osoby, odpovídá za to, že toto vybavení splňuje požadavky YMS a je vhodné pro daný program.

5.6 Schválení prostor, výjimky a změny

Prostory, vybavení a zázemí pobočky / výukového místa jsou součástí posuzování připravenosti pobočky k provozu programů YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Při otevření nové pobočky / výukového místa, rozšíření provozu do nové lokality nebo otevření nového programu musí být zajištěno, že prostor i vybavení odpovídají požadavkům YMS pro daný typ výuky. Základní pravidlo předchozího souhlasu centrály je uvedeno v **Kapitole 3.6 - Nové pobočky, výuková místa a rozšíření provozu.** Praktický postup přípravy a schválení nové pobočky / výukového místa je uveden v **Kapitole 6 - Založení pobočky a spuštění výuky.**

Pokud prostor nebo vybavení neodpovídá některému požadavku přesně, musí být případná výjimka předem konzultována a schválena centrálou. Výjimka nesmí ohrozit kvalitu výuky, bezpečnost, metodické požadavky programu ani důvěryhodnost značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Franšízový partner je povinen informovat centrálu o změnách prostor nebo vybavení, pokud mohou mít dopad na provoz programu, kapacitu skupin, kvalitu výuky, bezpečnost, prezentaci pobočky nebo splnění požadavků YMS. Obecná pravidla pro hlášení změn údajů jsou uvedena v **Kapitole 3.7 - Změny údajů a povinnost jejich hlášení**.

Kapitola 6

6. Založení pobočky a spuštění výuky

6.1 Smysl řízeného spuštění pobočky

Založení nové pobočky nebo výukového místa YAMAHA MUSIC SCHOOL není pouze administrativní krok. Jde o proces, který zasahuje do více oblastí současně: kvality výuky, vnímání značky, práce s poptávkami, lektorského zajištění, provozní kapacity i dlouhodobé udržitelnosti daného místa.

Nová pobočka / výukové místo musí být spuštěno řízeně, s předem promyšleným záměrem a v návaznosti na pravidla YMS. Cílem není pouze „otevřít kurz“, ale vytvořit podmínky pro kvalitní a stabilní realizaci programů YMS v dané lokalitě.

Řízené spuštění pomáhá předejít situacím, kdy je nové místo veřejně komunikováno, jsou realizovány ukázkové lekce nebo vznikne poptávka zákazníků dříve, než je ověřena vhodnost prostoru, vybavení, lektorského zajištění, programové nabídky a provozní připravenosti.

Tento proces není nastaven proto, aby zbytečně komplikoval práci franšízových partnerů. Jeho smyslem je chránit partnery před uspěchanými rozhodnutími, která mohou vést k neúspěšnému otevření pobočky, nespokojenosti zákazníků a poškození obrazu značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Franšízový partner proto musí postupovat v koordinaci s centrálou a otevření nové pobočky / výukového místa připravovat jako ucelený provozní, personální, marketingový a administrativní proces.

6.2 Záměr otevřít pobočku / výukové místo

Franšízový partner je povinen informovat centrálu o záměru otevřít novou pobočku, nové výukové místo nebo rozšířit provoz do nové lokality ještě předtím, než začne nové místo veřejně komunikovat, nabízet ukázkové lekce, sbírat poptávky nebo přijímat přihlášky.

Záměr musí být předložen včas, aby bylo možné posoudit vhodnost lokality, prostor, plánovaných programů, lektorského zajištění, vybavení, kapacity a způsobu náboru zákazníků. Smyslem není pouze formální oznámení, ale společné vyhodnocení, zda je nové místo připravené k úspěšnému a kvalitnímu spuštění.

Před zahájením jakékoliv veřejné komunikace nové pobočky / výukového místa je nutný souhlas centrály. To platí také pro ukázkové lekce, náborové lekce, prezentační akce nebo jiné aktivity, které mohou u zákazníků vyvolat očekávání, že výuka YAMAHA MUSIC SCHOOL bude v daném místě otevřena.

Franšízový partner předkládá centrále stručný provozně-obchodní záměr. Ten slouží jako podklad pro posouzení připravenosti nové pobočky / výukového místa a pro rozhodnutí, zda může být záměr schválen, doplněn, odložen nebo zamítnut.

Pro předložení záměru se používá **Příloha 6-A: Záměr otevření nové pobočky / výukového místa YMS**. Tento podklad pomáhá partnerovi ověřit, zda má promyšlené základní oblasti potřebné pro spuštění nové pobočky / výukového místa nebo pro realizaci ukázkových / náborových lekcí v nové lokalitě.

6.3 Posouzení lokality a prostor

Před schválením nové pobočky / výukového místa se posuzuje nejen samotná adresa, ale také celková vhodnost lokality, dostupnost místa, provozní podmínky a prostory pro plánovaný provoz YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Franšízový partner musí centrále poskytnout dostatečné informace k posouzení záměru. Podle povahy konkrétního místa se jedná zejména o:

- přesnou adresu výuky,
- popis lokality a její vhodnosti pro provoz YMS,
- informace o dostupnosti veřejnou dopravou,
- informace o možnostech parkování,
- informace o vzdálenosti od centra obce / města nebo od míst s vyšším pohybem cílové skupiny,
- popis prostor,
- fotografie objektu zvenku,
- fotografie učebny, zázemí a všech prostor, kterými zákazník při příchodu na výuku prochází,
- informaci o velikosti učebny,
- informaci o dostupnosti a přístupu do prostoru,
- informaci o zázemí pro děti, rodiče a lektora,
- případná omezení prostoru, která mohou mít vliv na provoz výuky.

Prostor musí odpovídat charakteru plánovaného provozu, věku účastníků, případné přítomnosti rodičů v lekci, kapacitě skupin a požadavkům na bezpečný a důstojný průběh výuky.

Podrobné požadavky na prostory a zázemí jsou uvedeny v **Kapitole 5 - Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky**.

6.4 Označení pobočky / výukového místa

Součástí přípravy pobočky / výukového místa je také odpovídající označení místa výuky. Cílem označení je, aby se zákazník při příchodu na uvedenou adresu dokázal snadno zorientovat, našel správný vstup, recepci, učebnu nebo kontaktní místo a bylo pro něj zřejmé, kde výuka YAMAHA MUSIC SCHOOL probíhá.

Rozsah označení se liší podle charakteru pobočky / výukového místa a podle toho, zda dané místo splňuje podmínky pro status YAMAHA MUSIC SCHOOL podle franšízové smlouvy a jejích příloh. Pobočky se statusem YAMAHA MUSIC SCHOOL musí splňovat požadavky stanovené franšízovou smlouvou, zejména požadavky na označení logem, vhodné zázemí a odpovídající prezentaci značky.

U poboček / výukových míst, která nesplňují podmínky pro plný status YAMAHA MUSIC SCHOOL nebo nemohou být označena logem na fasádě, musí být zajištěno alespoň základní orientační označení. Partner odpovídá za to, aby zákazník po příchodu na adresu věděl, kudy vstoupit, kam pokračovat a ve kterých prostorách výuka probíhá.

Pro tento účel má centrála připravené označení provozovny v jednotném designu YMS, které je partnerům k dispozici. Franšízový partner je povinen využívat schválené podklady centrály a není oprávněn vytvářet vlastní označení, cedule, směrovky nebo grafické prvky se značkou YAMAHA MUSIC SCHOOL mimo schválený vizuální rámec.

Podrobné požadavky, vzory a šablony označení pobočky / výukového místa jsou řešeny v podkladech k označení provozovny, v pravidlech vizuální identity YMS a v příslušných marketingových přílohách tohoto manuálu.

6.5 Připravenost programu, vybavení a lektorského zajištění

Po posouzení lokality a prostor je nutné ověřit, jaké programy mají být v daném místě otevřeny a zda je pro jejich realizaci zajištěno vše potřebné.

Franšízový partner nesmí otevřít nebo veřejně nabízet program pouze na základě předpokládaného zájmu zákazníků, pokud pro něj nemá zajištěné odpovídající podmínky. Každý program má své požadavky na lektora, prostor, vybavení, pomůcky, nástrojové vybavení a metodickou podporu.

U každého plánovaného programu musí být zřejmé zejména:

- jaký program má být otevřen,
- zda je pro daný program zajištěn vhodný lektor,
- zda lektor splňuje požadavky YMS pro výuku daného programu,
- zda je zajištěno potřebné vybavení, pomůcky a nástrojové vybavení,
- zda jsou splněny prostorové a provozní podmínky pro daný typ výuky.

Pokud partner plánuje zapojit nového lektora, musí být včas řešeno jeho posouzení, případné vstupní ověření, zaškolení a návazné metodické vedení. Program nelze otevřít s lektorem, který nesplňuje požadavky YMS pro výuku daného programu.

Podrobnější informace k programové nabídce a návaznosti programů jsou uvedeny v **Kapitole 4 - Programy YMS, návaznost kurzů a metodický rámec**. Požadavky na prostory, vybavení a zázemí jsou uvedeny v **Kapitole 5 - Požadavky na prostory, vybavení a zázemí pobočky**. Požadavky na lektory, jejich výběr, zaškolení a vedení jsou uvedeny v **Kapitole 11 - Lektorský tým: výběr, zaškolení, vedení a stabilita**.

6.6 Provozně-obchodní plán spuštění

Součástí přípravy nové pobočky / výukového místa je také stručný provozně-obchodní plán spuštění. Jeho cílem není vytvářet složitý podnikatelský plán, ale ověřit, že partner má promyšlený základní rozsah provozu, kapacity, nábor zákazníků a kritéria úspěšného spuštění.

Provozně-obchodní plán má obsahovat zejména:

- jaké programy mají být v nové lokalitě otevřeny,
- kolik kurzů / skupin / lekcí týdně má partner v první fázi otevřít,
- jaká je plánovaná kapacita jednotlivých kurzů nebo skupin,
- kolik zákazníků je potřeba získat pro smysluplné spuštění provozu,
- jakým způsobem chce partner zákazníky oslovit,
- jaké marketingové nebo náborové aktivity plánuje,
- zda a kdy mají proběhnout ukázkové / náborové lekce,
- jaký je plánovaný termín spuštění výuky,
- co bude považováno za úspěšné spuštění,
- při jakém výsledku bude záměr vyhodnocen jako nenaplněný nebo vyžadující úpravu.

Provozně-obchodní plán slouží partnerovi i centrále k tomu, aby bylo zřejmé, zda jde o menší rozšíření stávajícího provozu, nebo o významnější rozvojový krok, který vyžaduje větší přípravu, podporu, marketingovou pozornost nebo průběžné vyhodnocování.

Cílem je, aby nová pobočka / výukové místo nevznikalo pouze na základě obecného dojmu, že „by zde mohl být zájem“, ale na základě konkrétního a realistického záměru.

6.7 Marketing, ukázkové lekce a sběr poptávek

Marketingová komunikace nové pobočky / výukového místa, ukázkové lekce, náborové lekce, prezentační akce a sběr poptávek mohou být zahájeny až po schválení záměru centrálou.

Franšízový partner nesmí veřejně komunikovat nové místo výuky, nabízet ukázkové nebo náborové lekce, zveřejnit termíny kurzů ani začít přijímat poptávky nebo přihlášky dříve, než je ověřeno, že dané místo, programy, lektorské zajištění, vybavení a provozní podmínky odpovídají požadavkům YMS.

Marketing nové pobočky / výukového místa musí vycházet ze schválených názvů programů, schválených informačních zdrojů, pravidel značky a jednotného komunikačního rámce YMS. Partner nesmí vytvářet vlastní názvy programů, vlastní popisy programů nebo vlastní marketingová sdělení, která mění charakter, metodiku, věkové zařazení nebo očekávání zákazníků.

Ukázkové a náborové lekce musí být připraveny tak, aby odpovídaly skutečné nabídce, kapacitě a provozní připravenosti pobočky. Cílem ukázkové lekce není pouze získat zájemce, ale také správně představit program, nastavit realistická očekávání rodičů a ověřit, zda je možné navázat řádnou výukou.

Poptávky získané v souvislosti s novou pobočkou / výukovým místem musí být evidovány a zpracovávány způsobem stanoveným YMS. Partner odpovídá za včasnou a profesionální komunikaci se zájemci a za to, že informace předávané zákazníkům odpovídají schválené nabídce.

6.8 Administrativní a systémové nastavení

Před zahájením veřejné komunikace, sběru poptávek nebo samotné výuky musí být nová pobočka / výukové místo a související kurzy správně nastaveny v příslušných systémech YMS.

Administrativní a systémové nastavení zahrnuje zejména:

- založení nebo aktualizaci pobočky / výukového místa v administrativním systému,
- správný název pobočky / výukového místa,
- přesnou adresu a kontaktní údaje,
- přiřazení plánovaných programů a kurzů,
- nastavení dne, času a délky výuky,
- nastavení kapacity kurzů,
- přiřazení lektora,
- uvedení ceny a dalších informací potřebných pro zákazníky,
- kontrolu údajů zobrazovaných na centrálním webu YMS,
- nastavení procesu pro příjem a zpracování poptávek.

Zveřejnění nové pobočky / výukového místa na webu nebo v jiné veřejné komunikaci je možné až po kontrole a schválení potřebných údajů. Partner odpovídá za to, že údaje poskytnuté centrále nebo zadané do systému jsou úplné, aktuální a správné.

Technické postupy pro práci s administrativním systémem, pobočkami, kurzy, poptávkami a souvisejícími údaji jsou řešeny v samostatných návodech. Provozní pravidla k webu, e-mailům a administrativnímu systému jsou uvedena v **Kapitole 9 - Systémy, web, e-maily a ADMIN**.

6.9 Zahájení výuky a první kontrolní období

Zahájení výuky v nové pobočce / výukovém místě je poslední fází procesu spuštění. Před první lekcí musí být potvrzeny otevřené kurzy, lektor, rozvrh, kapacity, komunikace se zákazníky, podmínky účasti a administrativní nastavení.

Franšízový partner odpovídá za to, že rodiče, žáci nebo účastníci kurzu obdrží před zahájením výuky všechny potřebné informace, zejména:

- termín a čas výuky,
- místo konání a praktické informace k příchodu,
- informace o lektorovi,
- informace o platbě a podmínkách účasti,

- informace o potřebných výukových materiálech nebo vlastním nástroji, pokud jsou pro daný program vyžadovány,
- základní organizační informace k první lekci.

V prvních týdnech po spuštění výuky partner sleduje zejména obsazenost kurzů, docházku, reakce rodičů a žáků, stabilitu skupiny, funkčnost rozvrhu, připravenost lektora, technické a provozní podmínky a případné další poptávky.

Pokud se ukáže, že některý kurz není dostatečně naplněn, neodpovídá původnímu záměru nebo vyžaduje organizační úpravu, partner situaci vyhodnotí a podle její povahy ji konzultuje s centrálou. Cílem je stabilizovat provoz nové pobočky / výukového místa a včas zachytit případné problémy.

Po prvním období provozu je vhodné vyhodnotit, zda se podařilo naplnit původní provozně-obchodní záměr, zejména z hlediska počtu žáků, naplněnosti kurzů, poptávky, funkčnosti rozvrhu, lektorského zajištění a celkové provozní udržitelnosti.

6.10 Checklist otevření nové pobočky / výukového místa

Pro přípravu nové pobočky nebo nového výukového místa se používá **Příloha 6-A: Záměr otevření nové pobočky YMS**.

Franšízový partner je povinen tento podklad vyplnit a předložit centrále před zahájením veřejné komunikace nové lokality, sběrem poptávek, nabídkou ukázkových / náborových lekcí nebo jinou aktivitou směřující k otevření nového místa výuky.

Příloha slouží jako pracovní nástroj pro promyšlení záměru a jako podklad pro jeho posouzení centrálou.

Kapitola 7

7. Provoz výuky a každodenní fungování kurzů

7.1 Smysl provozních pravidel výuky

Provoz výuky nezačíná a nekončí samotnou lekcí. Kvalitně vedený kurz je výsledkem dobře připravené výuky, stabilního rozvrhu, přehledné komunikace, vedené docházky, funkční organizace a průběžné péče o žáky i rodiče.

Provozní pravidla výuky slouží k tomu, aby kurzy YAMAHA MUSIC SCHOOL probíhaly napříč pobočkami předvídatelně, profesionálně a v souladu s očekávaným standardem značky. Rodiče, žáci i lektoři musí vědět, jak kurz funguje, kdy výuka probíhá, jak se řeší změny, absence, náhrady a běžné provozní situace.

Franšízový partner odpovídá za každodenní fungování kurzů na své pobočce / výukovém místě. To zahrnuje nejen zajištění lektora a prostoru, ale také organizaci výuky, komunikaci se zákazníky, vedení evidence, řešení provozních změn a průběžné sledování kvality a stability kurzů.

Cílem této kapitoly je nastavit základní provozní standard běžící výuky tak, aby partner věděl, co je potřeba zajistit po otevření kurzu a jak má kurz v běžném provozu fungovat.

7.2 Školní rok, pololetí a rozsah výuky

Výuka YAMAHA MUSIC SCHOOL je organizována v návaznosti na školní rok a dělí se na dvě pololetí. Standardně začíná v září a končí v červnu, případně dříve, pokud je v daném kurzu splněn garantovaný počet lekcí a harmonogram výuky byl zákazníkům předem srozumitelně komunikován. Při plánování výuky se respektují státem uznané svátky a standardní školní prázdniny.

Standardem YMS je **16 lekcí za pololetí**, tedy **32 lekcí za školní rok**. Rozvrh výuky musí být nastaven tak, aby bylo možné tento rozsah dodržet.

Doporučenou praxí je zařadit na konec každého pololetí tzv. **náhradový týden**. Náhradový týden slouží jako časová rezerva pro případ, že se v průběhu pololetí nepodařilo odučit garantovaný počet lekcí. Pokud bylo v daném kurzu splněno 16 lekcí za pololetí, výuka se v náhradovém týdnu již nekoná. Pokud garantovaný počet lekcí splněn nebyl, může pobočka náhradový týden využít k doplnění chybějící lekce, ideálně ve stejném čase, na který jsou zákazníci zvyklí z běžné výuky. Pokud je potřeba nahradit více lekcí, řeší pobočka další náhradní termíny individuálně podle svých provozních možností a včasné domluvy se zákazníky.

Výuka jednotlivých kurzů probíhá standardně **1× týdně** podle rozvrhu dané pobočky / výukového místa. Délka lekce se řídí konkrétním programem podle přehledu uvedeného v **Kapitole 4 - Programy YMS, návaznost kurzů a metodický rámec**.

Při plánování rozvrhu je nutné počítat s tím, že v průběhu školního roku mohou do výuky zasáhnout státní svátky, prázdniny, provozní omezení nebo jiné plánované přestávky. Franšízový partner odpovídá za to, že harmonogram výuky bude nastaven realisticky a že zákazníci budou předem informováni o termínech výuky, přestávkách a celkovém rozsahu kurzu.

Místní nebo individuální školní volna, například ředitelská volna konkrétních škol, nejsou automaticky důvodem pro zrušení lekce ze strany pobočky. Pokud se žák z tohoto důvodu nemůže výuky zúčastnit, jedná se o absenci na straně zákazníka.

7.3 Otevírání kurzů, naplněnost a kapacity skupin

Otevření kurzu je provozním rozhodnutím franšízového partnera. Při rozhodování o otevření kurzu partner zohledňuje zejména zájem zákazníků, dostupnost lektora, vhodnost prostoru, požadované vybavení, kapacitu skupiny, ekonomickou smysluplnost a dlouhodobou udržitelnost kurzu.

Minimální počet žáků pro otevření kurzu není centrálně stanoven jako pevná hranice. Franšízový partner může kurz otevřít i při nižším počtu žáků, pokud je schopen jej kvalitně, provozně a ekonomicky udržitelně zajistit. Centrála může partnerům poskytovat doporučení k optimální naplněnosti kurzů, konečné rozhodnutí o otevření kurzu je však odpovědností partnera.

Maximální kapacita skupiny se řídí konkrétním programem, metodickým rámcem, velikostí a uspořádáním prostoru, požadavky na bezpečnost, přítomností rodičů v lekci a dostupným vybavením. Partner nesmí navyšovat počet účastníků nad rámec, který by snižoval kvalitu výuky, bezpečnost, komfort žáků, rodičů nebo lektora.

Aktuální maximální kapacita pro konkrétní program je uvedena na centrálním webu u stránky daného programu na www.yamahamusicschool.cz nebo www.yamahamusicschool.sk. I v případě, že program umožňuje určitou maximální kapacitu, je partner povinen posoudit, zda je tato kapacita vhodná pro konkrétní prostor, jeho velikost, uspořádání a komfort dětí, rodičů, žáků i lektora.

Pokud kurz není dostatečně naplněn, partner může podle situace zvážit zejména tyto možnosti:

- otevřít kurz i s menším počtem žáků, pokud je to provozně a ekonomicky smysluplné,
- ponechat kurz v nabídce a pokračovat v náboru dalších zájemců,
- nabídnout zájemcům jiný vhodný termín nebo jinou skupinu a podle možností je přesunout,
- odložit otevření kurzu.

Takové rozhodnutí musí být vždy provedeno s ohledem na zákazníky, lektora, metodické požadavky programu a provozní možnosti pobočky. Zákazníci musí být o případných změnách informováni včas a srozumitelně.

7.4 Rozvrh, stabilita termínů a změny ve výuce

Rozvrh výuky musí být nastaven realisticky s ohledem na kapacity pobočky, dostupnost lektorů, prostory, vybavení, návaznost kurzů a potřeby zákazníků. Po zveřejnění a zahájení kurzu by měl být rozvrh stabilní a neměl by být měněn nahodile.

Franšízový partner odpovídá za to, že údaje o termínech, časech, místě výuky, lektorech a kapacitách kurzů jsou aktuální a v souladu s informacemi uvedenými v administrativním systému, na webu a v komunikaci se zákazníky.

Změny rozvrhu, času, místa výuky, lektora nebo jiné podstatné organizační změny musí být zákazníkům komunikovány včas, srozumitelně a prokazatelným způsobem. Zákazník musí vždy vědět, kdy a kde se výuka koná a koho se případná změna týká.

Krátkodobé změny, například z důvodu nemoci lektora, provozní komplikace nebo mimořádné situace, se řeší tak, aby byl co nejméně narušen průběh výuky a aby zákazníci obdrželi informaci bez zbytečného odkladu.

Změny rozvrhu nesmí být prováděny způsobem, který by zbytečně znevýhodnil část skupiny, narušil důvěru zákazníků nebo vedl k nejasnostem v organizaci kurzu.

7.5 Příprava lekce a provozní standard

Každá lekce musí být připravena tak, aby mohla začít včas, proběhnout v odpovídající kvalitě a bez zbytečných provozních komplikací. Příprava lekce zahrnuje zejména připravenost prostoru, pomůcek, nástrojů, ozvučení, výukových materiálů a dalších prvků potřebných pro daný program.

Lektor má být na místě s dostatečným předstihem před začátkem výuky. Standardem je přibližně 15 minut před začátkem lekce, aby měl čas připravit prostor, pomůcky, nástroje a techniku a mohl zahájit výuku včas a bez stresu.

Před zahájením lekce musí být učebna čistá, bezpečná a připravená pro konkrétní program. Pomůcky, nástroje, nahrávky, ozvučení a další vybavení mají být zkontrolovány před příchodem žáků nebo rodičů do výuky.

Lekce má začínat a končit včas podle stanoveného rozvrhu. Případné prodlení, organizační komplikace nebo změny v průběhu lekce nesmí opakovaně snižovat kvalitu výuky ani narušovat návaznost dalších kurzů.

Po skončení lekce musí být prostor uveden do pořádku, pomůcky a nástroje bezpečně uloženy a učebna připravena pro další výuku nebo běžný provoz daného místa.

7.6 Docházka, omluvy a absence žáka

V provozu výuky je důležité rozlišovat mezi situací, kdy se výuky neúčastní konkrétní žák z důvodu na straně zákazníka, a situací, kdy lekce neproběhne nebo je změněna z důvodu na straně pobočky / provozovatele. Tato část se zabývá absencí žáka / zákazníka.

Franšízový partner je povinen vést docházku žáků v jednotlivých kurzech. Docházka musí být vedena přehledně a dohledatelně pro potřeby provozu kurzu, komunikace se zákazníky, evidence, řešení absencí a případné kontroly. Tato povinnost navazuje také na kontrolní práva centrály vyplývající z franšízové smlouvy, podle které je centrála oprávněna nahlédnout mimo jiné do rozvrhu výuky, prezenčních listin a žákovské evidence příjemce franšízy.

Partner je zároveň povinen zajistit zákazníkům funkční a srozumitelný kanál pro omlouvání absencí. Může se jednat například o e-mail, telefon, SMS, WhatsApp skupinu, rezervační / náhradový systém nebo jiné řešení, které je pro zákazníky jasné a prakticky použitelné.

Pokud se žák nemůže účastnit výuky z důvodů na straně zákazníka, jedná se o absenci žáka / zákazníka. Může jít například o nemoc, dovolenou, školní akci, ředitelské volno konkrétní školy, jiný kroužek, rodinné důvody nebo jiné osobní okolnosti zákazníka.

U absencí na straně zákazníka se rozlišuje zejména:

- **krátkodobá absence** – jednotlivé nebo nepravidelné absence žáka,
- **dlouhodobá absence** – zejména dlouhodobá nemoc nebo jiná závažná překážka, která trvá delší souvislé období.

U krátkodobé absence může pobočka podle svých provozních možností, kapacit a nastavených pravidel nabídnout náhradní lekci. Možnost náhrady není automatickým nárokem zákazníka, pokud není výslovně stanovena v podmínkách konkrétní pobočky nebo v použitých VOP (veřejné obchodní podmínky). Podmínkou pro případné využití náhrady je zpravidla řádná a včasná omluva způsobem stanoveným pobočkou.

U dlouhodobé absence může provozovatel podle svých pravidel nebo podle standardizovaných VOP rozhodnout o individuálním řešení, například o převodu části školného do dalšího období. Takové řešení není automatickým nárokem zákazníka, pokud není výslovně stanoveno v podmínkách konkrétní pobočky nebo v použitých VOP.

Pokud partner využívá standardizované VOP nebo vlastní pravidla pro omluvy, náhrady a dlouhodobé absence, musí být tato pravidla zákazníkům srozumitelně komunikována. Zákazník musí vědět, jakým způsobem může absenci omluvit, zda pobočka nabízí možnost náhrad a za jakých podmínek.

Partner odpovídá za to, že pravidla omluv, absencí a případných náhrad jsou nastavena srozumitelně, komunikována zákazníkům předem a uplatňována přiměřeně a konzistentně.

7.7 Zrušené lekce a změny ve výuce

V provozu výuky je zároveň nutné samostatně řešit situace, kdy lekce neproběhne, je přesunuta nebo jinak změněna z důvodu na straně pobočky / provozovatele. Tato část se

zabývá zrušením, přesunem nebo změnou lekce ze strany pobočky, nikoliv absencí jednotlivého žáka.

Pokud lekce neproběhne z důvodu na straně pobočky / provozovatele, nejde o absenci zákazníka. Může jít například o nemoc lektora, nedostupnost prostoru, technický problém nebo jinou organizační překážku. V takovém případě je pobočka povinna zajistit odpovídající náhradní řešení tak, aby byl dodržen garantovaný rozsah výuky.

Při nemoci nebo nepřítomnosti lektora se pobočka nejprve pokusí zajistit vhodné suplování. Pokud suplování není možné, lekce se přesune nebo nahradí v jiném termínu. Zákazníci musí být o změně informováni co nejdříve, srozumitelně a prokazatelným způsobem.

Pokud se mimořádná situace týká většiny skupiny, například z důvodu školní akce, místní slavnosti, mimořádného volna nebo jiné předem známé události, může se pobočka se zákazníky domluvit na přesunu lekce. Takový přesun musí být komunikován včas, musí být organizačně proveditelný a nesmí znevýhodnit žáky, kteří by se původního termínu mohli zúčastnit.

Změny termínu, času, místa výuky, lektora nebo náhradního termínu musí být vždy zaznamenány a komunikovány tak, aby zákazníci měli jasnou informaci, kdy a kde výuka proběhne. Partner odpovídá za to, že změny ve výuce nebudou prováděny nahodile a nebudou opakovaně narušovat stabilitu kurzu.

Dlouhodobější problém s dostupností lektora, prostoru nebo provozním zajištěním kurzu je partner povinen řešit včas. Pokud může mít situace dopad na garantovaný rozsah výuky, kvalitu programu, nespokojenost zákazníků nebo dobré jméno značky YAMAHA MUSIC SCHOOL, je vhodné ji konzultovat s centrálou.

7.8 Komunikace se zákazníky během kurzu

Franšízový partner odpovídá za to, že zákazníci mají během kurzu k dispozici jasné, aktuální a srozumitelné informace o organizaci výuky. To se týká zejména termínů lekcí, změn rozvrhu, absencí, náhrad, plateb, potřebných materiálů, vlastních nástrojů a dalších praktických informací souvisejících s kurzem.

Komunikace se zákazníky musí být vedena profesionálně, včas a způsobem, který odpovídá charakteru situace. Běžné provozní informace mohou být sdělovány například e-mailem, telefonicky, SMS, prostřednictvím WhatsApp skupiny, rezervačního systému nebo jiného komunikačního kanálu, který pobočka používá a který je zákazníkům předem známý.

Lektor komunikuje se zákazníky především v rozsahu běžných informací přímo souvisejících s výukou a průběhem lekce. Franšízový partner nebo jím určená odpovědná osoba řeší zejména platby, smluvní a obchodní podmínky, náhrady, změny organizace výuky, stížnosti, nespokojenost zákazníků a další provozní nebo administrativní otázky.

Zákazník musí vědět, na koho se má obracet v běžných provozních záležitostech a které otázky řeší lektor, partner nebo odpovědná osoba pobočky. Cílem je, aby nedocházelo k nejasnostem, obcházení odpovědností nebo přenášení provozních a obchodních témat na lektora.

Podrobnější pravidla komunikace mezi centrálou, franšízovým partnerem, lektorem a zákazníkem jsou uvedena v **Kapitole 12 - Komunikace v síti YMS**.

7.9 Konec období, pokračování žáků a plánování dalšího školního roku

Konec pololetí nebo školního roku není pouze uzavřením probíhající výuky. Je to důležité období pro plánování dalšího pokračování žáků, návazných kurzů, rozvrhů, kapacit lektorského týmu, komunikace se zákazníky i marketingových aktivit pobočky.

Franšízový partner má přibližně **4–6 lekcí před koncem pololetí nebo školního roku** začít aktivně zjišťovat zájem stávajících žáků o pokračování. Cílem je získat včas přehled o tom, kteří žáci chtějí pokračovat, kteří pravděpodobně končí a kde bude potřeba doplnit skupiny novými zájemci.

Doporučení pokračování nebo přechodu do návazného programu nemá být rozhodováno pouze administrativně „od stolu“. Partner má při plánování pokračování postupovat v součinnosti s lektorem, který zná připravenost žáků, jejich pokrok, zájem, pracovní návyky a vhodnost dalšího směřování.

Doporučení návazného programu musí vycházet z absolvovaného programu, věku dítěte, jeho připravenosti, doporučení lektora, aktuální nabídky pobočky a metodické návaznosti YMS. Podrobnější rámec návaznosti programů je uveden v **Kapitole 4 - Programy YMS, návaznost kurzů a metodický rámec**.

Na základě zjištěného zájmu a doporučení lektorů partner připravuje rozvrh dalšího období, plánuje kapacity lektorů, rozhoduje o otevření pokračujících a nových skupin a vyhodnocuje, kde bude potřeba posílit nábor nových žáků.

Včasná práce s pokračováním stávajících žáků je zásadní pro stabilitu pobočky. Pomáhá předcházet zbytečným odchodům žáků, nejasnostem v komunikaci s rodiči, pozdnímu plánování rozvrhu a nedostatečnému využití kapacit lektorů.

7.10 Nestandardní situace a zapojení centrály

V průběhu výuky mohou nastat situace, které přesahují běžný provoz kurzu nebo vyžadují zvýšenou pozornost franšízového partnera. Může se jednat například o opakované absence, náročnou komunikaci s rodičem, dlouhodobou nespokojenost zákazníka, problémové chování dítěte, konflikt ve skupině, úraz nebo bezpečnostní incident, dlouhodobou nepřítomnost lektora, ztrátu prostoru nebo jiný provozní problém.

Franšízový partner řeší běžné provozní a zákaznické situace primárně sám jako samostatný provozovatel pobočky / výukového místa. Centrála nenahrazuje odpovědnost partnera za lokální provoz, komunikaci se zákazníky, organizaci výuky ani běžné provozní rozhodování.

Centrálu je vhodné zapojit zejména tehdy, pokud situace přesahuje běžný lokální provoz, může mít dopad na značku YAMAHA MUSIC SCHOOL, týká se metodiky, kvality výuky, závažné nebo opakované stížnosti, dlouhodobého problému s lektorem, ukončení nebo zásadní změny kurzu, případně pokud hrozí eskalace směrem k centrále.

Pokud je nutné kurz v průběhu pololetí ukončit, sloučit, zásadně změnit nebo dlouhodobě nahradit jiným řešením, partner postupuje odpovědně vůči zákazníkům a informuje centrálu zejména tehdy, pokud může situace vyvolat nespokojenost zákazníků, stížnost, dopad na značku nebo nejasnosti ve vztahu k pravidlům YMS.

Základní rámec pro řešení nestandardních situací je uveden v **Kapitole 15 - Řešení nestandardních situací**. U závažnějších nebo opakovaných situací je vhodné zajistit dohledatelnost řešení, například e-mailovým shrnutím, interní poznámkou nebo jiným písemně zachytitelným způsobem.

Kapitola 8

8. Administrativa výuky, evidence a vykazování

8.1 Smysl evidence a vykazování

Administrativa výuky, evidence a vykazování nejsou pouze formální povinností. Slouží k tomu, aby měl franšízový partner i centrála přehled o skutečném provozu poboček, počtu žáků, vyučovaných programech, rozvrzích, docházce a celkovém fungování výuky v síti YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Řádně vedená evidence pomáhá partnerovi řídit každodenní provoz pobočky, plánovat kapacity kurzů a lektorů, komunikovat se zákazníky, řešit absence a náhrady, vyhodnocovat naplněnost kurzů a připravovat další období výuky.

Z pohledu centrály je evidence a pravidelné vykazování důležité pro vyhodnocování fungování franšízového systému, plánování podpory partnerů, kontrolu naplňování pravidel YMS, správné nastavení licenčních a administrativních procesů a dlouhodobý rozvoj sítě.

Franšízový partner je proto povinen vést evidenci výuky průběžně, přehledně a tak, aby byly potřebné údaje dohledatelné a v případě potřeby zpřístupnitelné centrále v rozsahu stanoveném franšízovou smlouvou a provozním.

8.2 Měsíční vykazování vůči centrále

Franšízový partner je povinen pravidelně vykazovat centrále údaje o provozu výuky, zejména počty žáků a další informace potřebné pro vyhodnocování provozu franšízového systému.

Měsíční výkaz se předkládá v termínech a rozsahu stanoveném franšízovou smlouvou a tímto provozním manuálem. Standardně se výkaz předkládá každý měsíc nejpozději do posledního kalendářního dne daného měsíce.

Termín „do posledního kalendářního dne měsíce“ znamená nejpozději do konce daného dne bez ohledu na to, zda připadá na pracovní den, víkend, státní svátek nebo jiný den pracovního klidu.

Měsíční vykazování probíhá za období výuky v jednotlivých pololetích. Pro první pololetí se standardně vykazují měsíce září, říjen, listopad, prosinec a leden. Pro druhé pololetí se standardně vykazují měsíce únor, březen, duben, květen a červen.

Měsíční výkaz slouží nejen k evidenci provozu, ale také jako podklad pro účtování licenčního / franšízového poplatku. Tento poplatek vychází z ročního základu stanoveného franšízovou smlouvou a je rozdělen do deseti vyučovaných měsíců. Z tohoto důvodu se výkaz podává za měsíce září až leden a únor až červen, bez ohledu na to, zda byl v konkrétním kurzu garantovaný počet lekcí splněn dříve.

Pokud je v daném kurzu splněn garantovaný rozsah výuky dříve než na konci vykazovaného období, nemá tato skutečnost sama o sobě vliv na povinnost vykazování za příslušné měsíce podle franšízové smlouvy, provozního manuálu nebo aktuálního výkazového pokynu centrály. Detailní pravidla a příklady vykazování v nestandardních situacích jsou uvedeny v **Příloze 8-C: Metodika vykazování v nestandardních situacích YMS**.

Výkaz musí obsahovat zejména informace o tom, které programy jsou v daném období vyučovány, na kterých pobočkách / výukových místech probíhají a kolik žáků je aktuálně zapsáno v jednotlivých programech, kurzech nebo pobočkách. Pro účely měsíčního vykazování je rozhodující aktuální počet zapsaných žáků, nikoliv pouze fyzická účast žáků na jednotlivých lekcích.

Aktuální formou měsíčního vykazování je výkazová tabulka, kterou partner vyplní, uloží, správně pojmenuje a zašle e-mailem centrále. Vzor výkazové tabulky je uveden v **Příloze 8-A: Měsíční výkaz žáků YMS**. Způsob pojmenování souboru, e-mailová adresa pro odeslání a doporučený předmět e-mailu jsou uvedeny v **Příloze 8-B: Pokyn k vyplnění a zasílání měsíčního výkazu**.

Centrála může podle potřeby upravit podobu výkazové tabulky, rozsah požadovaných údajů nebo způsob předání výkazu, pokud je to potřebné pro správné vyhodnocování provozu franšízového systému, administrativu, fakturaci nebo další rozvoj sítě.

8.3 Evidence žáků, kurzů a docházky

Franšízový partner je povinen vést přehlednou evidenci žáků, kurzů a docházky. Tato evidence slouží především pro vlastní provozní řízení pobočky, ale zároveň musí být v případě potřeby dohledatelná a zpřístupnitelná centrále v rozsahu stanoveném franšízovou smlouvou, provozním manuálem nebo aktuálním pokynem centrály.

U kurzů a skupin má partner evidovat zejména základní provozní údaje potřebné pro organizaci výuky. Patří sem především program, díl nebo úroveň, pokud je relevantní, pobočka / výukové místo, den a čas výuky, lektor, kapacita a počet zapsaných žáků.

U žáků má partner evidovat údaje nezbytné pro provoz výuky a komunikaci se zákazníkem. Jedná se zejména o jméno žáka, zákazníka / zákonného zástupce, kontaktní údaje, zařazení do kurzu nebo programu, stav přihlášky / účasti a další informace potřebné pro řádnou organizaci výuky.

Partner nesmí evidenci vést pouze neformálně nebo způsobem, který neumožňuje zpětnou kontrolu. Údaje musí být vedeny tak, aby bylo možné ověřit, kteří žáci jsou do jednotlivých kurzů zařazeni, kdy výuka probíhá, kdo kurz vede, jaká je kapacita skupiny a jaké změny v průběhu období nastaly.

Docházka musí být vedena průběžně po jednotlivých lekcích, nikoliv pouze zpětně na konci měsíce nebo pololetí. Evidence docházky slouží pro provoz kurzu, řešení omluv a absencí, případné náhrady, komunikaci se zákazníky a kontrolu naplnění výuky.

Pro vedení docházky může partner využít vlastní evidenční nástroj, administrativní systém, prezenční listinu nebo jiný přehledný způsob evidence. Základní vzor prezenční listiny je uveden v **Příloze 8-D: Základní vzor prezenční listiny YMS**.

8.4 Správnost, aktuálnost a dohledatelnost údajů

Franšízový partner odpovídá za to, že údaje vedené v evidenci výuky, výkazech a dalších administrativních podkladech jsou úplné, aktuální, správné a zpětně dohledatelné. Partner je povinen údaje průběžně aktualizovat zejména při změně počtu žáků, kurzu, lektora, termínu výuky, pobočky / výukového místa nebo jiné skutečnosti, která má dopad na provoz výuky, měsíční vykazování, fakturaci, komunikaci se zákazníky nebo vyhodnocování fungování franšízového systému. Pokud partner zjistí chybu v předaných údajích, je povinen ji bez zbytečného odkladu opravit a podle povahy věci informovat centrálu.

8.5 Kontrolní práva centrály a součinnost partnera

Centrála je v souladu s franšízovou smlouvou oprávněna kontrolovat vybrané údaje a podklady související s provozem franšízového systému. Toto kontrolní právo slouží k ověření správnosti vykazování, dodržování pravidel YMS, vyhodnocování provozu a ochraně kvality a dobrého jména značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Franšízový partner je povinen poskytnout centrále přiměřenou součinnost a umožnit jí nahlédnout zejména do rozvrhu výuky, prezenčních listin, žákovské evidence a dalších podkladů potřebných pro ověření údajů souvisejících s provozem výuky.

V rozsahu stanoveném franšízovou smlouvou je centrála oprávněna nahlédnout také do účetních záznamů a podkladů příjemce franšízy, pokud je to potřebné pro kontrolu správnosti vykazování, fakturace licenčních / franšízových poplatků nebo jiných údajů souvisejících s provozem franšízového systému.

Partner nesmí vést evidenci nebo účetní podklady způsobem, který by ztěžoval nebo omezoval informační a kontrolní práva centrály. Potřebné údaje a podklady musí být vedeny přehledně, pravdivě, aktuálně a zpětně dohledatelně.

Kontrolní práva centrály nenahrazují odpovědnost partnera za vlastní provoz, účetnictví, zákaznické vztahy ani plnění právních povinností. Partner zůstává samostatným provozovatelem své pobočky / výukového místa a odpovídá za správnost údajů, které centrále předává nebo zpřístupňuje.

8.6 Vztah k ADMIN systému a dalším evidenčním nástrojům

Tato kapitola stanovuje povinnost franšízového partnera vést evidenci výuky, žáků, kurzů, docházky a měsíčních výkazů tak, aby byly údaje přehledné, aktuální a zpětně dohledatelné. Konkrétní způsob vedení evidence a vykazování se řídí aktuálními podklady a pokyny centrály.

Aktuální formou měsíčního vykazování vůči centrále je výkazová tabulka zasílaná e-mailem podle pravidel uvedených v této kapitole a jejích přílohách. ADMIN systém YMS navázaný na centrální web slouží zejména ke zveřejnění poboček, programů a kurzů a ke sběru poptávek zákazníků; není aktuálním nástrojem pro měsíční vykazování žáků vůči centrále.

Pokud centrála v budoucnu stanoví jiný způsob evidence nebo vykazování, je franšízový partner povinen se tímto pokynem řídit v termínu a rozsahu určeném centrálou.

Podrobnější pravidla k systémům, webu, e-mailům a ADMINu jsou uvedena v kapitole **9. Systémy, web, e-maily a ADMIN**.

Kapitola 9

9. Systémy, web, e-maily a ADMIN

9.1 Smysl systémů a jednotné administrace

Centrální web YMS, ADMIN systém, e-mailové účty a související návody tvoří základní systémové zázemí pro jednotné fungování sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL. Nejde pouze o technické nástroje, ale o prostředky, které zajišťují správnou veřejnou prezentaci poboček, výukových míst, programů a kurzů, sběr poptávek a dohledatelnost základních provozních informací.

Franšízový partner je povinen pracovat s těmito nástroji v souladu s pravidly YMS, aktuálními návody a pokyny centrály. Údaje zadávané do systémů nebo předávané centrále musí být správné, aktuální a v souladu se skutečnou nabídkou pobočky.

Jednotná administrace pomáhá předcházet situacím, kdy zákazník na webu najde neaktuální kurz, nesprávný termín, chybný kontakt nebo neplatnou nabídku. Správně vedené systémové údaje jsou důležité nejen pro zákazníky, ale také pro provoz pobočky, práci s poptávkami, komunikaci s centrálou a celkovou důvěryhodnost značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Konkrétní technické postupy pro práci s webem, ADMIN systémem, e-mailovými účty a souvisejícími nástroji jsou řešeny v samostatných návodech. Tato kapitola stanovuje především základní pravidla, odpovědnosti a povinnosti franšízového partnera při jejich používání.

9.2 Centrální web YMS

Centrální web YAMAHA MUSIC SCHOOL je hlavním veřejným zdrojem informací o značce YMS, nabízených programech, pobočkách, výukových místech a aktuálně vypsaných kurzech. Zákazníci podle údajů na webu vyhledávají vhodný kurz, posuzují nabídku pobočky a odesílají poptávky.

Údaje zveřejněné na centrálním webu musí být správné, aktuální a v souladu se skutečnou nabídkou dané pobočky / výukového místa. Týká se to zejména názvů programů, termínů kurzů, adres výuky, kontaktních údajů, kapacit, věkového určení, cen, lektorů a dalších informací, které mohou ovlivnit rozhodování zákazníka.

Franšízový partner odpovídá za správnost údajů, které do systému zadává nebo které předává centrále ke zveřejnění. Pokud partner zjistí, že je na webu uvedena neaktuální, chybná nebo zavádějící informace, je povinen zajistit její opravu podle aktuálního postupu stanoveného centrálou.

Centrální web nesmí být používán k prezentaci kurzů, programů nebo výukových míst, které nejsou schválené, nejsou reálně připravené k otevření nebo neodpovídají pravidlům YMS.

Veřejná nabídka na webu musí odpovídat skutečnému provoznímu, personálnímu a prostorovému zajištění pobočky.

Podrobnější informace k fungování centrálního webu jsou uvedeny v **Příloze 9-A: Nový YMS web – základní informace**.

9.3 ADMIN systém YMS

ADMIN systém YMS je administrativní nástroj navázaný na centrální web YAMAHA MUSIC SCHOOL. Slouží zejména ke správě údajů, které se následně používají pro prezentaci poboček, výukových míst, programů, kurzů a souvisejících informací na webu YMS.

V ADMIN systému se pracuje zejména s údaji o franšízách, pobočkách, výukových místech, lektorech, programech, kurzech, dílech, lekcích a poptávkách. Systém umožňuje správu nabídky kurzů a podporuje sběr poptávek od zákazníků prostřednictvím centrálního webu.

ADMIN systém neslouží jako aktuální nástroj pro měsíční vykazování žáků vůči centrále. Měsíční vykazování je řešeno samostatně v **Kapitole 8 - Administrativa výuky, evidence a vykazování** a prostřednictvím aktuálně stanovených výkazových podkladů.

Franšízový partner je povinen pracovat s ADMIN systémem podle aktuálních návodů a pokynů centrály. Pokud partner nemá k systému přístup, potřebuje zřídit nový přístup, upravit uživatelská oprávnění nebo řešit technický problém, postupuje podle aktuálního návodu nebo kontaktuje centrálu.

Základní orientace a postupy pro práci v ADMIN systému jsou řešeny v samostatných návodech k prvnímu přihlášení a jednotlivým částem ADMIN systému YMS.

ADMIN systém YMS je nutné odlišovat od starého systému YMS, který slouží zejména k přihlašování lektorů na semináře a k objednávání výukových materiálů. Starý systém YMS je popsán v bodě 9.4 tohoto manuálu.

9.5 Správnost údajů na webu a v ADMIN systému

Vedle ADMIN systému YMS je v provozu také starý systém YMS, který slouží pro vybrané provozní úkony, které nejsou řešeny v novém ADMIN systému.

Starý systém YMS se používá zejména pro:

- přihlašování lektorů na semináře, školení a další vzdělávací akce YMS,
- objednávání výukových materiálů YMS pro potřeby výuky, zejména leporel, notových materiálů a dalších materiálů určených k realizaci programů YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Starý systém YMS je oddělený od ADMIN systému YMS. Přístupové údaje do starého systému nejsou totožné s přístupovými údaji do ADMIN systému, pokud centrála nestanoví jinak. Franšízový partner proto musí rozlišovat, ke kterému účelu se používá ADMIN systém YMS a ke kterému účelu starý systém YMS.

Přístup do starého systému je dostupný prostřednictvím odkazu v patičce centrálního webu YAMAHA MUSIC SCHOOL. Přihlašovací údaje jsou franšízovým partnerům zasílány e-mailem webmasterem nebo jinou osobou určenou centrálou.

Franšízový partner odpovídá za to, že starý systém používá podle aktuálních pokynů centrály, zejména při přihlašování lektorů na semináře a při objednávání výukových materiálů. Pokud partner nemá přístupové údaje, dojde ke ztrátě hesla nebo vznikne technický problém s přihlášením, postupuje podle aktuálního návodu nebo kontaktuje centrálu.

9.5 Správnost údajů na webu a v ADMIN systému

Franšízový partner odpovídá za správnost, aktuálnost a úplnost údajů, které zadává do ADMIN systému nebo předává centrále ke zpracování. Týká se to zejména údajů o franšíze, pobočkách, výukových místech, programech, kurzech, termínech, lektorech, kapacitách, cenách a kontaktech.

Údaje zveřejněné na centrálním webu musí odpovídat skutečné nabídce a reálnému provoznímu stavu pobočky. Partner nesmí ponechávat zveřejněné informace, které jsou neaktuální, neúplné, zavádějící nebo mohou u zákazníků vyvolat nesprávné očekávání.

Pokud dojde ke změně údajů nebo partner zjistí chybu na webu či v ADMIN systému, je povinen zajistit nápravu podle aktuálního postupu, případně o změně nebo chybě informovat centrálu.

9.6 Poptávky z webu

Poptávky odeslané přes centrální web YMS představují důležitý obchodní kontakt se zákazníkem. Franšízový partner je povinen poptávky pravidelně sledovat, odbavovat a reagovat na ně včas, profesionálně a srozumitelně.

Nestačí pouze kontrolovat, zda poptávka dorazila. Partner musí s poptávkou aktivně pracovat, kontaktovat zájemce, poskytnout mu potřebné informace, nabídnout vhodný kurz nebo další postup a podle možností vést poptávku k přihlášení do výuky.

Reakce na poptávku má být konkrétní a užitečná. Zákazník by měl obdržet odpověď, která navazuje na jeho dotaz, obsahuje informace k vhodnému programu nebo kurzu, dostupným termínům, možnosti ukázkové lekce nebo dalšímu postupu. Cílem reakce není pouze potvrdit přijetí poptávky, ale pomoci zákazníkovi zorientovat se v nabídce a posunout ho k rozhodnutí.

Standardní reakční doba na novou poptávku je nejpozději do **24 hodin v pracovních dnech**. Doporučenou praxí je reagovat na poptávku ještě tentýž pracovní den, pokud je to provozně možné.

Upozornění na nové poptávky jsou zasílána podle nastavení systému a e-mailových kontaktů. Partner odpovídá za to, že kontaktní e-mail pro příjem poptávek je správně nastavený, pravidelně kontrolovaný a že poptávky nezůstávají bez reakce.

Pokud partner potřebuje upravit nastavení příjemce poptávek, například přesměrovat upozornění na odpovědnou osobu pobočky, postupuje podle aktuálního návodu nebo kontaktuje centrálu.

Podrobný postup práce s poptávkami je uveden v **Příloze 9-G: ADMIN systém YMS – poptávky**.

9.7 E-mailové účty YMS

E-mailové účty na doméně **@yamahamusicschool.cz** slouží jako jeden z oficiálních komunikačních kanálů YMS. Mohou být využívány pro přístup k vybraným systémům, komunikaci s centrálou, přijímání systémových upozornění, práci s poptávkami a další provozní nebo administrativní komunikaci.

Franšízový partner je povinen e-mailový účet zřízený centrálou pravidelně kontrolovat a zajistit, aby důležité informace, systémová upozornění nebo poptávky nezůstávaly bez reakce. Pokud partner používá pro běžnou komunikaci jiný e-mail, musí být nastavení komunikace provedeno tak, aby informace z e-mailu YMS nezůstaly nepřečtené nebo neodbavené.

E-mailová komunikace má být používána zejména tam, kde je potřeba dohledatelnost, předání důležitých informací, potvrzení domluvy nebo řešení administrativních a systémových záležitostí. Důležité provozní nebo systémové informace by neměly zůstávat pouze v neformálních kanálech, jako jsou telefonáty nebo chatové zprávy.

Konkrétní postupy pro přihlášení do e-mailu, nastavení podpisu, případné přesměrování e-mailů nebo použití mobilní aplikace jsou řešeny v přílohách této kapitoly, zejména v **Příloze 9-I: Přihlášení do e-mailu na doméně yamahamusicschool, Příloze 9-J: Úprava e-mailového podpisu YMS, Příloze 9-K: Přesměrování e-mailu YMS** a **Příloze 9-L: Mobilní aplikace e-mail YMS.**

9.8 Přístupy a hesla

Přístupové údaje do e-mailových účtů YMS, ADMIN systému YMS a dalších souvisejících nástrojů musí být používány odpovědně a bezpečně. Hesla nesmí být sdílena neřízeně, předávána neověřeným osobám nebo ukládána způsobem, který by mohl vést k jejich zneužití.

Při prvním přihlášení do e-mailu na doméně **@yamahamusicschool.cz** i při prvním přihlášení do ADMIN systému YMS je partner / lektor / uživatel povinen změnit výchozí heslo na vlastní bezpečné heslo. Pokud tak neučiní, nese odpovědnost za to, že ponecháním výchozího hesla vystavuje daný účet, související systémy a celý ekosystém YMS zvýšenému bezpečnostnímu riziku.

Franšízový partner odpovídá za to, aby osoby, které pracují s e-mailovým účtem, ADMIN systémem nebo jinými systémovými nástroji YMS, přistupovaly k přihlašovacím údajům odpovědně a používaly je pouze pro účely související s provozem pobočky / výukového místa.

Pokud existuje podezření na zneužití přístupových údajů, ztrátu hesla nebo neoprávněný přístup do systému, je partner povinen tuto skutečnost bez zbytečného odkladu řešit podle aktuálního návodu nebo informovat centrálu.

9.9 Související návody

Konkrétní technické postupy pro práci s centrálním webem, ADMIN systémem YMS, e-mailovými účty a souvisejícími nástroji jsou řešeny v samostatných návodech. Tyto návody tvoří praktický doplněk provozního manuálu a mohou být průběžně aktualizovány podle aktuálního nastavení systémů.

Franšízový partner, lektor nebo jiná odpovědná osoba je povinna řídit se aktuální verzí příslušného návodu. Pokud si není jistá správným postupem, je povinna postup konzultovat s centrálou.

Kapitola 9 navazuje zejména na tyto přílohy:

Web YMS

- **Příloha 9-A: Nový YMS web – základní informace**

ADMIN systém YMS

- **Příloha 9-B: První přihlášení – ADMIN systém YMS**
- **Příloha 9-C: ADMIN systém YMS – lektoři**
- **Příloha 9-D: ADMIN systém YMS – programy, kurzy, díly**
- **Příloha 9-E: ADMIN systém YMS – franšízy**
- **Příloha 9-F: ADMIN systém YMS – pobočky**
- **Příloha 9-G: ADMIN systém YMS – poptávky**
- **Příloha 9-H: ADMIN systém YMS – lekce**

E-maily YMS

- **Příloha 9-I: Přihlášení do e-mailu na doméně yamahamusicschool**
- **Příloha 9-J: Úprava e-mailového podpisu YMS**
- **Příloha 9-K: Přesměrování e-mailu YMS**
- **Příloha 9-L: Mobilní aplikace e-mail YMS**

Kapitola 10

10. Práce se zákazníkem od poptávky po nástup do kurzu

10.1 Smysl zákaznického procesu

Práce se zákazníkem nezačíná až první lekcí. Začíná už ve chvíli, kdy rodič, žák nebo jiný zájemce odešle poptávku, zavolá na pobočku nebo projeví zájem o výuku YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Cílem zákaznického procesu je provést zájemce srozumitelně od první poptávky až po reálný nástup do kurzu. Franšízový partner musí zajistit, aby zákazník dostal včas jasné informace o vhodném programu, dostupném kurzu, ceně, podmínkách účasti, platbě, první lekci a dalším postupu.

Kvalitně vedený zákaznický proces pomáhá předcházet nejasnostem, nedorozuměním a zbytečným ztrátám zájemců. Zákazník by neměl zůstat bez odpovědi, neměl by být odkázán pouze na obecné informace a měl by mít pocit, že mu pobočka aktivně pomáhá najít vhodné řešení.

Franšízový partner odpovídá za to, že práce s poptávkou, platbou, VOP, první / zkušební lekcí a případným stornem je nastavena přehledně, profesionálně a v souladu s pravidly, která zákazníkovi komunikuje.

10.2 Poptávka není přihláška

Formulář na centrálním webu YMS slouží jako poptávkový formulář. Odesláním poptávky zákazník projevuje zájem o kurz, program nebo další informace, ale samotná webová poptávka není závaznou přihláškou do kurzu.

Po přijetí poptávky musí následovat komunikace franšízového partnera se zákazníkem. Partner ověří, o jaký program má zákazník zájem, zda je pro dítě nebo žáka vhodný, zda je k dispozici odpovídající kurz, volné místo, vhodný termín a jaký má být další postup.

Případná přihláška, rezervace místa nebo interní formulář může být součástí procesu konkrétní pobočky nebo jejího rezervačního systému. Z pohledu YMS je však důležité, aby partner jasně rozlišoval mezi nezávaznou poptávkou z webu a skutečným zařazením zákazníka do kurzu.

Partner odpovídá za to, že zákazník dostane srozumitelnou informaci, co se po odeslání poptávky děje, jaký je další krok a kdy lze jeho účast v kurzu považovat za potvrzenou podle pravidel dané pobočky.

10.3 Aktivní práce s poptávkou

Poptávka musí být odbavena aktivně, pružně a s cílem pomoci zákazníkovi najít vhodné řešení. Nestačí pouze odeslat obecnou odpověď nebo zákazníka automaticky odkázat na přihlášku / formulář / rezervační systém bez dalšího vysvětlení.

Doporučenou praxí je zákazníka po přijetí poptávky co nejdříve telefonicky kontaktovat. Telefonický rozhovor umožňuje lépe zjistit věk dítěte nebo žáka, jeho dosavadní zkušenosti, časové možnosti rodiny, preferovanou lokalitu, očekávání rodiče a další informace potřebné pro doporučení vhodného programu nebo kurzu.

Pokud se zákazníka nepodaří zastihnout telefonicky, partner reaguje e-mailem nebo jiným vhodným komunikačním kanálem. Odpověď má být konkrétní, srozumitelná a navázaná na původní dotaz zákazníka.

Pro praktické vedení prvního telefonického kontaktu lze využít **Přílohu 10-B: Telefonický checklist pro první kontakt se zájemcem YMS**. Pokud kontakt probíhá e-mailem, lze vycházet z **Přílohy 10-A: Vzor odpovědi na webovou poptávku YMS**.

Cílem komunikace není pouze „vyřídit poptávku“, ale pomoci zákazníkovi zorientovat se v nabídce YMS, doporučit mu vhodný další krok a vést ho k účasti na první / zkušební lekci nebo k nástupu do kurzu.

Partner nesmí zákazníkovi nabízet kurz, termín nebo program, který není reálně dostupný, připravený nebo schválený k otevření. Informace poskytnuté zákazníkovi musí odpovídat skutečné nabídce pobočky a pravidlům YMS.

10.4 Platební podklady, faktura a VOP

Po potvrzení zájmu o kurz musí zákazník obdržet jasné informace o ceně, způsobu platby, splatnosti a podmínkách účasti. Partner zákazníkovi zašle fakturu nebo jiný platební podklad podle svého nastaveného procesu a současně mu zpřístupní VOP / pravidla účasti, podle kterých se kurz řídí.

Platba za kurz probíhá standardně před první / zkušební lekcí. Společně s platebními podklady musí zákazník obdržet také VOP nebo pravidla účasti, včetně storno podmínek. Partner by měl zákazníkovi srozumitelně vysvětlit, jak celý proces funguje: kdy a proč se platí, jak probíhá první / zkušební lekce, jakým způsobem lze případně uplatnit storno a v jaké lhůtě je potřeba tak učinit.

Platba předem musí být zákazníkovi vysvětlena jako standardní způsob potvrzení a rezervace místa v kurzu, nikoliv jako riziko nebo nátlak. Jejím smyslem je chránit kapacitu kurzu a předejít situacím, kdy zákazníci blokují místa, nereagují na komunikaci a pobočka mezitím nemůže nabídnout volné místo dalším zájemcům. Partner má proto zákazníkovi jasně vysvětlit, že platba předem je spojena se storno podmínkami, které mu umožňují ukončit účast po první / zkušební lekci, pokud kurz nesplní jeho očekávání.

Pokud kurz po první / zkušební lekci nesplní očekávání zákazníka a zákazník uplatní storno řádně, ve stanovené lhůtě a způsobem uvedeným ve VOP / pravidlech pobočky, partner

postupuje podle těchto podmínek. V případě použití standardizovaných VOP se zákazníkovi při splnění stanovených podmínek vrací uhrazená částka podle pravidel uvedených ve VOP.

Centrála může partnerům poskytovat vzorové VOP a další doporučené podklady. Tyto dokumenty slouží jako vzor a praktická pomůcka. Poskytnutím vzorových VOP však centrála nepřebírá právní odpovědnost za konkrétní obchodní vztah mezi partnerem a zákazníkem ani za způsob, jakým partner tyto podmínky používá ve svém provozu.

Partner odpovídá za to, jaké obchodní podmínky nebo pravidla účasti vůči svým zákazníkům používá, jak je zákazníkům komunikuje a zda odpovídají jeho konkrétnímu provozu a platným právním předpisům. Pokud partner používá vlastní VOP nebo vlastní pravidla účasti, odpovídá za jejich obsah, srozumitelnost, právní správnost a konzistentní uplatňování vůči zákazníkům.

10.5 Informace před první / zkušební lekcí

Po vyřešení platebních podkladů, VOP a storno podmínek je důležité zákazníkovi předat také praktické informace k první / zkušební lekci. Cílem není znovu opakovat platební nebo smluvní podmínky, ale pomoci zákazníkovi pochopit, co ho na lekci čeká, jak výuka probíhá a jak se má na první návštěvu připravit.

Dobře nastavená komunikace před první lekcí pomáhá předcházet nedorozuměním a zbytečným obavám. Zákazník by neměl být překvapen tím, kde se výuka koná, jak lekce probíhá, jaká je role rodiče, co si má vzít s sebou nebo jaký bude další postup po lekci. Čím lépe zákazník ví, do čeho vstupuje, tím větší je předpoklad, že první zkušenost bude pozitivní a že v kurzu bude pokračovat.

Před první / zkušební lekcí by měl zákazník obdržet zejména informace o tom:

- kdy a kde se lekce koná,
- jak se do prostor výuky dostane,
- kdo lekci povede,
- jak dlouho lekce trvá,
- zda má být přítomen rodič,
- zda se rodič v lekci aktivně zapojuje,
- co si má dítě, žák nebo rodič vzít s sebou,
- zda jsou potřeba výukové materiály, pomůcky nebo vlastní nástroj,
- jaký je základní charakter lekce a co může zákazník očekávat,
- jaký je další postup po první / zkušební lekci.

U programů, kde je přítomnost rodiče součástí výuky nebo je doporučená, musí být tato informace zákazníkovi sdělena předem. Rodič má vědět, zda je jeho účast pouze doprovodná, nebo zda se bude do lekce aktivně zapojovat.

Partner odpovídá za to, že informace před první / zkušební lekcí jsou zákazníkovi předány srozumitelně, včas a v rozsahu odpovídajícím konkrétnímu programu. Zákazník má před

příchodem na lekci vědět, kam jde, co má očekávat a co se od něj nebo od jeho dítěte v rámci první lekce očekává.

10.6 Storno po první lekci a pokračování v kurzu

Po první / zkušební lekci musí být zákazníkovi jasné, jaký je další postup. Pokud chce v kurzu pokračovat, pokračuje podle pravidel účasti, platebních podmínek a VOP / pravidel pobočky, které mu byly předem předány.

Pokud zákazník po první / zkušební lekci nechce pokračovat, musí mít možnost uplatnit storno způsobem a ve lhůtě stanovené VOP / pravidly pobočky. Partner je povinen zákazníkovi předem srozumitelně sdělit, jakým kanálem se storno uplatňuje a do kdy musí být doručeno.

Storno musí být řešeno dohledatelným způsobem, například e-mailem, formulářem nebo jiným písemně zachytitelným kanálem. Není vhodné spoléhat pouze na ústní sdělení, neformální zprávu nebo domluvu, kterou nelze zpětně ověřit.

Pokud zákazník uplatní storno řádně, ve stanovené lhůtě a způsobem uvedeným ve VOP / pravidlech pobočky, partner postupuje podle těchto podmínek, včetně případného vrácení uhrazené částky.

Pokud zákazník storno neuplatní podle stanovených podmínek, pokračuje v kurzu podle platných pravidel pobočky. Partner následně vede žáka v evidenci, docházce a dalších provozních podkladech.

10.7 Související podklady a vzory

Pro sjednocení práce se zákazníkem může centrála partnerům poskytovat vzorové nebo doporučené podklady, které pomáhají nastavit proces od první poptávky až po nástup do kurzu. Tyto podklady slouží jako praktická pomůcka, zejména pro menší pobočky nebo partnery, kteří nemají vlastní rezervační, zákaznický nebo administrativní systém.

Kapitola 10 navazuje zejména na tyto přílohy:

- **Příloha 10-A: Vzor odpovědi na webovou poptávku YMS**
- **Příloha 10-B: Telefonický checklist pro první kontakt se zájemcem YMS**
- **Příloha 10-C: Informace před první / zkušební lekcí YMS**
- **Příloha 10-D: Vzorové VOP / obchodní podmínky pro kurzy YMS**
- **Příloha 10-E: Doporučený zákaznický postup od poptávky po nástup do kurzu YMS**

Pokud partner tyto vzory využívá, je povinen je přizpůsobit svému konkrétnímu provozu, zákaznickému procesu a skutečně používaným podmínkám. Vzorové dokumenty nenahrazují odpovědnost partnera za správnou komunikaci se zákazníkem, použití vlastních nebo převzatých VOP, platební proces, storno pravidla ani soulad s platnými právními předpisy.

Podklady uvedené v této části mohou být centrálně doplňovány a aktualizovány podle zkušeností z praxe, změn v zákaznickém procesu nebo potřeb partnerů.

Kapitola 11

11. Lektorský tým: výběr, zaškolení, vedení a stabilita

11.1 Smysl práce s lektorským týmem

Kvalita lektorského týmu je jedním z klíčových faktorů dobře fungující pobočky YAMAHA MUSIC SCHOOL. Lektoři zásadně ovlivňují kvalitu výuky, zkušenost dětí i rodičů a tím i dlouhodobou stabilitu pobočky.

Spolupráce s lektory zahrnuje více kroků: od výběru vhodného kandidáta přes nastavení spolupráce a zaškolení až po další podporu, rozvoj a stabilizaci lektora v týmu.

Tato kapitola slouží jako praktický rámec pro partnery YAMAHA MUSIC SCHOOL. Shrnuje základní principy, které se v praxi osvědčily při výběru, vedení a dlouhodobé spolupráci s lektory.

Nejde o právní výklad pracovněprávních vztahů ani o náhradu metodického školení. Cílem je poskytnout partnerům oporu pro každodenní práci s lektorským týmem a pomoci předcházet situacím, které vedou k nestabilitě, nekvalitní výuce nebo zbytečné fluktuaci.

Franšízový partner neřeší pouze obsazení jednotlivých lekcí. Jeho úkolem je vytvářet takové podmínky, aby lektoři mohli výuku dlouhodobě vykonávat kvalitně, v souladu s metodikou YMS a s dostatečnou podporou v běžném provozu.

11.2 Profil vhodného lektora YMS

Požadavky na lektora se liší podle typu programu. Jiné předpoklady jsou důležité u lektora předškolních hudebních programů a jiné u lektora instrumentálních kurzů. Při výběru je proto nutné rozlišovat, pro jaký typ programu má být kandidát připravován.

Pro všechny lektory YMS však platí jeden společný základ: lektor musí být otevřený práci s metodikou YAMAHA MUSIC SCHOOL, která tvoří základ výuky v celé síti.

Lektor předškolních programů

Lektor předškolních programů pracuje se skupinou malých dětí a často také s jejich rodiči. Výuka je založena na hudbě, pohybu, společné aktivitě a práci s energií celé skupiny.

Důležitými předpoklady jsou zejména schopnost dobře zpívat a pracovat s rytmem, přirozený vztah k malým dětem, schopnost pracovat s pohybem a hudební aktivitou, schopnost organizovat a vést skupinu dětí a rodičů, schopnost přirozeně komunikovat s rodiči přítomnými v hodině, energie, přirozený projev, pozitivní přístup a otevřenost k práci s metodikou YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Hudební vzdělání je výhodou, ale u předškolních programů nejsou rozhodující pouze formální hudební kvalifikace. Klíčové jsou osobnostní předpoklady, schopnost pracovat se skupinou a respekt k metodickému vedení výuky.

Pro ověření základních profesních předpokladů, zejména schopnosti dobře zpívat a pracovat s rytmem, jsou centrálně připraveny vstupní testy. Jejich úspěšné absolvování je předpokladem pro zařazení kandidáta na seminář konkrétního programu.

Lektor instrumentálních programů

Lektor instrumentálních programů vede žáky při výuce konkrétního nástroje a pomáhá jim systematicky rozvíjet jejich hudební dovednosti.

Důležitými předpoklady jsou zejména dobrá instrumentální úroveň na daný nástroj, pedagogická zkušenost nebo přirozená schopnost učit, schopnost srozumitelně vysvětlovat a trpělivě vést žáka v jeho rozvoji, respekt k metodice a strukturovanému způsobu výuky YAMAHA MUSIC SCHOOL, otevřenost ke skupinové výuce a pochopení jejích pedagogických přínosů, spolehlivost a stabilita spolupráce.

Pro ověření instrumentální úrovně kandidáta jsou centrálně připraveny vstupní testy pro příslušný program nebo obor. Jejich úspěšné absolvování je předpokladem pro zařazení kandidáta na seminář konkrétního programu.

Výuka v programech YAMAHA MUSIC SCHOOL je založena na metodice, která významně využívá skupinovou výuku. Lektor by proto měl být otevřený tomuto přístupu a chápat jeho pedagogické přínosy. Pokud lektor není ochoten pracovat se skupinovou výukou, je velmi obtížné, aby se v systému YAMAHA MUSIC SCHOOL dlouhodobě uplatnil.

V praxi se často ukazuje, že pro výuku je důležitější dobrý pedagog než virtuózní hudebník. Schopnost hudební látku předat, vysvětlit, strukturovat a přizpůsobit skupinové výuce je proto klíčovým předpokladem.

Role lektora a vztah k metodice

Lektor v programech YAMAHA MUSIC SCHOOL není performerem, který primárně předvádí své hudební schopnosti. Je především průvodcem dítěte při jeho hudebním rozvoji.

Výuka vychází z metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL, která je společným základem všech programů v síti. Lektor ji může obohacovat svou osobností, energií a pedagogickým citem, neměl by ji však nahrazovat vlastním systémem výuky.

Respekt k metodice je proto jedním ze základních principů práce každého lektora v YAMAHA MUSIC SCHOOL. Kandidát, který odmítá metodické vedení, skupinovou výuku nebo společný rámec výuky, se v systému YMS dlouhodobě uplatňuje obtížně.

11.3 Vyhledávání a oslovování kandidátů

Výběr lektora není pouze otázkou odborných dovedností. Stejně důležité jsou osobnostní předpoklady, vztah k dětem, otevřenost k metodice YAMAHA MUSIC SCHOOL a dlouhodobá motivace ke spolupráci.

Nábor lektorů je vhodné chápat jako průběžnou činnost. Partner by měl mít přehled o možných kandidátech i v době, kdy aktuálně nikoho nehledá. Stabilní pobočka by neměla nové lektory řešit až ve chvíli, kdy stávající lektor odchází nebo kdy je nutné rychle obsadit výuku.

V praxi se lektoři YAMAHA MUSIC SCHOOL často rekrutují z několika typických prostředí.

Rodiče dětí z kurzů patří mezi přirozené zdroje nových lektorů. Výhodou je znalost prostředí a způsobu výuky, důvěra ve značku a metodiku a přirozený vztah k práci s dětmi. Takový kandidát často již rozumí atmosféře kurzů i základním principům výuky.

Rodiče na rodičovské dovolené, typicky maminky malých dětí, mohou být velmi stabilní skupinou kandidátů. Často mají přirozený vztah k dětem, motivaci dělat smysluplnou práci a realistická očekávání ohledně rozsahu výuky. Mnoho lektorek navíc pokračuje ve výuce i po návratu do zaměstnání, například v menším rozsahu.

Pedagogové ze ZUŠ mohou být kvalitními kandidáty zejména pro instrumentální programy. Často hledají dopolední přivýdělek nebo menší rozsah výuky. V praxi se může osvědčit model, kdy lektor vyučuje dopoledne v YAMAHA MUSIC SCHOOL a odpoledne na ZUŠ.

Doporučení od stávajících lektorů je rovněž velmi cenným zdrojem. Stávající lektor obvykle doporučí člověka, o kterém je přesvědčen, že by mohl být vhodným členem týmu.

Studenti hudebních nebo pedagogických oborů mohou být jednou z cest, jak najít nové lektory, je však potřeba počítat s určitými omezeními. Spolupráce bývá často krátkodobější, rozvrh studia se může měnit až do začátku semestru a ne vždy mají studenti přirozený vztah k práci s malými dětmi. Proto je vhodné u studentů pečlivě zvažovat očekávanou stabilitu spolupráce.

V některých situacích je nutné nové lektory aktivně vyhledávat. Partner může využít pracovní portály, osobní kontakty, místní komunity, pedagogické prostředí nebo sociální sítě.

Pro podporu náboru lze po domluvě s centrálou využít také kariérní stránku centrálního webu YAMAHA MUSIC SCHOOL, na které může být zveřejněna konkrétní nabídka spolupráce. Partner pak může na tuto nabídku odkazovat z dalších míst, například z pracovních portálů, sociálních sítí, vlastních komunikačních kanálů nebo tištěných materiálů.

Tento postup má dvě výhody: nabídka je prezentována profesionálně pod značkou YAMAHA MUSIC SCHOOL a komunikace směrem k uchazečům zůstává jednotná v rámci celé sítě.

11.4 Role provozovatele při budování lektorského týmu

Zkušenosti z praxe ukazují, že zejména v počáteční fázi provozu je velmi důležité, aby se provozovatel pobočky aktivně zapojoval také do výuky.

Provozovatel, který sám učí, má přímou zkušenost s metodikou, organizací lekcí i prací s rodiči a dětmi. Díky tomu může lépe podporovat ostatní lektory a rozumí reálným potřebám výuky.

Zapojení provozovatele do výuky zvyšuje stabilitu provozu. Pokud je provozovatel schopen v případě potřeby převzít část výuky, pomáhá to při výpadku lektora, změnách v rozvrhu nebo jiných provozních situacích.

Vlastní zkušenost s výukou zároveň pomáhá provozovateli realisticky chápat náročnost práce lektorů, plánovat rozvrh a nastavovat spolupráci férově a udržitelně.

Zejména v začátcích provozu může být zapojení provozovatele do výuky důležitým faktorem ekonomické stability pobočky. S rostoucím počtem žáků může provozovatel postupně část výuky omezovat a více se věnovat organizaci provozu, marketingu a rozvoji týmu.

Model, kdy provozovatel pouze organizuje provoz a sám neučí, bývá v počáteční fázi pobočky obtížně udržitelný. Aktivní zapojení do výuky je proto v začátcích často přirozenou a prakticky významnou součástí fungování pobočky.

11.5 První kontakt a základní filtr kandidáta

První kontakt s potenciálním lektorem je důležitým momentem, kdy lze poměrně rychle zjistit, zda má smysl pokračovat v dalším výběru.

Ještě před osobním setkáním nebo podrobnějším rozhovorem je vhodné ověřit základní hudební předpoklady kandidáta. U předškolních programů je důležité, aby kandidát dokázal dobře zpívat a pracovat s rytmem. U instrumentálních programů je nutné ověřit jeho instrumentální úroveň.

Pro ověření těchto základních předpokladů jsou centrálně připraveny **vstupní testy**. Ty slouží k rychlému posouzení, zda kandidát splňuje základní požadavky pro práci lektora v programech YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Aktuální vstupní testy a související pokyny jsou partnerům k dispozici prostřednictvím centrály nebo prostřednictvím ADMIN systému YMS, pokud jsou v něm pro partnery zveřejněny. Jejich zobrazení či skrytí v rámci ADMIN systému je v kompetenci centrály.

Partner může kandidátovi tyto testy předat a po jejich vypracování je zaslat centrále k posouzení. Pokud je partner schopen alespoň orientačně posoudit základní hudební předpoklady kandidáta, například zda kandidát dokáže zpívat nebo hrát na nástroj na odpovídající úrovni, je vhodné tento základní filtr provést ještě před odesláním vstupních testů na centrálu. Pokud takové posouzení není možné, je možné zaslat testy k vyhodnocení přímo na centrálu.

Teprve po vyhodnocení vstupních testů a kladném vyjádření centrály má smysl pokračovat v dalším výběru a případném osobním setkání.

Již při prvním kontaktu je vhodné kandidátovi stručně nastínit základní podmínky spolupráce, zejména že se zpravidla nejedná o pracovní poměr na plný úvazek, jaký může být přibližný rozsah výuky a jakým způsobem je obvykle nastavováno odměňování.

11.6 Osobní setkání a posouzení vhodnosti kandidáta

Pokud kandidát splní základní kvalifikační předpoklady, může následovat osobní rozhovor. Jeho cílem není prověřit všechny odborné dovednosti, ale získat základní představu o motivaci kandidáta, jeho vztahu k práci s dětmi, jeho praktických možnostech a otevřenosti k metodice YAMAHA MUSIC SCHOOL.

V osobním rozhovoru je vhodné zaměřit se zejména na motivaci ke spolupráci, vztah k práci s dětmi, otevřenost k metodice YAMAHA MUSIC SCHOOL, otevřenost ke skupinové výuce a praktické možnosti spolupráce.

Je vhodné zjistit, proč má kandidát o výuku zájem a jak si představuje rozsah spolupráce. V praxi se osvědčuje spolupráce s lidmi, kteří mají k práci s dětmi přirozený vztah a vnímají výuku jako smysluplnou činnost.

U předškolních programů je vztah k dětem zásadní. Kandidát by měl být otevřený práci s malými dětmi a měl by být schopen přirozené komunikace nejen s dětmi, ale i s jejich rodiči.

Kandidát by měl chápat, že výuka probíhá podle metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL a že práce lektora spočívá v jejím naplňování. Zejména u instrumentálních programů je důležité ověřit, zda je kandidát otevřený principu skupinové výuky, který je důležitou součástí metodiky.

Součástí rozhovoru má být také základní ověření časových možností kandidáta, jeho dostupnosti a představy o rozsahu výuky.

Pokud se v této fázi ukáže, že kandidát splňuje základní předpoklady a jeho přístup je v souladu s principy YAMAHA MUSIC SCHOOL, je vhodné pokračovat dalším krokem výběru, tedy hospitací nebo ukázkovou hodinou.

Na co si dát pozor při osobním setkání

Během osobního setkání se mohou objevit signály, které naznačují, že kandidát nemusí být pro prostředí YAMAHA MUSIC SCHOOL vhodný. Jeden signál nemusí sám o sobě znamenat zásadní problém, pokud se jich však objeví více současně, je vhodné velmi pečlivě zvážit, zda má smysl pokračovat v dalším výběru.

Mezi typické varovné signály patří zejména situace, kdy se kandidát brání práci podle metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL nebo dává najevo, že chce učit především „po svém“. Problémem může být také zdůrazňování vlastní seberealizace na úkor metodického vedení, odmítání skupinové výuky, negativní postoj ke zpětné vazbě, tendence obhajovat se při každé připomínce nebo malá ochota učit se novému přístupu.

U předškolních programů je potřeba zpozornět, pokud kandidát nepůsobí přirozeně ve vztahu k malým dětem nebo podceňuje komunikaci s rodiči přítomnými v hodině. Rizikovým signálem mohou být také velmi omezené časové možnosti, zájem pouze o krátkodobý přivýdělek nebo nespolehlivost už v praktických otázkách spolupráce, například dochvilnosti, dostupnosti nebo nejistoty ohledně rozsahu spolupráce během školního roku.

11.7 Hospitace, ukázková hodina a prohlášení o mlčenlivosti

Dalším krokem výběru bývá hospitace nebo ukázková lekce. Cílem této fáze je umožnit kandidátovi vidět, jak výuka v YAMAHA MUSIC SCHOOL skutečně probíhá, a současně získat lepší představu o tom, zda je pro tuto práci vhodný.

Hospitace může proběhnout dvěma způsoby: osobní účastí na lekci nebo zhlédnutím ukázkového záznamu výuky.

Osobní hospitace na lekci

Pokud kandidát navštíví lekci přímo v pobočce jako pozorovatel, je nutné předem zajistit ochranu výuky, soukromí účastníků a interního know-how YMS.

Před hospitací je proto potřeba s kandidátem podepsat **prohlášení o mlčenlivosti**, které se vztahuje k interním materiálům, metodice, obsahu výuky a informacím, se kterými se kandidát při hospitaci seznámí.

Pro tento účel se používá **Příloha 11-A: Prohlášení o mlčenlivosti pro kandidáta lektora / hospitaci YMS**.

Podepsané prohlášení o mlčenlivosti je potřeba uchovat a podle aktuálního postupu zaslat nebo zpřístupnit centrále. Tento postup umožňuje udržovat přehled o tom, kde se hospitace konají a kteří kandidáti se účastní výuky jako pozorovatelé.

Zhlédnutí ukázkového záznamu výuky

Pokud není možné, aby se kandidát osobně účastnil lekce, může být využito zhlédnutí ukázkového záznamu výuky, pokud je takový záznam centrálou k dispozici a je určený pro tento účel.

I v takovém případě musí být chráněn obsah záznamu, metodika a interní know-how YMS. Kandidát nesmí ukázkový záznam dále šířit, kopírovat, zveřejňovat ani jej používat mimo účel výběru lektora.

Partner nesmí umožnit volný přístup k výuce, metodickým materiálům nebo interním podkladům osobě, která ještě není prověřená nebo není odpovídajícím způsobem zavázána k mlčenlivosti. Smyslem prohlášení o mlčenlivosti není administrativně komplikovat výběr lektora, ale chránit metodiku, know-how, obsah výuky a důvěru rodičů a žáků.

11.8 Nastavení spolupráce s lektorem

Po výběru vhodného kandidáta následuje nastavení samotné spolupráce. V praxi YAMAHA MUSIC SCHOOL se ukazuje, že spolupráce s lektory má svá specifika, která je dobré znát a otevřeně komunikovat hned na začátku. Jde zejména o rozsah výuky, formu spolupráce, odměnu, očekávání obou stran a reálné možnosti tohoto oboru.

Při nastavování spolupráce je důležité otevřeně komunikovat, že rozsah výuky se odvíjí od počtu otevřených skupin, počtu zapsaných žáků a reálné poptávky. Lektor by měl od začátku rozumět tomu, že nejde nutně o stálý pracovní poměr nebo garantovaný úvazek, ale o spolupráci navázanou na skutečný provoz kurzů.

Je vhodné předem vyjasnit také očekávání ohledně dochvilnosti, přípravy na lekci, komunikace s partnerem, vedení docházky, práce s metodikou, účasti na školení, případných hospitacích, komunikace s rodiči a celkové spolehlivosti ve výuce.

Dobře nastavená spolupráce snižuje riziko nedorozumění, nereálných očekávání a pozdější fluktuace.

Formy spolupráce

V praxi se nejčastěji využívají dvě základní formy spolupráce: dohoda o provedení práce / dohoda o pracovní činnosti nebo spolupráce na základě IČO, kdy lektor fakturuje. Volba konkrétní formy závisí na preferencích provozovatele, lektora i konkrétní situaci.

DPP nebo DPČ může být vhodná zejména pro menší rozsah výuky, začínající lektory nebo postupné navázání spolupráce. Výhodou je jednodušší vstup pro lektora, flexibilní nastavení spolupráce a vhodnost pro menší úvazky. Součástí spolupráce musí být uzavření odpovídající dohody, která vymezuje základní podmínky spolupráce, zejména rozsah práce, odměnu a další náležitosti. Partner musí zároveň počítat s administrativními povinnostmi, které s těmito formami spolupráce souvisí.

Spolupráce na základě IČO může být vhodná u lektorů, kteří jsou zvyklí pracovat samostatně, mají vlastní podnikatelské oprávnění a fakturují za svou činnost. I v tomto případě je nutné mít podmínky spolupráce jasně domluvené a písemně podchycené.

Tato kapitola nepředstavuje právní výklad. Upozorňuje pouze na skutečnost, že každá forma spolupráce má svá pravidla, která je potřeba zohlednit.

Odměna lektora

Výše odměny lektora se v praxi může lišit podle regionu, typu programu, zkušeností lektora i konkrétní situace pobočky.

V rámci sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL se jako orientační základ dlouhodobě často používá odměna přibližně kolem **400 Kč za vyučovací hodinu**. Tato částka není závazná a slouží pouze jako orientační vodítko vycházející z běžné praxe.

U zkušenějších lektorů nebo v případě dlouhodobé a stabilní spolupráce je vhodné uvažovat i o vyšší odměně, která se v praxi může pohybovat například až kolem **600 Kč za vyučovací hodinu**.

Zkušenosti z praxe ukazují, že k postupnému navyšování odměny obvykle dochází v průběhu prvních let spolupráce, kdy lektor získává zkušenosti, větší jistotu ve výuce a stává se stabilní součástí týmu. Jako orientační rámec pro první úpravy odměny lze vnímat období přibližně 2–3 let spolupráce. Toto první navýšení však neznamená dosažení cílové odměny, ale pouze první krok v postupném růstu.

Další navyšování odměny pak obvykle probíhá postupně v delším časovém horizontu podle kvality práce, spolehlivosti a míry zapojení lektora. Vyšší úroveň odměny je v praxi spíše spojena s dlouhodobou, stabilní a bezproblémovou spoluprací, typicky v horizontu několika let.

Při nastavování odměny je zároveň důležité vnímat reálný časový rozsah práce lektora. Vyučovací hodina není jediným časem, který lektor práci věnuje. Lektor se na výuku připravuje, přichází na lekci s předstihem, komunikuje s partnerem, pracuje s materiály a podílí se na provozních činnostech souvisejících s výukou.

Odměna by proto měla být nastavena realisticky a férově tak, aby odpovídala nejen délce samotné lekce, ale také celkové náročnosti práce a dlouhodobé hodnotě kvalitního lektora pro pobočku.

11.9 Zaškolení lektora a vstup do výuky

Zaškolení lektora je důležitým přechodem mezi výběrem kandidáta a jeho skutečným vstupem do výuky. Nestačí pouze vybrat vhodného člověka. Lektor musí být postupně uveden do metodiky, provozu pobočky, práce s materiály, organizace lekce a očekávání, která jsou s výukou v YAMAHA MUSIC SCHOOL spojena.

Základní cestu lektora lze vnímat jako několik navazujících kroků: základní předpříprava před seminářem, absolvování vstupního semináře nebo školení, příprava na první výuku, první období výuky s přiměřenou podporou a následná spolupráce včetně kontrolního bodu.

Tyto kroky tvoří základní kostru systému práce s lektory a pomáhají zajistit, aby výuka probíhala v souladu s principy metodiky.

Vstupní seminář nebo školení zajišťuje lektorovi metodický základ pro daný program. Partner však zůstává důležitý i v praktické části zaškolení. Jeho úkolem je pomoci lektorovi zorientovat se v konkrétní pobočce, prostoru, rozvrhu, skupinách, komunikaci se zákazníky a běžném provozu výuky.

Matice školení potřebných pro konkrétní obory naleznete v **Příloze 11-B: Matice školení lektorů YMS**

Před první výukou by měl lektor vědět, kde bude učit, jak je učebna připravena, jaké pomůcky a materiály má k dispozici, jak se vede docházka, jak se řeší omluvy, komu hlásí provozní problém a jaká je jeho role vůči rodičům a žákům.

Další aktivity, jako jsou dodatečné hospitace, rozvojové semináře, mentoring nebo další formy podpory nad rámec základního procesu, jsou doporučené a mohou být realizovány podle možností partnera, lektora nebo centrály.

Smyslem minimálního standardu není přetěžovat systém nad reálné kapacity, ale zajistit jednotný základ kvality výuky, podpořit stabilitu lektorů v systému a nastavit realistický a dlouhodobě udržitelný proces práce s lektory.

11.10 První měsíce výuky a podpora lektora

První měsíce výuky jsou pro nového lektora velmi důležité. V této fázi si lektor vytváří jistotu ve své roli, učí se pracovat s metodikou v praxi, získává zkušenost se skupinou, rodiči, organizací lekce a běžným provozem pobočky.

Partner by měl v tomto období lektora přiměřeně podporovat. Cílem není vytvářet složitý systém kontrol nebo nadměrné množství porad, ale zajistit, aby lektor nebyl v prvních měsících ponechán bez opory.

Podpora může mít podobu krátkých konzultací, zpětné vazby po lekci, praktického vysvětlení konkrétní situace, pomoci s přípravou prostoru nebo pomůcek, ujasnění pravidel komunikace s rodiči nebo zprostředkování metodické konzultace s centrálou.

Rozsah podpory by měl odpovídat zkušenosti lektora, velikosti pobočky, možnostem partnera a konkrétní situaci v týmu. Začínající lektor obvykle potřebuje větší míru praktické podpory než lektor, který již má zkušenost s výukou v systému YMS.

Vhodné je nastavit také přirozený kontrolní bod po určité době výuky. Jeho cílem není formální hodnocení, ale společné vyhodnocení, jak se lektorovi daří, zda rozumí metodice, kde potřebuje podporu, jak funguje komunikace se skupinou a zda jsou podmínky spolupráce nastaveny realisticky.

První měsíce výuky významně ovlivňují, zda se lektor v systému stabilizuje, získá jistotu a bude mít motivaci pokračovat i v dalším období.

11.11 Průběžné vedení a metodická podpora lektora

Podpora lektora nekončí zvládnutím prvních měsíců výuky. Krátkodobá podpora pomáhá lektorovi vstoupit do systému, dlouhodobá podpora pak pomáhá udržovat kvalitu výuky a stabilitu celého týmu.

Podpora by měla být nastavena přiměřeně s ohledem na časové možnosti lektora i reálné možnosti provozu pobočky. Cílem není vytvářet množství pravidelných porad, ale zvolit takovou formu podpory, která je dlouhodobě udržitelná a pro lektora přínosná.

Po zvládnutí úvodní fáze výuky přechází spolupráce do běžného provozu. Lektor již pracuje samostatně, přesto se v praxi průběžně objevují situace, ve kterých může být vhodná podpora ze strany partnera nebo centrály.

Může jít například o otázky k práci s konkrétní lekcí, udržení struktury výuky v souladu s metodikou, práci s různě aktivními dětmi, komunikaci s rodiči, řešení drobných nejistot při vedení lekce, zvládání nových nebo nečekaných situací ve výuce, hledání přirozeného pedagogického stylu v rámci metodiky nebo udržení energie a motivace v průběhu školního roku.

Smyslem průběžné podpory není vytvářet další povinnosti, ale zajistit, aby měl lektor možnost konzultace v případě potřeby a nebyl při řešení praktických situací ponechán bez opory.

V praxi se osvědčuje především přirozená forma komunikace: krátká konzultace, rychlé upřesnění konkrétní situace nebo sdílení zkušenosti z výuky. Rozsah podpory by měl odpovídat zkušenosti lektora a skutečným potřebám pobočky.

Hospitace a zpětná vazba

Hospitace a zpětná vazba představují přirozený nástroj dlouhodobé podpory lektora. Jejich cílem není kontrola lektora, ale udržení kvality výuky a podpora dalšího růstu.

Průběžné hospitace je vhodné realizovat prezenčně na lekci, tak aby měly také motivační aspekt. V praxi není nutné realizovat hospitace příliš často. Obvykle postačuje hospitace při zahájení spolupráce, hospitace v rámci kontrolního bodu a průběžná hospitace alespoň jednou ročně.

Cílem je podpořit lektora v jeho dalším rozvoji a současně udržovat výuku v souladu s principy metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Pravidelný check-in s lektorem

Doporučuje se, aby partner v průběhu školního roku udržoval s lektorem pravidelný krátký kontakt, který neslouží ke kontrole, ale k včasnému zachycení nejistoty, přetížení nebo změny situace.

U nových lektorů může být tento kontakt v prvních týdnech častější. U stabilních lektorů postačuje spíše průběžná a přirozená forma komunikace.

Partner by měl mít v průběhu roku základní přehled o tom, zda je lektor se spoluprací spokojený, zda mu rozsah výuky vyhovuje a zda má zájem pokračovat i v dalším období.

Není nutné zavádět formální hodnotící systém, ale je vhodné tyto otázky otevírat včas a přirozeně.

Sdílení zkušeností mezi lektory

V některých situacích může být pro lektory přínosné sdílení zkušeností s ostatními kolegy. Může jít například o sdílení praktických postupů, řešení opakujících se situací ve výuce nebo předávání zkušeností mezi zkušenějšími a novějšími lektory.

Sdílení zkušeností nemusí mít podobu formálních porad. Může jít o krátká setkání, společnou konzultaci, metodické setkání nebo jinou přirozenou formu podpory v rámci týmu.

11.12 Rozvoj a motivace lektora

Po zvládnutí základní fáze výuky přechází lektor do režimu dalšího profesního rozvoje. Zatímco vstupní školení a první měsíce jsou zaměřeny především na zvládnutí metodiky a získání jistoty ve vedení lekce, další rozvoj umožňuje lektorovi prohlubovat své dovednosti a postupně zvyšovat kvalitu své práce.

Rozvoj lektora není jednorázová aktivita, ale dlouhodobý proces, který probíhá postupně v průběhu spolupráce.

Rozvoj může probíhat například v oblasti hlubší práce s metodikou a strukturou lekce, pedagogických dovedností při práci se skupinou dětí, komunikace s rodiči nebo řešení náročnějších situací ve výuce.

Tento rozvoj může být realizován prostřednictvím nadstavbových seminářů, metodických setkání nebo dalších forem profesní podpory, které umožní lektorům dále rozvíjet jejich pedagogické a metodické kompetence.

Tyto aktivity jsou určeny zejména pro lektory, kteří již mají zkušenost s výukou v systému YAMAHA MUSIC SCHOOL a chtějí svou práci dále rozvíjet.

Cílem není vytvářet povinný systém dalšího vzdělávání, ale nabídnout lektorům možnost dalšího profesního růstu a současně dlouhodobě posilovat kvalitu výuky v celé síti.

Tato oblast představuje prostor pro další rozvoj systému v budoucnu a může být postupně rozšiřována podle potřeb praxe.

11.13 Stabilita týmu a prevence fluktuace

Stabilita lektorského týmu je výsledkem několika navazujících kroků, které jsou popsány v předchozích částech této kapitoly. Základem je správný výběr lektora a realistické nastavení spolupráce. Stejně důležitá je však také průběžná práce s lektorem v průběhu školního roku.

Ani velmi dobře vybraný lektor nemusí dlouhodobě pokračovat ve spolupráci, pokud nemá dostatečné podmínky pro stabilní výkon své práce nebo pokud partner nemá přehled o jeho situaci v průběhu roku.

Cílem práce s lektory proto není pouze obsazení výuky na začátku školního roku, ale vytvoření stabilního týmu, který umožňuje dlouhodobě udržet kvalitu výuky a předcházet situacím, kdy je nutné hledat nové lektory na poslední chvíli.

Stabilita týmu nevzniká jednorázovým rozhodnutím, ale postupně jako výsledek průběžné práce během celé spolupráce.

Jednotlivé části procesu práce s lektorem na sebe navazují: výběr vhodného kandidáta, nastavení realistických podmínek spolupráce, postupné zapojení lektora do výuky, podpora v prvních měsících práce, průběžná metodická podpora a možnost dalšího profesního rozvoje.

Tyto kroky společně vytvářejí podmínky pro dlouhodobě stabilní spolupráci. Pokud některá z těchto částí chybí nebo není dostatečně funkční, zvyšuje se pravděpodobnost, že spolupráce nebude dlouhodobě udržitelná.

Práce s lektory by neměla probíhat pouze ve chvíli, kdy vznikne problém nebo kdy je potřeba obsadit novou výuku. Průběžný kontakt s lektory pomáhá partnerovi včas rozpoznat situace, které mohou mít vliv na dlouhodobou stabilitu spolupráce.

Nejde o formální hodnocení ani složitý systém řízení lidí, ale o přirozený zájem o to, jak se lektorovi ve výuce daří, jak se cítí ve své roli a zda má podmínky pro dlouhodobou spolupráci.

Stabilita týmu tedy není samostatná aktivita, ale výsledek fungujícího systému práce s lektory.

11.14 Typické situace, které mohou ovlivnit stabilitu spolupráce

Ukončení spolupráce s lektorem je přirozenou součástí fungování týmu a nelze mu zcela zabránit. V mnoha případech však k ukončení spolupráce dochází z důvodů, které je možné v průběhu spolupráce včas rozpoznat.

Typicky může jít například o nejistotu při vedení výuky, nesoulad mezi očekáváním a reálným rozsahem práce, přetížení při zahájení spolupráce nebo v průběhu spolupráce, pocit, že lektor nemá dostatečnou oporu, pokles motivace v průběhu školního roku, změnu časových možností lektora, nejistotu při práci s metodikou, pocit stagnace bez možnosti dalšího rozvoje nebo nedostatečný zájem a podporu ze strany vedení pobočky.

Tyto situace jsou běžnou součástí pedagogické praxe a samy o sobě neznamenají, že spolupráce nemůže být dlouhodobě funkční. Včasná komunikace často umožní situaci stabilizovat nebo přizpůsobit nastavení spolupráce tak, aby byla dlouhodobě udržitelná.

Pokud spolupráce s lektorem končí, je vhodné znát alespoň základní důvod jejího ukončení. Nemusí jít o formální proces, ale i krátká závěrečná reflexe může partnerovi pomoci lépe porozumět tomu, zda šlo o přirozenou změnu životní situace, nebo o problém, kterému bylo možné předejít.

Dlouhodobé sledování těchto důvodů může být cenným podkladem pro další úpravy systému práce s lektory na úrovni pobočky i celé sítě.

11.15 Průběžná práce s lektory během školního roku

Stabilita týmu je výsledkem průběžné práce partnera v průběhu celého školního roku, nikoliv pouze jednorázového náboru nových lektorů.

Důležitou součástí stabilního fungování pobočky je průběžný přehled o situaci jednotlivých lektorů v průběhu školního roku. Nejde o formální hodnocení ani složitý systém řízení lidí, ale o základní orientaci v tom, jak se lektorovi ve výuce daří, zda je rozsah výuky dlouhodobě udržitelný, zda má zájem ve spolupráci pokračovat a zda se jeho pracovní možnosti nemění.

Díky tomuto přehledu může partner včas rozpoznat rizika, která by později mohla vést k náhlému výpadku lektora nebo ukončení spolupráce.

Tím se výrazně snižuje riziko, že bude nutné řešit personální situaci v krátkém časovém horizontu bez možnosti důkladného výběru nového lektora.

Rozložení výuky mezi více lektorů

Stabilitu pobočky významně ovlivňuje také způsob rozložení výuky mezi jednotlivé lektory. Pokud je větší část výuky postavena pouze na jednom člověku, vzniká zvýšené riziko nestability v případě změny jeho časových možností nebo jiné změny jeho situace.

Postupné zapojování více lektorů umožňuje snížit závislost pobočky na jednotlivci, lépe reagovat na změny v kapacitách, rozložit výuku mezi více osob a vytvářet stabilnější prostředí pro dlouhodobé fungování výuky.

Tento princip souvisí také s postupným navyšováním rozsahu výuky u nových lektorů a s realistickým plánováním kapacit v jednotlivých obdobích.

Cílem není omezovat rozsah spolupráce s kvalitními lektory, ale vytvářet prostředí, které není dlouhodobě závislé pouze na jedné osobě.

Plánování dalšího školního roku

Stabilita týmu se výrazně zvyšuje ve chvíli, kdy partner průběžně ví, jaké jsou možnosti jednotlivých lektorů v dalším období.

Pokud je v průběhu druhého pololetí zřejmé, kteří lektoři chtějí pokračovat ve spolupráci, kteří lektoři chtějí rozsah výuky upravit a kde může vzniknout potřeba doplnění kapacit, je možné řešit personální situaci s dostatečným předstihem.

Tím se snižuje riziko, že bude nutné obsazovat výuku na poslední chvíli bez možnosti kvalitního výběru a přípravy nového lektora.

Průběžná práce s lektory během školního roku tak přispívá nejen ke stabilitě týmu, ale také k vyšší kvalitě výuky a lepším podmínkám pro dlouhodobé fungování pobočky.

11.16 Rozdělení rolí: centrála, partner a lektor

Fungování systému práce s lektory je postaveno na jasném rozdělení rolí mezi centrálou, partnerem a lektorem.

Každá z těchto rolí má v systému své místo a odpovědnost. Pouze jejich vzájemná spolupráce umožňuje dlouhodobě udržet kvalitu výuky a stabilitu lektorského týmu.

Smyslem tohoto rozdělení není vytvářet složitou strukturu, ale zajistit, aby jednotlivé části systému fungovaly provázaně a dlouhodobě udržitelně.

Centrála

Centrála zajišťuje metodický rámec výuky a vytváří podmínky pro jednotnou kvalitu napříč sítí.

Zejména připravuje metodiku výuky, organizuje vstupní školení, vytváří výukové a metodické materiály, nastavuje základní standardy výuky, poskytuje metodickou podporu, realizuje hospitace nebo jejich metodické vedení a podílí se na dalším rozvoji systému školení lektorů.

Role centrály spočívá především v tom, aby systém výuky fungoval jako celek a měl dlouhodobě jednotnou kvalitu.

Partner

Partner zajišťuje praktické fungování výuky na pobočce a pracuje s lektorem v každodenním provozu.

Zejména vybírá vhodné lektory, připravuje lektora na vstup do systému, vytváří podmínky pro realizaci výuky, poskytuje podporu v prvních měsících spolupráce, je lektorovi k dispozici pro průběžné konzultace, sleduje kvalitu výuky v praxi, spolupracuje s centrálou při hospitacích nebo kontrolních bodech a podílí se na stabilizaci lektora v týmu.

Role partnera je klíčová zejména v prvních měsících výuky, kdy lektor získává praktickou zkušenost a postupně si vytváří jistotu ve své roli.

Lektor

Lektor realizuje výuku podle metodiky YAMAHA MUSIC SCHOOL a podílí se na kvalitě každodenní zkušenosti dětí, rodičů a žáků v kurzu.

Jeho úkolem je připravovat a vést lekce v souladu s metodikou, pracovat s dětmi nebo žáky přiměřeně jejich věku a programu, respektovat strukturu výuky, komunikovat přiměřeně s rodiči, spolupracovat s partnerem a přijímat potřebnou zpětnou vazbu.

Lektor má být otevřený dalšímu rozvoji, metodické podpoře a spolupráci v rámci týmu. Stabilní a kvalitní lektor je důležitou součástí celé značky YAMAHA MUSIC SCHOOL, protože právě jeho práce je pro rodiče a žáky nejviditelnější každodenní podobou systému.

11.17 Závěr kapitoly

Práce s lektory je dlouhodobý proces. Nestačí lektora jednorázově najít, zaškolit a nechat jej samostatně fungovat bez další podpory. Kvalitní a stabilní tým vzniká postupně: dobrým výběrem, realistickým nastavením spolupráce, praktickým uvedením do výuky, průběžnou podporou a přirozeným zájmem o to, jak lektor v systému funguje.

Partner, který věnuje práci s lektory dostatečnou pozornost, zvyšuje stabilitu své pobočky, kvalitu výuky, spokojenost rodičů i dlouhodobou důvěryhodnost značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Kapitola 12

12. Komunikace v síti YMS

12.1 Smysl komunikačního systému

Cílem komunikačního systému v rámci YAMAHA MUSIC SCHOOL není zvýšit množství komunikace, ale nastavit ji tak, aby byla přehledná, srozumitelná a dlouhodobě funkční.

Dobře nastavená komunikace má franšízovým partnerům pomoci rychle se zorientovat v tom, kam směřovat jednotlivá témata, kde hledat důležité informace a co řešit lokálně a co už patří do komunikace s centrálou.

Cílem je omezit chaos, snížit množství zbytečných dotazů, oddělit každodenní operativu od metodických, systémových a strategických témat a vytvořit jasnější rámec pro fungování celé sítě.

Komunikační systém má zároveň podporovat efektivitu centrály, samostatnost franšízových partnerů a celkovou přehlednost v rámci systému YAMAHA MUSIC SCHOOL.

12.2 Základní principy komunikace v systému

Níže uvedené principy vycházejí z praktických zkušeností fungování sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL. Pomáhají předcházet nejčastějším komunikačním problémům, jako je nejasnost v informacích, paralelní řešení stejného tématu nebo obtížná dohledatelnost důležitých sdělení.

Principy slouží jako jednoduché vodítko pro to, jak komunikaci v systému používat.

Jedno téma řešíme na jednom místě

Každé téma má mít jedno hlavní komunikační vlákno. Neměly by vznikat paralelní verze stejného tématu například současně v e-mailu, WhatsAppu a telefonicky bez návaznosti.

Pokud je téma zahájeno e-mailem, pokračuje se primárně e-mailem. Pokud je téma řešeno telefonicky nebo přes WhatsApp a má dlouhodobý dopad, je vhodné jeho závěr stručně potvrdit e-mailem.

Důležité informace musí být dohledatelné

Informace, které mají vliv na fungování školy, pobočky nebo systému, musí být možné zpětně dohledat. Typicky se jedná o e-mail, sdílený dokument nebo oficiální podklad od centrály.

Cílem je zabránit situaci, kdy existuje více verzí stejné informace nebo není jasné, která verze je aktuální. WhatsApp a telefon slouží především pro operativní domluvu.

Komunikace musí být přiměřená tématu

Pro operativní domluvu se používají rychlé komunikační kanály. Pro důležitá nebo dlouhodobá témata se používají komunikační kanály, které umožňují dohledatelnost a návaznost.

Tím se snižuje množství nedorozumění a zjednodušuje orientace v informacích.

Role v komunikaci by neměly být obcházeny

Komunikace by měla respektovat strukturu systému a odpovědnosti jednotlivých rolí. Pokud někdo kontaktuje jinou úroveň systému napřímo, například rodič nebo lektor kontaktuje centrálu, situace se řeší koordinovaně a se zapojením odpovědné osoby.

Cílem není komunikaci blokovat, ale zachovat přehled, jednotnost informací a odpovědnost jednotlivých rolí.

Podněty, které mohou mít širší dopad, mají být sdíleny

Pokud se v praxi objeví téma, které může mít dopad na více franšízových partnerů nebo na fungování systému jako celku, je vhodné ho sdílet s centrálou, aby mohlo být posouzeno a případně řešeno jednotně.

12.3 Základní směry komunikace v systému

V rámci systému YAMAHA MUSIC SCHOOL probíhá komunikace v několika základních směrech. Rozlišení těchto směrů pomáhá určit, kam konkrétní téma patří a kdo je za jeho řešení odpovědný.

Centrála → franšízoví partneři

Centrála komunikuje témata, která se týkají fungování systému jako celku.

Typicky se jedná zejména o metodiku výuky, změny v programech, marketingové podklady a kampaně, informace ke značce, systémové změny a důležité organizační informace.

Cílem je zajistit jednotné fungování systému a poskytnout franšízovým partnerům oporu pro jejich činnost.

Franšízoví partneři → centrála

Franšízoví partneři komunikují směrem k centrále témata, která přesahují běžný provoz jedné školy nebo vyžadují sjednocení v rámci systému.

Typicky se jedná o dotazy k metodice nebo programům, podněty k úpravám systému, opakující se problémy z praxe, nové situace, například legislativní otázky, návrhy na zlepšení fungování systému a pravidelné administrativní informace potřebné pro fungování systému, například přehled výuky, počty žáků nebo informace o vyučovaných programech.

Cílem je umožnit průběžný rozvoj systému na základě zkušeností z praxe a současně zajistit potřebný přehled o fungování sítě.

Franšízový partner → lektor

Franšízový partner zajišťuje komunikaci směrem k lektorskému týmu ve své škole.

Typicky se jedná o záležitosti týkající se organizace výuky, rozvrhu, provozních informací, očekávání a standardů práce, organizačních změn a zpětné vazby.

Franšízový partner je odpovědný za předávání informací směrem ke svému týmu.

Lektor → franšízový partner

Lektor komunikuje s franšízovým partnerem témata související s výukou a provozem lekcí.

Typicky se jedná o informace o průběhu výuky, provozní situace, potřebu změn v organizaci výuky, upozornění na vzniklé problémy nebo zpětnou vazbu z lekcí.

Lektor / franšízový partner → zákazník

Lektor komunikuje se zákazníky především v souvislosti s výukou. Typicky se jedná o informace k průběhu lekcí, základní organizační informace ke konkrétní výuce, doporučení k domácí přípravě nebo zpětnou vazbu k dítěti.

Lektor by neměl být primárním kontaktním místem pro řešení plateb, smluvních vztahů, změn kurzu, stížností, individuálních výjimek, organizačních nebo systémových rozhodnutí.

Toto nastavení rolí by si měl uvědomovat jak lektor, tak i franšízový partner, který by neměl komunikaci v těchto oblastech na lektora delegovat.

Hlavním kontaktním místem pro zákazníka je vždy franšízový partner nebo jím určená osoba, například administrátor školy. Cílem je, aby se lektor mohl soustředit především na výuku.

Sdílení podnětů v rámci systému

V systému se objevují témata, která mohou mít dopad na více franšízových partnerů. Typicky se jedná o legislativní změny, výklad povinností vůči úřadům, opakující se problémy v praxi, nové situace, které dosud nebyly řešeny, nebo podněty na úpravy fungování systému.

Tyto podněty je vhodné předávat centrále, která posoudí jejich význam a případně připraví sjednocené řešení nebo doporučení pro franšízové partnery.

Pro sběr těchto podnětů může být určeno konkrétní místo nebo forma v rámci systému.

12.4 Kontaktní a odpovědnostní matice centrály

Následující přehled je součástí této kapitoly a slouží jako praktická orientace pro franšízové partnery při komunikaci s centrálou YAMAHA MUSIC SCHOOL. Pomáhá rychle určit, na koho se obrátit v jednotlivých situacích, a přispívá k efektivnějšímu řešení témat v rámci systému.

Matice může být průběžně aktualizována podle aktuálního rozdělení odpovědností v rámci centrály.

Oblast / téma	Odpovědná osoba / primární kontakt
Provoz a organizace výuky	Zdeněk Simek st.
Marketing a brand	Zdeněk Simek ml.
Smlouvy a franšíza	Zdeněk Simek ml.
Výkazy a reporting, počty žáků, lektoři, obory	Zdeněk Simek st.
Objednávky materiálů	Zdeněk Simek st.
Web	Zdeněk Simek ml.
Rozvoj systému a sítě, včetně systémových podnětů	Zdeněk Simek ml.
Fakturace a platby	Eva Simková
Metodika – předškolní programy Robátka, První krůčky k hudbě	Eva Simková
Metodika – předškolní programy Rytmické krůčky, Music Parade	Zdeněk Simek st.
Metodika – klávesové programy Fun Key Kids, Play for Keeps	Zdeněk Simek st.
Metodika – zobcová flétna	Zdeněk Simek st.
Metodika – doprovodná / akustická kytara	Mgr. Tomáš Simek
Metodika – ostatní programy	Zdeněk Simek st.

Pokud si franšízový partner není jistý, kam konkrétní téma patří, může se obrátit na centrálu prostřednictvím obecného kontaktního e-mailu. Dotaz bude následně nasměrován na odpovědnou osobu.

Obecný kontaktní e-mail centrály: **info@yamahamusicschool.cz**

Přehled kontaktů na osoby uvedené v matici:

Osoba	E-mail	Telefon
Mgr. Zdeněk Simek / Zdeněk Simek st.	zdenek.simek.sr@yamahamusicschool.cz	+420 777 249 068
Ing. Zdeněk Simek, M.A. / Zdeněk Simek ml.	zdenek.simek@yamahamusicschool.cz	+420 777 021 905
Eva Simková	eva.simkova@yamahamusicschool.cz	+420 777 551 340
Mgr. Tomáš Simek	tomas.simek@yamahamusicschool.cz	—

12.5 Oficiální komunikační kanály YMS

V rámci systému YAMAHA MUSIC SCHOOL je pro komunikaci mezi centrálou a franšízovými partnery využíváno omezené množství komunikačních kanálů.

Cílem je omezit roztříštěnost komunikace, zvýšit přehlednost informací a zajistit, aby důležitá sdělení byla dohledatelná.

Používání omezeného počtu kanálů pomáhá předcházet situacím, kdy se stejné téma řeší paralelně na více místech nebo kdy není jasné, kde hledat aktuální informace.

E-mail

E-mail slouží jako základní a preferovaný kanál pro komunikaci, která má dlouhodobější platnost, obsahuje důležité informace, vyžaduje dohledatelnost, obsahuje přílohy nebo podklady nebo shrnuje závěry komunikace.

E-mail je považován za referenční komunikační kanál pro důležitá sdělení v rámci systému.

WhatsApp skupiny

WhatsApp slouží především pro operativní komunikaci a rychlé organizační domluvy.

Typicky se jedná o rychlé upřesnění informací, krátké organizační dotazy, upozornění na novou informaci zaslanou e-mailem nebo operativní situace, které vyžadují rychlou reakci.

WhatsApp nenahrazuje e-mail v případech, kdy je potřeba mít informaci dlouhodobě dohledatelnou nebo jednoznačně formulovanou.

V rámci systému jsou využívány předem definované skupiny, které slouží pro komunikaci mezi centrálou a franšízovými partnery. Aktuální seznam skupin je průběžně aktualizován.

Stávající WhatsApp skupiny:

- **Strategické plánování YMS**

Online schůzky Zoom

Pro některá témata je vhodné využít online schůzku, zejména pokud je potřeba projít komplexnější téma nebo sladit více pohledů.

V současnosti je pro online schůzky využívána platforma Zoom. Online schůzky jsou plánovány s předstihem a účastníci obdrží odkaz na připojení.

Dochvilnost pomáhá efektivně využít společný čas všech účastníků. Doporučuje se připojit na schůzku několik minut před jejím začátkem, aby bylo možné včas vyřešit případné technické problémy.

Sdílené dokumenty

Pro sdílení dokumentů, podkladů a materiálů může být využíváno úložiště nebo jiná platforma určená pro práci s dokumenty. Konkrétní řešení je sjednoceno v rámci systému.

V současné době je v systému YMS využíváno sdílené úložiště Dropbox.

12.6 Časová pravidla komunikace

Nastavení základních časových pravidel pomáhá udržet komunikaci přehlednou a současně respektovat pracovní režim jednotlivých franšízových partnerů i centrály.

Cílem není komunikaci omezovat, ale nastavit očekávání, kdy lze předpokládat reakci a jaký kanál zvolit podle naléhavosti tématu.

E-mail

E-mail je možné použít kdykoliv. Není očekávána okamžitá reakce mimo běžnou pracovní dobu.

E-mail je vhodný zejména pro témata, která nejsou urgentní, vyžadují promyšlenou odpověď, obsahují podklady nebo přílohy nebo mají dlouhodobější platnost.

Odpověď na e-mail lze obvykle očekávat do druhého pracovního dne, nejpozději do 3 pracovních dnů u neurgentních témat.

Podobnou dobu reakce se doporučuje dodržovat také směrem od franšízových partnerů k centrále a ve vztahu k zákazníkům.

WhatsApp

WhatsApp slouží především pro operativní komunikaci v běžné pracovní době.

Doporučená doba pro komunikaci je zpravidla v pracovní dny mezi **8:00–16:00**.

Mimo pracovní dobu by měl být WhatsApp využíván pouze ve výjimečných nebo urgentních situacích.

Telefonický hovor

V naléhavých nebo komplexnějších situacích je možné využít telefonický hovor.

Před telefonátem je vhodné krátce ověřit dostupnost druhé strany, ideálně prostřednictvím soukromé zprávy na WhatsApp.

Telefonický hovor je vhodný zejména tehdy, pokud by písemná komunikace byla zdlouhavá nebo by mohla vést k nedorozumění.

Urgentní vs. neurgentní komunikace

Při volbě kanálu je vhodné zohlednit naléhavost tématu.

Operativní a časově citlivé situace je vhodné komunikovat způsobem, který umožňuje rychlou reakci.

Témata, která nevyžadují okamžité řešení, je vhodné směrovat primárně na e-mail.

Cílem je omezit tlak na okamžité reakce u témat, která to nevyžadují, a současně umožnit efektivní řešení situací, které rychlou reakci potřebují.

12.7 Speciální situace v komunikaci

V praxi mohou nastat situace, kdy některá osoba kontaktuje jinou úroveň systému napřímo. Může jít například o situaci, kdy rodič kontaktuje centrálu přímo s dotazem nebo stížností, lektor se obrátí přímo na centrálu, nebo se určitá situace začne řešit mimo běžnou komunikační strukturu.

Takové situace není cílem automaticky odmítat nebo blokovat. Je však důležité je řešit koordinovaně a se zapojením odpovědné osoby, zejména franšízového partnera, pokud se věc týká jeho pobočky, lektora nebo zákazníků.

Pokud rodič kontaktuje centrálu přímo, centrála může situaci přijmout, vyhodnotit a podle povahy věci řešit. Pokud se věc týká konkrétní pobočky, je nutné do řešení zapojit franšízového partnera nebo jej o situaci informovat.

Pokud lektor kontaktuje centrálu přímo s metodickým nebo provozním tématem, je vhodné posoudit, zda jde o otázku metodiky, kterou má řešit centrála, nebo o lokální provozní otázku, která patří primárně franšízovému partnerovi.

Cílem těchto pravidel není bránit komunikaci, ale zachovat přehled o řešených tématech, odpovědnost jednotlivých rolí a jednotnost informací směrem k zákazníkům, lektorům i partnerům.

Kapitola 13

13. Plánování provozu pobočky a spolupráce v síti

13.1 Smysl plánování v YMS

Plánování v systému YAMAHA MUSIC SCHOOL není samoúčelná administrativa. Je to nástroj, který pomáhá předcházet improvizaci, zbytečnému stresu, pozdnímu řešení důležitých témat a provozním problémům, kterým lze při včasné přípravě předejít.

Cílem plánování není vytvořit rigidní harmonogram, který nelze v průběhu roku měnit. Cílem je nastavit přirozený rytmus práce tak, aby důležitá témata měla v průběhu školního roku své místo a nebyla řešena pouze operativně ve chvíli, kdy už jsou možnosti omezené.

Dobré plánování pomáhá centrále i partnerům lépe pracovat s kapacitami, lektory, kurzy, rozvrhy, školeními, náborem nových žáků, komunikací s rodiči a celkovou přípravou dalšího období výuky.

Franšízový partner, který plánuje s dostatečným předstihem, má větší šanci stabilizovat lektorský tým, včas vyhodnotit pokračování žáků, připravit rozvrhy, otevřít vhodné kurzy, pracovat s poptávkami a zahájit školní rok bez zbytečného chaosu.

Plánování zároveň pomáhá celé síti YMS fungovat systematičtěji. Pokud centrála i partneři pracují s podobným časovým rámcem, je snazší sdílet informace, připravovat školení, plánovat setkání, koordinovat marketingové aktivity a včas zachytit témata, která mají dopad na více poboček.

13.2 Úrovně plánování

Plánování v YMS probíhá na několika úrovních. Každá z nich má jiný účel a jiný časový horizont.

Strategické plánování

Strategické plánování se týká dlouhodobého směru sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL. Řeší se v něm zejména hlavní priority systému, rozvoj metodiky, systémové projekty, vzdělávání lektorů, podpora partnerů, společná komunikace značky a další témata, která mají dopad na fungování celé sítě.

Strategické plánování probíhá zejména na úrovni centrály. Do jeho přípravy mohou vstupovat také podněty z praxe, zkušenosti partnerů, výstupy ze společných setkání, opakující se problémy nebo návrhy na zlepšení systému.

Cílem strategického plánování je určit hlavní směry, kterým se má síť v dalším období věnovat, připravit je s dostatečným předstihem a podle potřeby je srozumitelně promítnout do práce partnerů.

Roční plánování

Roční plánování vychází z rytmu školního roku. Pomáhá připravit hlavní provozní a organizační témata, která se v průběhu roku pravidelně opakují.

Týká se zejména plánování kurzů, rozvrhů, kapacit, lektorů, školení, zápisů, pokračování žáků, náboru nových skupin, komunikace s rodiči, aktualizace údajů na webu a přípravy zahájení nového školního roku.

Roční plánování je důležité zejména pro franšízové partnery, protože většina provozních rozhodnutí pobočky je navázána právě na školní rok. Pokud se kurzy, lektoři, prostory a rozvrhy začnou řešit příliš pozdě, zvyšuje se riziko provozních komplikací, nenaplněných skupin nebo ztracených zájemců.

Průběžné plánování během roku

Ne všechna témata je možné naplánovat dlouhodobě. V průběhu školního roku vznikají situace, na které je potřeba reagovat podle skutečného vývoje.

Může jít například o změny v obsazenosti skupin, odchody nebo příchody žáků, personální změny, výpadky lektorů, změny v rozvrhu, individuální potřeby pobočky, provozní komplikace nebo nové podněty od rodičů, lektorů nebo partnerů.

Průběžné plánování umožňuje reagovat na realitu, aniž by bylo nutné měnit celý dlouhodobý směr. Cílem je udržet rovnováhu mezi plánovanými aktivitami a běžnou operativou.

13.3 Rozdělení odpovědnosti: centrála vs. partner

Plánování v síti YAMAHA MUSIC SCHOOL probíhá na úrovni centrály i na úrovni jednotlivých partnerů. Cílem není omezovat samostatnost partnerů, ale jasně rozlišit, která témata mají systémový charakter, která témata jsou lokální a která témata je vhodné koordinovat společně.

Jasné rozdělení odpovědností pomáhá snížit množství operativních dotazů, předcházet duplicitám a zvýšit předvídatelnost fungování celé sítě.

Co plánuje centrála

Centrála plánuje zejména oblasti, které mají dopad na fungování celé sítě nebo vyžadují jednotný přístup.

Patří sem především strategické a systémové priority, rozvoj metodiky, koncepční změny, systém školení, metodická setkání, podpora lektorů, společná setkání partnerů, sdílení důležitých informací, témata relevantní pro celou síť, komunikační rámec, marketingové směry a podklady pro partnery.

Centrála zároveň vytváří základní časový rámec, ve kterém se tato témata v průběhu roku řeší.

Co plánuje partner

Partner plánuje oblasti související s konkrétním fungováním své pobočky nebo výukového místa.

Patří sem zejména otevírání kurzů, velikost skupin, obsazenost kurzů, rozvrhy, prostory, lektorský tým, vytížení lektorů, zastupitelnost, pokračování žáků, lokální nábor, komunikace s rodiči, práce s poptávkami, administrativní připravenost, vybavení učeben a praktické zahájení školního roku.

Partner je odpovědný za to, že má o své pobočce dostatečný přehled a dokáže včas vyhodnotit, co bude potřeba řešit pro další období.

Co je vhodné koordinovat společně

Některá témata vznikají lokálně, ale mohou mít dopad na celý systém nebo na více partnerů. V takových případech je vhodné je sdílet s centrálou.

Může jít například o opakující se problémy z praxe, nové situace, potřebu úpravy metodických nebo provozních pravidel, zkušenosti s náborem žáků nebo lektorů, změny v poptávce po programech nebo podněty k úpravě systémových nástrojů.

Cílem společné koordinace není přenášet odpovědnost partnera na centrálu. Cílem je zajistit, aby témata s širším dopadem nezůstala izolovaná na jedné pobočce a mohla být vyhodnocena v kontextu celé sítě.

13.4 Klíčové oblasti plánování partnera

Franšízový partner by měl plánování vnímat jako praktický nástroj pro řízení své pobočky. Nejde pouze o to, kdy začíná školní rok, ale o soubor oblastí, které na sebe navazují a společně ovlivňují stabilitu provozu.

Kapacity kurzů a skupin

Partner by měl průběžně sledovat, které kurzy pokračují, které skupiny jsou stabilní, které jsou ohrožené nízkým počtem žáků a kde je možné otevřít nové skupiny.

Součástí plánování je také rozhodnutí, zda kurz otevřít s menším počtem žáků, dále pokračovat v náboru, spojit skupiny, upravit termín nebo otevření kurzu odložit.

Kapacitní plánování musí vycházet nejen z poptávky, ale také z dostupných prostor, lektorů, věkového složení skupiny a komfortu žáků a rodičů.

Lektorský tým

Plánování lektorského týmu je jednou z nejdůležitějších oblastí provozu pobočky. Partner by měl s předstihem vědět, kteří lektoři chtějí pokračovat, kteří chtějí změnit rozsah výuky, kde hrozí výpadek a kde bude potřeba hledat nebo zaškolit nového lektora.

Personální situaci není vhodné řešit až na konci léta nebo těsně před zahájením výuky. Pokud partner ví včas, jaké má lektorské kapacity, může lépe plánovat rozvrhy, otevírání kurzů i komunikaci se zákazníky.

Tato oblast úzce souvisí s kapitolou 11. Lektorský tým: výběr, zaškolení, vedení a stabilita.

Rozvrhy a prostory

Rozvrh výuky by měl vznikat s ohledem na pokračující skupiny, nové kurzy, kapacity lektorů, dostupnost prostor a reálné možnosti zákazníků.

Partner by měl plánovat také to, zda má k dispozici vhodné prostory pro konkrétní programy, zda prostor odpovídá počtu žáků a rodičů, zda je možné v něm výuku komfortně realizovat a zda je provozně připravený na zahájení školního roku.

Pozdní změny rozvrhu mohou negativně ovlivnit zákazníky, lektory i celkovou důvěryhodnost pobočky.

Pokračování žáků

Zjišťování zájmu o pokračování žáků je důležitou součástí plánování dalšího školního roku. Partner by měl s dostatečným předstihem vědět, kteří žáci chtějí pokračovat, kteří pravděpodobně končí a kde bude potřeba doplnit skupinu novými zájemci.

Na základě těchto informací lze plánovat návaznost programů, kapacity kurzů, rozvrhy, lektory i lokální nábor.

Tato oblast navazuje zejména na **Kapitolu 7 - Provoz výuky a každodenní fungování kurzů**, část **7.9 Konec období, pokračování žáků a plánování dalšího školního roku.**

Nábor a práce s poptávkami

Nábor nových žáků by neměl začínat až ve chvíli, kdy je potřeba rychle naplnit kurz. Partner by měl včas vědět, které kurzy bude chtít otevřít, jaké termíny může nabídnout a jaké kapacity má reálně k dispozici.

Práce s poptávkami musí být propojena s reálným plánem kurzů. Pokud jsou na webu zveřejněny kurzy, které nejsou připravené nebo kapacitně zajištěné, vzniká riziko zklamání zákazníků a ztráty důvěry.

Náborové aktivity by měly navazovat na dostupné termíny, kapacity lektorů a skutečnou nabídku pobočky.

Administrativa, web a systémy

Součástí plánování je také včasná aktualizace administrativních a systémových údajů. Partner musí zajistit, aby kurzy, pobočky, výuková místa, kontakty a další údaje byly aktuální a odpovídaly skutečné nabídce.

Plánování dalšího období proto musí být propojeno s aktualizací údajů na centrálním webu, v ADMIN systému, v měsíčních výkazech a v dalších evidenčních nástrojích.

Lokální provozní připravenost

Před zahájením nového období je potřeba zkontrolovat také praktickou připravenost pobočky. Patří sem vybavení učeben, výukové pomůcky, materiály, označení provozovny, informace pro rodiče, přístup do prostor, provozní instrukce pro lektory a další praktické detaily.

Dobře připravený provoz snižuje počet improvizovaných řešení na začátku školního roku a pomáhá vytvořit profesionální první dojem u rodičů i žáků.

13.5 Rytmus plánování v průběhu školního roku

Rytmus plánování v YMS je přirozeně navázán na školní rok. Následující přehled není závazným harmonogramem, ale orientačním rámcem, který pomáhá umístit důležitá témata do správné části roku.

Konkrétní termíny se mohou v jednotlivých letech lišit podle školního kalendáře, termínů školení, situace v síti a potřeb jednotlivých poboček.

Leden–únor: vyhodnocení prvního pololetí a stabilizace druhého

Na začátku kalendářního roku je vhodné vyhodnotit průběh prvního pololetí. Partner by měl mít přehled o aktuálním stavu skupin, obsazenosti kurzů, případných odchodech žáků, stabilitě lektorského týmu a situacích, které mohou ovlivnit druhé pololetí.

Toto období je vhodné také pro první pojmenování témat, která bude potřeba řešit v dalším školním roce. Na úrovni centrály může probíhat strategické plánování, vyhodnocení zkušeností z probíhajícího školního roku, metodické nebo tematické školení a sdílení informací s partnery.

Cílem tohoto období je stabilizovat druhé pololetí a začít včas přemýšlet o dalším školním roce.

Březen–duben: plánování dalšího školního roku

Březen a duben jsou klíčové měsíce pro první konkrétní plánování dalšího školního roku. Partner by měl začít zvažovat, jaké programy chce otevřít, kde budou probíhat, jaké kapacity bude potřebovat a zda má k dispozici odpovídající lektory.

V tomto období je vhodné mapovat dostupnost lektorů na další školní rok, zjišťovat jejich zájem o pokračování, předběžně uvažovat o nových skupinách a vyhodnocovat, kde bude potřeba doplnit personální nebo prostorové kapacity.

Na úrovni centrály může v tomto období probíhat sdílení výstupů strategického plánování, online porady nebo prezenční setkání partnerů zaměřené na novinky a směr pro další školní rok.

Cílem tohoto období je, aby partner nezahajoval přípravu dalšího roku až v červnu nebo během prázdnin.

Květen–červen: potvrzení pokračování žáků, rozvrhů a kapacit

Květen a červen jsou obdobím, kdy by se měly postupně potvrzovat hlavní provozní parametry dalšího školního roku.

Partner by měl zjišťovat zájem stávajících žáků o pokračování, připravovat návaznosti programů, pracovat s předběžnými rozvrhy, potvrzovat dostupnost lektorů a vyhodnocovat, které skupiny budou pokračovat, kde bude potřeba nábor a kde může být nutné upravit kapacitu nebo termín.

Na konci školního roku je vhodné mít co nejjasnější přehled o tom, s jakými skupinami, lektory, prostory a rozvrhy partner vstupuje do přípravy září.

Součástí tohoto období mohou být také závěrečné koncerty, lekce, akce pro rodiče nebo další aktivity, které uzavírají školní rok a zároveň pomáhají udržet vztah se zákazníky.

Červenec–srpen: příprava spuštění školního roku

Prázdninové období slouží k dokončení příprav podle aktuálních potřeb pobočky. Partner by měl finalizovat rozvrhy, skupiny, lektory, prostory, vybavení, informace pro rodiče, systémové údaje a praktické detaily zahájení výuky.

Pokud je potřeba zaškolit nové lektory, doplnit vybavení, upravit prostory, připravit komunikaci se zákazníky nebo aktualizovat nabídku kurzů na webu, je vhodné tyto kroky řešit před začátkem září.

Na úrovni centrály mohou v tomto období probíhat metodická školení nebo příprava lektorů na nový školní rok.

Cílem prázdninové přípravy není vše řešit na poslední chvíli v posledním srpnovém týdnu, ale připravit pobočku tak, aby zahájení školního roku působilo profesionálně a klidně.

Září–říjen: stabilizace startu školního roku

Začátek školního roku je provozně nejcitlivější období. Partner řeší první praktické situace, komunikaci s rodiči nových žáků, případné nenaplněné skupiny, změny rozvrhu, doplnění skupin, nové lektory a zpětnou vazbu z prvních týdnů výuky.

V říjnu je vhodné vyhodnotit reálný stav skupin po prvních týdnech: obsazenost, fungování lektorů, spokojenost rodičů, vhodnost rozvrhů a potřebu případných úprav.

Pokud je potřeba skupiny sloučit, upravit termín, doplnit kapacitu nebo stabilizovat nového lektora, je vhodné to řešit právě v tomto období, kdy je ještě možné na situaci reagovat.

Listopad–prosinec: udržení stability a sběr podnětů

V závěru kalendářního roku je hlavním cílem udržet stabilitu výuky a průběžně zachytávat podněty z praxe.

Partner by měl sledovat případné odchody žáků, výpadky lektorů, únavu týmu, spokojenost rodičů a další faktory, které mohou ovlivnit další období.

Pokud pobočka pořádá závěrečná vystoupení, koncerty nebo jiné akce, je vhodné je plánovat s dostatečným předstihem a v návaznosti na provozní možnosti pobočky.

Zkušenosti a podněty z tohoto období mohou sloužit jako podklad pro lednové vyhodnocení a strategické plánování dalšího období.

13.6 Praktické výstupy plánování partnera

Plánování by mělo mít praktický výsledek. Nemá jít pouze o obecnou úvahu, ale o konkrétní přehled, podle kterého může partner řídit další období.

Na konci hlavní plánovací fáze by měl mít partner zejména:

- přehled kurzů a skupin, které budou pokračovat,
- přehled kurzů, které pravděpodobně skončí nebo se neotevřou,

- návrh nových kurzů a skupin,
- předběžný nebo finální rozvrh výuky,
- přehled dostupných lektorů a jejich kapacit,
- informaci o tom, kde bude potřeba hledat nebo zaškolit nového lektora,
- přehled prostor a jejich dostupnosti,
- seznam kurzů určených k propagaci nebo zveřejnění na webu,
- aktuální informace pro rodiče a zájemce,
- připravené údaje pro web, ADMIN a další systémy,
- přehled lokálních náborových priorit,
- základní plán komunikace se stávajícími i novými zákazníky.

Tyto výstupy nemusí mít složitou formu. Důležité je, aby partner věděl, z čeho vychází, co je potvrzené, co je ještě nejisté a co je potřeba dořešit.

Přehledné plánovací výstupy pomáhají snížit množství improvizace, usnadňují komunikaci s lektory, rodiči i centrálou a umožňují lépe reagovat na změny v průběhu roku.

13.7 Plánování jako průběžná práce, ne jednorázová akce

Plánování nekončí vytvořením rozvrhu nebo zveřejněním kurzů na webu. Skutečný provoz se v průběhu roku vyvíjí a partner musí být schopen na tento vývoj reagovat.

Cílem plánování není mít dokonalý plán, který se nikdy nezmění. Cílem je mít dostatečný přehled, aby bylo možné změny řešit včas, věcně a bez zbytečného chaosu.

Pokud partner průběžně sleduje obsazenost kurzů, situaci lektorů, zpětnou vazbu rodičů, stav poptávek a vlastní provozní možnosti, může lépe rozhodovat o dalším postupu.

Plánování tak není samostatná jednorázová aktivita, ale způsob řízení pobočky během celého školního roku. Dobře nastavené plánování podporuje stabilitu výuky, kvalitu komunikace, lepší využití kapacit a dlouhodobě udržitelný rozvoj pobočky v rámci systému YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Kapitola 14

14. Marketing, značka a lokální komunikace

14.1 Smysl marketingu v YMS

Marketing v systému YAMAHA MUSIC SCHOOL není pouze propagace jednotlivých kurzů nebo příležitostné zveřejňování příspěvků na sociálních sítích. Je to součást dlouhodobého budování značky, podpory náboru žáků, komunikace hodnot YMS a posilování důvěry rodičů, žáků i veřejnosti.

Marketing má v síti YMS dvě vzájemně propojené roviny. Centrála buduje značku, vysvětluje systém, metodiku a hodnoty YAMAHA MUSIC SCHOOL jako celku. Franšízový partner buduje vztah v konkrétním místě, ukazuje skutečný život pobočky, prostředí, lektory, atmosféru výuky a konkrétní nabídku kurzů.

Obě roviny jsou důležité. Centrála nemůže nahradit osobní energii franšízového partnera a franšízový partner nemůže nahradit sílu jednotné značky a celého systému YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Cílem marketingu není „být aktivní“ pouze pro pocit aktivity. Marketing má podporovat naplnění kapacit, práci s poptávkami, zápisy do kurzů, důvěryhodnost poboček a dlouhodobé vnímání YMS jako stabilní, profesionální a jednotné hudebně vzdělávací sítě.

Tato kapitola stanovuje základní pravidla pro používání značky, rozdělení marketingové komunikace mezi centrálu a partnery, lokální komunikaci poboček, sociální sítě, používání loga, schvalování materiálů a související marketingové podklady.

14.2 Značka YAMAHA MUSIC SCHOOL a její ochrana

Značka YAMAHA MUSIC SCHOOL je jedním ze základních prvků franšízového systému. Zahrnuje název, logo, vizuální identitu, způsob komunikace, metodické principy a celkovou důvěryhodnost systému.

Logo a název YAMAHA MUSIC SCHOOL jsou součástí franšízového systému a požívají právní ochrany. Jejich správné a jednotné používání chrání hodnotu značky pro celou síť — pro centrálu i pro každého jednotlivého partnera.

Franšízový partner je oprávněn používat značku YAMAHA MUSIC SCHOOL pouze v rozsahu a způsobem stanoveným franšízovou smlouvou, Brand Manuálem, provozním manuálem a aktuálními pokyny centrály.

Veškeré používání loga YMS se řídí pravidly stanovenými v **Příloze 14-A: Brand Manuál YAMAHA MUSIC SCHOOL**. Brand Manuál definuje zejména:

- povolené varianty loga a jejich použití,

- zakázané úpravy loga,
- minimální velikosti a ochranné zóny loga,
- pravidla pro kombinaci loga s dalšími prvky nebo texty,
- vizuální pravidla pro jednotnou prezentaci značky.

Logo nesmí být upravováno, přebarvováno, deformováno, doplňováno o vlastní grafické prvky ani používáno v neoficiálních variantách. Partner nesmí vytvářet vlastní varianty loga, vlastní označení systému nebo vizuální materiály, které by mohly působit jako oficiální materiály YMS, pokud nebyly schváleny centrálou.

Aktuální verze loga a schválené grafické podklady jsou k dispozici prostřednictvím centrály nebo na sdíleném úložišti určeném pro partnery. Partner je povinen používat aktuální verze podkladů a řídit se vždy jejich platným zněním.

Ochrana značky není pouze formální požadavek. Jednotné používání značky pomáhá zákazníkům rozpoznat, že se jedná o součást sítě YAMAHA MUSIC SCHOOL, posiluje důvěryhodnost systému a chrání dobré jméno značky napříč jednotlivými pobočkami.

14.3 Používání loga, názvu a vizuálních materiálů

Používání loga, názvu YAMAHA MUSIC SCHOOL a vizuálních materiálů se řídí **Přílohou 14-A: Brand Manual YAMAHA MUSIC SCHOOL** a **Přílohou 14-B: Použití loga, tiskoviny a vizuální materiály YMS**.

Partner je povinen používat pouze schválené grafické podklady, šablony, loga a materiály určené pro konkrétní účel.

Předem je nutné konzultovat s centrálou vše, co obsahuje logo YMS nebo název programu a je určeno k tisku, fyzickému použití nebo k nasazení v rámci placené či dlouhodobé online kampaně.

Týká se to zejména:

- tištěných materiálů, například letáků, plakátů, roll-upů, bannerů, vizitek nebo označení provozovny,
- produktů s logem, například triček, hrnků, tašek nebo jiných předmětů,
- placených online kampaní a dlouhodobých online akcí s logem nebo názvem programu,
- materiálů třetích stran, například pořadatelů akcí, festivalů, městských akcí, médií, webových stránek partnerů nebo jiných subjektů, které plánují použít logo YMS nebo název YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Partner zašle návrh nebo podklady centrále s dostatečným předstihem před plánovaným tiskem, zveřejněním nebo spuštěním kampaně. Standardním kontaktem pro konzultaci a schválení je e-mail **info@yamahamusicschool.cz**, pokud centrála nestanoví jiný postup.

Běžné příspěvky na sociálních sítích partner obvykle sdílí bez nutnosti předchozího schválení centrálou, pokud jsou v souladu s Brand Manuálem, komunikačním rámcem YMS, pravidly sociálních sítí a dobrým jménem značky.

To však neznamená, že partner může komunikovat libovolným způsobem. Veškeré výstupy pobočky musí být v souladu s vizuální identitou značky, komunikačním rámcem YMS, franšízovou smlouvou, provozním manuálem a dobrým jménem celé sítě.

Centrála si vyhrazuje právo požádat partnera o úpravu nebo stažení příspěvku, grafiky, kampaně nebo jiného výstupu, který není v souladu s pravidly značky, komunikačním rámcem YMS nebo může poškodit image značky. Partner je povinen na takovou výzvu reagovat bez zbytečného odkladu.

Pro tvorbu online i tištěných materiálů mohou být partnerům k dispozici centrálně připravené šablony, například v nástroji Canva. Tyto šablony jsou vytvořeny tak, aby odpovídaly Brand Manuálu a mohly být využívány pro běžné lokální potřeby.

Partner může do šablon doplňovat základní lokální informace, například název pobočky, kontakt, termín, místo nebo odkaz. Úpravy nad rámec tohoto rozsahu, zejména změna barev, grafiky, rozvržení, nahrazení prvků značky nebo vlastní zásahy do vizuální identity, nejsou povoleny bez schválení centrály.

Pravidla používání loga a vizuálních materiálů vycházejí také z franšízové smlouvy. Porušení pravidel pro neschválená reklamní opatření, zneužití názvu YAMAHA nebo loga YMS nebo porušení zásad internetové prezentace může mít smluvní důsledky podle franšízové smlouvy.

14.4 Rozdělení marketingové komunikace: centrála vs. partneři

Marketing značky YAMAHA MUSIC SCHOOL funguje ve dvou vzájemně se doplňujících rovinách.

Centrála buduje značku. Partner buduje vztah.

Toto rozdělení je důležité zejména v komunikaci na sociálních sítích, ale platí obecně pro marketingovou prezentaci YMS.

Role centrály

Centrála drží směr a kvalitu značky. Komunikuje zejména témata, která přesahují konkrétní pobočku a vytvářejí společný rámec celé sítě.

Centrála zejména:

- vysvětluje, co YMS představuje jako systém hudebního vzdělávání,
- komunikuje filozofii značky, hodnoty a dlouhodobou vizi,
- vysvětluje principy metodiky a způsob výuky,
- přináší odborný pohled na hudební rozvoj dítěte,
- vysvětluje přínosy hudebního vzdělávání v širším kontextu,
- ukazuje příklady dobré praxe napříč sítí,
- sdílí reprezentativní ukázky výuky z poboček,
- komunikuje rozsah a stabilitu sítě YMS v ČR, SR i mezinárodně,
- propojuje jednotlivé pobočky do jednoho systému,
- přináší celonárodní a systémová témata,

- drží jednotný vizuální styl podle Brand Manuálu,
- připravuje grafické a obsahové podklady k využití partnery,
- řídí vybrané kampaně a celosíťová marketingová témata.

Cílem centrální komunikace je dlouhodobé budování důvěry ve značku jako celek a vytvoření jasného porozumění tomu, jak YAMAHA MUSIC SCHOOL funguje a jaký má přínos pro dítě.

Role partnera / pobočky

Partner ukazuje skutečný život na pobočce. Úkolem pobočky není vysvětlovat metodiku systému ani komunikovat značku na celonárodní úrovni. Úkolem pobočky je pomoci rodiči představit si konkrétní prostředí, konkrétní lidi a konkrétní zkušenost.

Partner zejména:

- sdílí atmosféru výuky na pobočce,
- ukazuje prostředí, ve kterém výuka probíhá,
- představuje lektory a jejich osobní přístup,
- sdílí běžné momenty z výuky v souladu s pravidly ochrany osobních údajů a souhlasy s použitím fotografií nebo videí,
- informuje o zápisech, volných místech a akcích,
- komunikuje praktické informace pro rodiče,
- buduje vztah s místní komunitou,
- ukazuje konkrétní zkušenost rodiče a dítěte na pobočce,
- pracuje s lokálními poptávkami a přihláškami,
- podporuje centrální kampaně v místě svého působení.

Sociální sítě pobočky nejsou určeny pro obecný výklad metodiky, filozofie značky, odborný výklad přínosů hudebního vzdělávání ani pro komunikaci značky na celonárodní úrovni.

Témata vyhrazená centrále

Za celou síť komunikuje výhradně centrála zejména témata týkající se:

- filozofie značky,
- principů metodiky,
- výkladu přínosů hudebního vzdělávání ve vztahu k metodice YMS,
- srovnání s jinými formami výuky,
- odborného pohledu na hudební rozvoj dítěte ve vztahu k metodice YMS,
- národních a mezinárodních informací o YMS,
- rozsahu a fungování sítě,
- systémových stanovisek,
- celosíťových kampaní a strategických témat.

Partner tato témata samostatně nerozvíjí ani neinterpretuje vlastním výkladem. Může na ně odkazovat nebo sdílet obsah vytvořený centrálou.

Jednoduché shrnutí:

Centrála vysvětluje systém, pobočka ukazuje realitu.

Centrála buduje značku, pobočka buduje vztah.

14.5 Řízené kampaně a spolupráce v síti

Řízené kampaně jsou odlišným typem komunikace než běžné organické příspěvky. Každá kampaň má jasný cíl, rozpočet, vizuální rámec a způsob vyhodnocení.

Řízené kampaně jsou zpravidla připravovány nebo koordinovány centrálou tak, aby byl zachován jednotný vizuál, investice byla efektivní a značka působila profesionálně.

Role partnera při kampani spočívá zejména v tom, že:

- dodává potřebné podklady, například fotografie, videa, informace, kapacity nebo lokální údaje,
- reaguje včas na výzvy a zadání centrály,
- rychle a profesionálně pracuje s poptávkami,
- odborně a srozumitelně komunikuje se zájemci,
- vede zájemce k přihlášení nebo účasti na první / zkušební lekci,
- aktualizuje lokální údaje, pokud jsou pro kampaň potřeba,
- podporuje centrální kampaně lokální komunikací.

Kampaň může přivést zájemce, ale přeměnit zájem v zápis je vždy práce pobočky. Úspěšnost kampaně je proto výsledkem spolupráce centrály a pobočky.

Aby síť fungovala jako celek, je důležité:

- označovat centrální profil u relevantních příspěvků,
- sdílet kvalitní fotografie a videa, která může centrála dále využít,
- reagovat včas na centrální kampaně a výzvy,
- podporovat příspěvky celé sítě reakcemi, komentáři nebo sdílením,
- vnímat marketing jako společné úsilí, nikoliv jako izolované aktivity jednotlivých poboček.

Centrála si vyhrazuje možnost vybrané materiály z poboček, například příspěvky, fotografie nebo videa, dále sdílet a využít v rámci komunikace celé sítě, vždy v kontextu podpory značky a za předpokladu, že jsou k tomu splněny potřebné souhlasy a oprávnění.

Silná značka nevzniká izolovaně, ale společným úsilím. Jednotná komunikace posiluje důvěryhodnost značky na celonárodní úrovni i lokálně.

14.6 Lokální marketing a obsah poboček

Lokální marketing je důležitou součástí práce franšízového partnera. Pomáhá naplňovat kurzy, udržovat vztah se zákazníky a ukazovat veřejnosti, že výuka v dané pobočce skutečně probíhá.

Úkolem pobočky je ukazovat skutečný život školy v daném místě a budovat vztah s rodiči a místní komunitou.

Komunikace pobočky stojí především na třech typech obsahu:

1. Život školy / pobočky

Pobočka může komunikovat zejména:

- atmosféru prostředí, například třídu, nástroje nebo přípravu lekce,
- momenty z běžného dne školy, bez nutnosti zachycovat děti detailně,
- přípravu na vystoupení nebo akci,
- drobné zákulisní momenty, například ladění nástroje, chystání materiálů nebo přípravu učebny,
- radost z pokroku i bez konkrétního záznamu dítěte,
- obecné sdílení zkušenosti lektora,
- skutečnou atmosféru výuky.

Cílem není vytvářet inscenovaný obsah, ale přirozeně ukazovat prostředí a práci školy.

2. Lidé

Pobočka může komunikovat zejména:

- představení lektorů a jejich přístupu k výuce,
- krátké osobní medailonky,
- zákulisní momenty z příprav nebo školení,
- recenze a zpětnou vazbu od rodičů nebo žáků, pokud jsou v souladu s pravidly ochrany osobních údajů a souhlasy,
- sdílení zkušeností lektorů s prací v YMS.

Rodiče si často vybírají podle lidí. Představení týmu je proto jedním z nejsilnějších nástrojů důvěry.

3. Praktické informace

Pobočka má komunikovat také praktické informace, zejména:

- termíny zápisů a otevření nových kurzů,
- informace o volných místech,
- pozvánky na vystoupení a akce,

- organizační změny nebo důležitá oznámení,
- možnosti ukázkové nebo zkušební lekce,
- kontaktní údaje a způsob poptávky.

Tyto informace musí být jasné, přehledné, aktuální a v souladu se skutečnou nabídkou pobočky.

Sociální sítě pobočky nejsou místem pro obecné výklady filozofie značky ani srovnávání s jinými školami. Tyto oblasti komunikuje za síť centrála.

Partner nesmí komunikovat kurzy, které nejsou reálně připravené, nemají zajištěného lektora, prostor nebo nejsou v souladu s pravidly YMS.

Při zveřejňování fotografií, videí nebo jiného obsahu z výuky je nutné respektovat souhlasy se zpracováním a použitím fotografií nebo audiovizuálních záznamů. Pro tento účel se používá **Příloha 14-C: Souhlas a dohoda o použití fotografií a audiovizuálních záznamů YMS**. Partner nesmí zveřejňovat obsah, ke kterému nemá potřebná oprávnění.

14.7 Doporučená intenzita a forma sdílení pobočky

Komunikace pobočky by měla být pravidelná a dlouhodobě udržitelná. Cílem není vysoká frekvence, ale stabilní přítomnost.

Základní a ideální minimum je **1 příspěvek týdně**. Pokud pobočka dokáže tento rytmus dlouhodobě držet, je to z hlediska budování lokální důvěry plně dostačující.

V období zápisů, akcí nebo zvýšeného zájmu může být intenzita vyšší. Pokud se podaří publikovat častěji, je to vítané, nikoliv povinné.

Pravidelnost je důležitější než množství. Dlouhodobá konzistence má větší hodnotu než krátkodobá intenzita.

Komunikace pobočky by se neměla omezovat pouze na jeden typ příspěvků. Atraktivní a živý profil vzniká kombinací různých formátů.

Základ tvoří příspěvky ve feedu, například fotografie s textem nebo krátká videa / reels, které přinášejí plnohodnotné sdělení. Tyto příspěvky lze dále podpořit jednoduššími formami sdílení, například stories, které umožňují rychle komunikovat aktuální informace nebo připomenout důležité sdělení.

Každý feed příspěvek může být zároveň doplněn krátkým připomenutím nebo upozorněním ve stories, čímž se zvyšuje jeho viditelnost a dosah.

14.8 Jak má vypadat dobrý příspěvek pobočky

Základem dobrého příspěvku nejsou grafiky ani marketingové triky. Základem jsou emoce, autenticita a konkrétní zkušenost z prostředí pobočky.

Dobrý příspěvek by měl rodiči pomoci představit si:

- jak to na pobočce vypadá,

- jaká je tam atmosféra,
- kdo tam učí,
- kam vlastně své dítě přivede,
- co může dítě nebo rodič v lekci zažít.

Vizuál jako hlavní nositel emoce

Nejlépe fungují fotografie z hodiny, pokud jsou pořízené v souladu se souhlasy a pravidly pro použití fotografií, krátká videa z prostředí školy, momenty soustředění, radosti a spolupráce nebo kreativní pohled do zákulisí.

Vhodné jsou například záběry přípravy třídy před lekcí, chystání nástrojů, pomůcek, materiálů, atmosféry prostoru nebo detailu činnosti, který nezasahuje do soukromí dětí.

Nejde o profesionální produkci. Jde o skutečný moment.

Krátký a přirozený text

Text příspěvku má být krátký, přirozený a srozumitelný. Stačí několik vět, které vysvětlí:

- co se děje,
- jakou atmosféru nebo náladu příspěvek zachycuje,
- proč je daný moment důležitý,
- případně jaká praktická informace s příspěvkem souvisí.

Text může být osobní a lidský, ale měl by zůstat upravený, věcný a v souladu s komunikačním stylem YMS.

Autenticita

Pobočka nemusí působit jako marketingová agentura. Důležitější je, aby z profilu bylo jasné:

- kdo pobočku tvoří,
- jaký má přístup,
- jaké prostředí vytváří,
- jak se v ní děti, rodiče a žáci cítí.

Rodiče si často nevybírají jen podle značky, ale podle lidí a atmosféry.

Autenticita a pravidelnost mají větší hodnotu než dokonalost.

14.9 Komunikační zásady značky YMS

Sociální sítě poboček i centrály jsou součástí veřejného obrazu značky YAMAHA MUSIC SCHOOL. Každý zveřejněný příspěvek může být vnímán jako stanovisko celé sítě.

Cílem komunikačních zásad je chránit jednotnost, důvěryhodnost a dlouhodobou stabilitu značky.

Neutrální postavení značky

YMS je vzdělávací značka zaměřená na hudební rozvoj dětí a mládeže. Profily poboček ani centrály neslouží k vyjadřování osobních názorů na politická, náboženská nebo jiná společensky citlivá témata, pokud nejde o oficiální komunikaci centrály.

Značka si zachovává neutrální a profesionální postavení.

Veřejná komunikace sporů a konfliktů

Sociální sítě nejsou místem pro řešení interních sporů, osobních konfliktů nebo neshod mezi partnery, lektory, rodiči či zákazníky.

V případě vzniklého problému je vždy vhodné řešit situaci neveřejně, věcně a v přímé komunikaci s příslušnou osobou.

Vyjadřování ke konkurenci a jiným školám

Komunikace YMS nestojí na srovnávání ani kritice jiných hudebních škol.

Pobočky ani centrála veřejně nekomentují kvalitu, přístup, cenovou politiku, metodiku nebo práci jiných subjektů.

Značka buduje svou pozici pozitivní prezentací vlastních principů, atmosféry a přínosů výuky.

Reakce na negativní komentáře

Negativní komentáře nebo kritiku je nutné řešit klidně, věcně a bez emocí.

Veřejná komunikace má být vždy profesionální a respektující. Pokud situace vyžaduje delší vysvětlení, je vhodné pokračovat v soukromé komunikaci.

V závažnějších případech je doporučeno konzultovat postup s centrálou.

Používání značky v osobních profilech

Značka YMS by neměla být spojována s osobními názory nebo aktivitami na soukromých profilech.

Pokud partner, lektor nebo jiná osoba vystupuje veřejně jako zástupce pobočky YMS, je žádoucí zachovat profesionální tón a respektovat komunikační zásady značky.

Mimořádné situace

Vyjádření k mimořádným společenským událostem, krizovým situacím nebo citlivým tématům komunikuje výhradně centrála.

Tím je zajištěna jednotnost a odpovědnost celé sítě.

Používání značky a loga mimo vlastní komunikaci

Značka YAMAHA MUSIC SCHOOL, její název i logo jsou součástí jednotné identity sítě.

Jakékoliv použití značky mimo běžnou komunikaci pobočky, například na plakátech třetích stran, v materiálech pořadatelů akcí, v médiích, na webových stránkách partnerů nebo jiných subjektů, je nutné předem konzultovat s centrálou.

Pokud třetí strana, například organizátor městské akce, festivalu nebo jiné veřejné události, plánuje použít logo YMS nebo název značky ve svých materiálech, je nutné tuto skutečnost oznámit dostatečně dopředu centrále a dodržet pravidla pro práci s logem YMS.

14.10 Sociální profily poboček

Sociální sítě pobočky jsou součástí celkové prezentace značky YMS. Jednotné a přehledné nastavení profilu pomáhá posilovat důvěryhodnost celé sítě a usnadňuje orientaci rodičům.

Níže uvedený rámec představuje doporučený standard pro stávající i budoucí pobočky / partnery.

Název profilu

Název profilu musí jasně vyjadřovat příslušnost ke značce a lokalitu.

Doporučený formát:

- v případě pobočky, která má nárok na získání statusu YMS:

  YAMAHA MUSIC SCHOOL – pobočka Město
- v případě pobočky, která nemá nárok na získání statusu YMS:

  Hudební programy YAMAHA MUSIC SCHOOL – pobočka Město

Cílem je, aby bylo na první pohled zřejmé, že se jedná o oficiální pobočku nebo výukové místo sítě.

S názvem profilu souvisí také uživatelské jméno / „nick“ na Facebooku a Instagramu. Partner je povinen návrh uživatelského jména předložit centrále a tento návrh podléhá schválení. Důvodem je možná zaměnitelnost a používání známkového jména YAMAHA v názvu profilu.

Profilová fotografie

Profilová fotografie má obsahovat oficiální logo podle aktuálního Brand Manuálu a má být použita ze schválených podkladů dostupných na sdíleném úložišti.

Logo nesmí být upravováno, přebarvováno, deformováno ani doplněno vlastními prvky.

Jednotné používání loga posiluje vizuální stabilitu značky.

Popis profilu / bio

Popis profilu má být stručný, věcný a srozumitelný.

Doporučuje se uvést zejména:

- oficiální název pobočky,
- stručné vymezení činnosti,
- město nebo lokalitu,
- kontaktní údaje nebo odkaz na web,
- odkaz na rezervační nebo poptávkový systém, pokud jej pobočka používá.

Popis nesmí obsahovat vlastní výklad metodiky ani obecná tvrzení o výjimečnosti systému. Tyto oblasti komunikuje centrála.

Příklad:

> **YAMAHA MUSIC SCHOOL – pobočka Kutná Hora**
> Kurzy pro děti již od 4 měsíců
> Kutná Hora, Ulice 26
> Rezervace online / odkaz na web

Odkazy a kontaktní údaje

Profil má obsahovat aktuální kontaktní údaje a odkaz na oficiální web pobočky, rezervační systém nebo centrální web **www.yamahamusicschool.cz**.

Udržování aktuálních informací je základním předpokladem důvěryhodnosti.

Pokud pobočka využívá službu typu linktr.ee nebo obdobný nástroj pro více odkazů, je vhodné, aby odkazoval nejen na lokální rezervační nebo kontaktní stránku, ale také na centrální web YMS, pokud to odpovídá aktuálním pokynům centrály.

Jednotnost a přehlednost

I když má každá pobočka vlastní charakter, profil by měl působit profesionálně, přehledně a v souladu s identitou značky.

Cílem není potlačit individualitu pobočky, ale zajistit, aby všechny pobočky byly jednoznačně rozpoznatelné jako součást jedné sítě.

Tato doporučení nejsou zamýšlena jako zpětná kontrola stávajících profilů, ale jako rámec pro budoucí nastavení a sjednocování komunikace v síti.

14.11 Centrální obsahová strategie

Centrála YMS může pracovat s vlastní obsahovou strategií, která určuje hlavní témata, kampaně, formáty a komunikační priority značky.

Komunikace centrály YAMAHA MUSIC SCHOOL stojí na strategických pilířích, které společně vytvářejí ucelený obraz značky a pokrývají celý rozhodovací proces rodiče — od prvního seznámení se značkou až po rozhodnutí přihlásit dítě do kurzu.

Pilíře nejsou oddělené kampaně, ale dlouhodobé tematické oblasti, které se v komunikaci pravidelně opakují.

Centrální komunikace má zejména:

- vysvětlit, co YMS představuje jako systém,
- ukázat, jak výuka funguje v praxi,
- pomoci rodičům pochopit přínosy hudebního vzdělávání,
- budovat důvěru prostřednictvím reality výuky,
- ukázat stabilitu a rozsah sítě,

- vytvářet vztah ke značce,
- doplňovat komunikaci o lehčí a komunitní obsah.

Centrální obsah se zaměřuje zejména na poslání, hodnoty a filozofii značky, praktické vysvětlení metodiky, přínosy pro dítě a rodiče, ukázky výuky, rozsah a stabilitu sítě, komunitu YMS a doplňkový obsah podporující vztah ke značce.

Franšízoví partneři mohou centrální obsah sdílet, navazovat na něj vlastní lokální komunikací nebo jej využívat jako inspiraci pro práci s vlastními zákazníky.

Partner by však neměl centrální obsah svévolně upravovat způsobem, který mění jeho význam, vizuální podobu nebo vztah ke značce.

14.12 Schvalování, konzultace a odpovědnost partnera

Franšízový partner odpovídá za lokální marketingovou komunikaci, kterou zveřejňuje nebo nechává zveřejnit jménem své pobočky, výukového místa nebo v souvislosti se značkou YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Partner může samostatně komunikovat běžné lokální informace, jako jsou vypsané kurzy, termíny, volná místa, ukázkové lekce, lokální akce, atmosféra výuky nebo organizační informace, pokud jsou pravdivé, aktuální a v souladu s pravidly YMS.

Předem je nutné konzultovat zejména:

- použití loga mimo běžné šablony,
- tiskoviny,
- označení provozovny,
- reklamní předměty,
- placené kampaně,
- dlouhodobé grafické materiály,
- veřejné kampaně,
- lokální PR výstupy,
- spolupráci s externími subjekty,
- materiály třetích stran,
- jakékoliv použití loga nebo názvu YMS mimo běžnou komunikaci pobočky,
- komunikaci, která může mít dopad na vnímání celé značky YMS.

Pokud si partner není jistý, zda je konkrétní text, grafika, příspěvek, kampaň nebo materiál v souladu s pravidly YMS, je povinen věc předem konzultovat s centrálou.

Centrála je oprávněna požadovat úpravu nebo stažení komunikace, která je v rozporu s pravidly značky, Brand Manuálem, metodikou, provozním manuálem, franšízovou smlouvou nebo dobrým jménem YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Partner je povinen na takovou výzvu reagovat bez zbytečného odkladu.

14.13 Vlastní webové stránky franšízového partnera

Franšízový partner může pro lokální prezentaci své pobočky nebo výukového místa používat vlastní webové stránky, pokud jsou v souladu s pravidly YAMAHA MUSIC SCHOOL, Brand Manuálem, provozním manuálem, franšízovou smlouvou a schváleným komunikačním rámcem YMS.

Vlastní webové stránky partnera musí být vždy jednoznačně prezentovány jako web konkrétní pobočky, výukového místa nebo konkrétního franšízového partnera. Nesmí vyvolávat dojem, že se jedná o centrální web YAMAHA MUSIC SCHOOL, oficiální systémovou prezentaci celé sítě, regionální centrálu nebo jiný výstup vydávaný přímo centrálou.

Centrální web YAMAHA MUSIC SCHOOL slouží jako systémová prezentace celé značky, metodiky, programů, filozofie, sítě poboček a možností spolupráce. Není automaticky určen jako šablona pro lokální webové stránky partnerů.

Lokální web partnera má sloužit především k prezentaci konkrétní pobočky, konkrétní nabídky kurzů, termínů, cen, výukových míst, lektorů, ukázkových lekcí, kontaktů a praktických informací pro zákazníky v dané lokalitě.

Vizuální soulad se značkou YMS je žádoucí. Neznamená však oprávnění kopírovat vzhled, strukturu, rozvržení, grafické řešení, obsahovou logiku, texty, FAQ, ikony, formuláře, sekce nebo jiné prvky centrálního webu YAMAHA MUSIC SCHOOL, pokud k tomu partner nemá výslovný souhlas centrály.

Partner může na svém lokálním webu používat jednotné názvy programů, základní faktické informace o programech a centrálně stanovená sdělení, která jsou určena k jednotné komunikaci v celé síti YMS.

Partner však nesmí svévolně kopírovat rozsáhlé textové bloky, celé popisy programů, FAQ ani jiné ucelené části centrálního webu. Lokální web partnera má být obsahově přizpůsoben konkrétní pobočce, lokalitě, nabídce kurzů, termínům, cenám, kontaktům a praktickým informacím pro zákazníky.

Pokud partner zamýšlí převzít z centrálního webu větší část textu, struktury nebo obsahu, je povinen věc předem konzultovat s centrálou.

Důvodem tohoto pravidla je ochrana jednotné komunikace značky, předcházení neaktuálním nebo nesprávně upraveným informacím, ochrana autorských a licenčních práv a také snížení rizika duplicitního obsahu ve vyhledávačích.

Duplicitní nebo velmi podobný obsah na více webových stránkách může komplikovat správné indexování a dohledatelnost webů ve vyhledávačích. Proto mají být lokální texty partnera přizpůsobeny konkrétní pobočce, lokalitě a aktuální nabídce, nikoliv mechanicky kopírovány z centrálního webu.

Partner je povinen na vlastním webu jasně uvést, kdo je provozovatelem dané pobočky nebo výukového místa, jaký je vztah k YAMAHA MUSIC SCHOOL a jaké konkrétní lokality, kurzy a kontakty web představuje.

Centrála si vyhrazuje právo požadovat úpravu, přepracování nebo odstranění webových stránek, jejich částí nebo konkrétních prvků, pokud web partnera vytváří matoucí obraz značky, působí jako centrální web, přebírá prvky centrální prezentace bez souhlasu, obsahuje neaktuální nebo nesprávné informace, porušuje Brand Manuál nebo jinak není v souladu s pravidly YMS.

Pokud si partner není jistý, zda je připravovaný web, redesign, text, grafika, struktura nebo konkrétní prvek v souladu s pravidly YMS, je povinen věc předem konzultovat s centrálou.

14.14 Související marketingové podklady

Kapitola 14 navazuje zejména na tyto přílohy:

- **Příloha 14-A: Brand Manual YAMAHA MUSIC SCHOOL**
- **Příloha 14-B: Použití loga, tiskoviny a vizuální materiály YMS**
- **Příloha 14-C: Souhlas a dohoda o použití fotografií a audiovizuálních záznamů YMS**

Další pracovní nebo metodické marketingové podklady může centrála podle potřeby průběžně připravovat, aktualizovat a zpřístupňovat partnerům. Pokud si franšízový partner není jistý správným postupem při použití loga, tvorbě marketingového materiálu, zveřejnění obsahu nebo práci s fotografiemi a videi, je povinen věc konzultovat s centrálou.

Kapitola 15

15. Řešení nestandardních situací

15.1 Smysl této kapitoly

V průběhu provozu pobočky mohou nastat situace, které se nevejdou do běžných provozních pravidel nebo vyžadují zvýšenou pozornost franšízového partnera. Ne každá nestandardní situace znamená závažný problém, ale každá by měla být řešena včas, věcně a s ohledem na zákazníky, lektory, kvalitu výuky a dobré jméno značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Cílem této kapitoly není vytvořit složitý systém hlášení nebo další administrativu. Jejím smyslem je dát partnerům základní rámec pro rozhodování, kdy situaci řešit lokálně, kdy ji konzultovat s centrálou a kdy je vhodné zajistit dohledatelnost postupu.

Franšízový partner zůstává odpovědný za běžný provoz své pobočky / výukového místa. Centrála nenahrazuje jeho každodenní rozhodování, může však být zapojena v situacích, které přesahují běžný provoz, mají dopad na metodiku, značku, kvalitu výuky nebo mohou vést k závažnější nespokojenosti zákazníků.

15.2 Co se rozumí nestandardní situací

Nestandardní situací se rozumí situace, která se vymyká běžnému provozu kurzu, může mít dopad na kvalitu výuky, spokojenost zákazníků, práci lektora, bezpečnost, stabilitu kurzu nebo dobré jméno značky YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Může jít například o:

- opakovanou nebo závažnější nespokojenost rodiče / zákazníka,
- konflikt mezi rodičem a lektorem,
- problémové chování dítěte nebo narušení fungování skupiny,
- úraz, bezpečnostní incident nebo jinou mimořádnou událost v lekci,
- dlouhodobou nebo náhlou nepřítomnost lektora,
- ztrátu prostoru nebo zásadní provozní omezení výuky,
- nutnost sloučit, přesunout, ukončit nebo zásadně změnit kurz,
- opakovaný problém s kvalitou výuky nebo dodržováním metodiky,
- situaci, která může vést ke stížnosti, veřejné kritice nebo poškození značky.

Ne každá taková situace musí být automaticky řešena s centrálou. Důležité je posoudit její závažnost, dopad na zákazníky, vztah k metodice a možné riziko pro značku YMS.

15.3 Situace, které řeší primárně franšízový partner

Běžné provozní a zákaznické situace řeší primárně franšízový partner jako samostatný provozovatel své pobočky / výukového místa.

Jedná se zejména o běžné omluvy a absence, náhradní lekce podle pravidel pobočky, drobné organizační změny, komunikaci se zákazníky, základní nespokojenost rodiče, řešení rozvrhu, běžné provozní komplikace, komunikaci s lektorem nebo drobné úpravy v organizaci kurzu.

Partner je v těchto situacích odpovědný za to, že postupuje včas, srozumitelně a přiměřeně. Zákazník musí dostat jasnou informaci, co se děje, jaký je další postup a koho se změna nebo řešení týká.

Pokud se běžná situace začne opakovat, vyhrocuje se nebo může mít dopad na důvěru zákazníků či značku YMS, je vhodné ji posoudit jako nestandardní a podle potřeby konzultovat s centrálou.

15.4 Kdy zapojit centrálu

Centrálu je vhodné zapojit zejména tehdy, pokud situace přesahuje běžný lokální provoz nebo může mít dopad na značku, metodiku, kvalitu výuky, pravidla systému nebo vztah zákazníků k YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Partner by měl centrálu informovat nebo konzultovat zejména v těchto případech:

- závažná nebo opakovaná stížnost zákazníka,
- situace, která může eskalovat směrem k centrále, veřejnosti nebo sociálním sítím,
- problém s lektorem, který může ovlivnit kvalitu výuky nebo stabilitu kurzu,
- podezření na nedodržování metodiky YMS,
- nutnost ukončit, sloučit nebo zásadně změnit kurz v průběhu období,
- bezpečnostní incident, úraz nebo jiná mimořádná událost,
- situace, která může poškodit dobré jméno značky YAMAHA MUSIC SCHOOL,
- nejasnost v pravidlech, kde partner potřebuje sjednocené stanovisko nebo doporučení.

Cílem zapojení centrály není přenést odpovědnost za lokální provoz na centrálu. Cílem je zajistit, aby se závažnější situace řešily jednotně, věcně a s ohledem na celý systém YMS.

15.5 Doporučený postup při řešení nestandardní situace

Při řešení nestandardní situace je důležité postupovat klidně, věcně a bez zbytečných emocí. Partner by měl nejprve zjistit základní fakta, posoudit závažnost situace a rozhodnout, zda ji může vyřešit lokálně, nebo zda je vhodné zapojit centrálu.

V praxi je vhodné držet se jednoduchého postupu:

- zjistit, co se stalo a koho se situace týká,
- ověřit základní informace u lektora, rodiče nebo jiné dotčené osoby,
- posoudit, zda jde o běžnou provozní situaci, nebo o věc s možným dopadem na kvalitu výuky, zákazníky, metodiku nebo značku,

- zvolit přiměřené řešení,
- u závažnějších nebo opakovaných situací podle potřeby konzultovat postup s centrálou,
- důležité závěry zachytit tak, aby byly později dohledatelné.

Cílem není vytvářet složitý proces, ale nepodcenit situace, které mohou mít další dopad.

15.6 Příklady z praxe

Příklad 1: Rodič opakovaně vyjadřuje nespokojenost s lektorem

Partner nejprve zjistí konkrétní důvody nespokojenosti a ověří situaci s lektorem. Pokud jde o běžné nedorozumění, řeší věc lokálně. Pokud se stížnost opakuje, týká se kvality výuky nebo může vést k odchodu více zákazníků, je vhodné situaci konzultovat s centrálou.

Příklad 2: Dítě dlouhodobě narušuje průběh lekce

Partner postupuje ve spolupráci s lektorem a rodičem. Cílem je najít řešení, které bude přiměřené dítěti, skupině i lektorovi. Pokud situace dlouhodobě narušuje výuku celé skupiny nebo není jasné, jak metodicky postupovat, je vhodné konzultovat další kroky s centrálou.

Příklad 3: Lektor náhle ukončí spolupráci uprostřed pololetí

Partner nejprve hledá lokální řešení: suplování, dočasnou náhradu, úpravu rozvrhu nebo jiné provozní řešení. Pokud hrozí zrušení kurzu, nespokojenost zákazníků nebo nemožnost dodržet rozsah výuky, je vhodné informovat centrálu a konzultovat další postup.

Příklad 4: Kurz je dlouhodobě nenaplněný nebo provozně obtížně udržitelný

Partner vyhodnotí, zda kurz ponechat, spojit s jinou skupinou, upravit termín, pokračovat v náboru nebo výuku ukončit. Pokud by změna měla dopad na zákazníky, veřejnou nabídku, značku nebo pravidla YMS, je vhodné postup předem konzultovat s centrálou.

15.7 Dohledatelnost řešení

U běžných provozních situací není nutné vytvářet zvláštní záznamy nad rámec obvyklé komunikace. Pokud je však situace závažnější, opakuje se, týká se stížnosti, bezpečnosti, lektora, ukončení kurzu nebo může mít dopad na značku YMS, je vhodné mít stručně zachycené, jak byla řešena.

Může jít například o e-mailové shrnutí domluvy, interní poznámku, uloženou komunikaci se zákazníkem nebo písemné potvrzení dohody s lektorem či rodičem.

Smyslem není vytvářet další administrativu, ale mít v důležitých situacích oporu pro případ, že se věc později znovu otevře.

15.8 Zásady komunikace při nestandardních situacích

Při řešení nestandardních situací je důležité zachovat profesionální, klidný a věcný tón. Partner by měl komunikovat tak, aby situaci uklidnil, vysvětlil další postup a předešel zbytečné eskalaci.

Zejména platí:

- nereagovat unáhleně nebo emotivně,
- nejprve si ověřit fakta,
- neobviňovat zákazníka, lektora ani dítě,
- komunikovat jasně a srozumitelně,
- nepřenášet odpovědnost na lektora v otázkách, které má řešit partner,
- u citlivých situací neřešit věc veřejně nebo v komentářích na sociálních sítích,
- u závažnějších situací podle potřeby zapojit centrálu.

Pokud se situace týká veřejné komunikace, sociálních sítí, médií nebo možného poškození značky, partner ji neřeší samostatně veřejným stanoviskem a konzultuje postup s centrálou.

15.9 Závěr kapitoly

Nestandardní situace jsou přirozenou součástí provozu každé pobočky. Důležité není to, aby nikdy nenastaly, ale aby byly řešeny včas, věcně, přiměřeně a s ohledem na zákazníky, lektory, kvalitu výuky a dobré jméno YAMAHA MUSIC SCHOOL.

Dobře zvládnutá nestandardní situace může posílit důvěru zákazníků i stabilitu pobočky. Naopak pozdní, nejasné nebo neprofesionální řešení může zbytečně poškodit vztahy, výuku i značku.