

## SYSTÉM ALCIOR

Systém ALCIOR je systémem navrženým pro postupné metodické mapování zadané problematiky a návazné vytváření aplikačních sítí. V tomto dokumentu je popsáno jeho působení na čajovém trhu a na poli čajové kultury. Systém je obecně aplikovatelný, přičemž jeho schopnost přizpůsobení se zpracovávané problematice je využita k jeho evolučnímu rozšiřování jak v rámci místa výskytu (působení), tak v rámci zpracovávané problematiky (komodita, okruh témat atp.)

Základní rysy systému jsou:

- **objektivita** – potlačení lidského faktoru;
- **efektivita** – schopnost systému optimalizovat náklady na svůj chod změnou vnitřních mechanismů a průběžným vyhledáváním výhodnějších metod řešení;
- **adaptabilita** – schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky prostředí (vnější i vnitřní);
- **docilita** – schopnost učit se novým poznatkům (evoluční mechanismus);
- **sebereflexe** – schopnost průběžně posuzovat a reagovat na svůj aktuální stav, situaci a pozici;
- **modularita** – stavebnicová struktura umožňující efektivní rozvoj a snižující dopad negativních vlivů;
- **komplexnost** – schopnost nahlížet na vyhodnocovanou problematiku v širších souvislostech;
- **stabilita a kontinuita** – schopnost držet se zadání a postupně se blížit a docílit jeho uskutečnění i za měnících se okolností.

Systém je dynamickým mechanismem, který aktivně působí v prostředí svého nasazení. O svém okolí si vytváří představu na základě systematického monitoringu a zároveň v důsledku cílených i náhodných interakcí s prostředím. Souběžně si vytváří modelovou představu o cílové problematice tím, že shromažďuje a vyhodnocuje dostupná fakta. Empiricky nabyté poznatky porovnává s průběžně aktualizovaným teoretickým modelem a na základě rozdílů mezi skutečným stavem a cílovým vzorem plánuje další kroky a přizpůsobuje priority. Jeho vyhodnocovací procesy zahrnují i podněty, které přímo nesouvisejí se zpracovávanou tematikou, ale ovlivňují možnost působení Systému v jeho prostředí. Tyto vlivy mohou být jak vnitřní, tak vnější. Systém není zcela automatický, ale jedná se o mechanismus, který umožňuje managementu efektivní řízení. S prohlubující se bází znalostí a vytvořených reflexivních mechanismů se pro obsluhu proměňuje i charakter ovládnutí celého Systému. Zpočátku se Systém soustředí na zorientování se v problematice a aktuální situaci. Časem se přesouvá těžiště jeho rozhodování k otázce vyhodnocování tendencí, prosazování svého vlivu a zvyšování stability a úspěšnosti vnitřního chodu. V závislosti na vývoji Systému se proměňuje i role obsluhy, která se stále více soustředí na řazení priorit.

Zjednodušeně lze říct, že si Systém vytváří teoretický model postavený na vlastní, ale i cizí praxi (tzn. odvozený z analyzovaných zdrojů), tj. postupně přiřazuje všem pojmům, se kterými se setká, konkrétní roli a parametry. Z nich si utváří modelovou představu, kterou postupně pozměňuje podle toho, jak se doplňují fakta vztahující se ke konkrétním již vytvořeným položkám. V případě zpracování čajové problematiky je např. klíčové načtení zdrojů, jako jsou čajové encyklopedie nebo podobná faktografická literatura. Z těchto fakt utvořená představa je porovnávána s postupně doplňovanými skutečnostmi z monitoringu reálného čajového trhu. Rozdíly mezi obecným popisem z literárních pramenů a praktickým stavem z monitoringu jsou seřazovány podle významu, četnosti a dalších parametrů. Vytvořené seznamy slouží obsluze Systému k vyhledávání zdrojů zpřesňujících informací, které jsou následně zpracovány a použity ke zkvalitnění vytvářeného modelu. Po dosažení určitých mezí se odchylka od teoretického modelu a skutečného stavu zmenší natolik, že Systém začne generovat požadavky, jejichž řešení má komerční efekt.

V tuto chvíli již má jak Systém tak jeho obsluha jasno ve své konkrétní pozici na trhu i o svých možnostech a může určit význam, důležitost a zásadnost konkrétních kroků a prvků (pojmu) pro jejich optimální fungování v rámci Systému. Následně se vyhodnotí rozdíly mezi modelovaným optimálním stavem a zachycenou realitou. Tyto rozdíly se vyhodnotí a seřadí podle priorit, což vede ke korekci naplánovaných kroků i ke změnám v ustálených reakcích na modelové situace (reflexivní zpětné vazby). Seřazené priority jsou postupně řešeny s důrazem na stabilizaci situace (procesů), jejich přesné pochopení (popsání, pojmenování, zařazení) a vytvoření automatizovaných rutin.

Pokud se řešení pomocí vlastních zdrojů ukazuje jako příliš náročné nebo nedosažitelné, tak se Systém snaží o vyřešení úkolů spoluprací s partnery nebo využitím externích zdrojů (může se jednat např. o řešení pomocí jiné pobočky, než stávající). Obrazně by se dalo říct, že se Systém rozhlédne kolem sebe a najde toho, kdo umí situaci vyřešit za co nejrozumnějších podmínek. Je-li obdobná situace opakovaně řešena spoluprací, Systém se zaměří na otázku, zda je vhodné prohloubit spolupráci, zlevnit náklady na ni, zoptimalizovat ji nebo přímo začlenit dosavadního externího řešitele do vlastního okruhu řešitelů (zapouzdření). V rámci tohoto procesu je posuzována i otázka, do jaké míry je daný řešitel či řešení zásadní pro chod Systému, je-li Systém na něm závislý a proč jej potřebuje k dosažení žádoucího výsledku. I na základě těchto odpovědí se dojde k novému řešení, které je buď zcela novým vlastním řešením nebo z dočasného vztahu vznikne trvalá spolupráce.

Zároveň se vyhodnocuje kvalita a průběh řešení, míra splnění očekávání, aktuálnost řešení i jejich cílů vůči měnícím se vnějším i vnitřním podmínkám a také jeho nákladnost (co to Systém stojí). Jednou ze zásadních posuzovaných otázek je, zdali nedochází k odsouvání jiných problémů kvůli nadměrnému vytížení při řešení aktuálních témat. Vzhledem k tomu, že se hledání odpovědí na výše uvedené otázky do značné míry, a s postupujícím časem stále více, opírá o znalostní bázi Systému, dochází k postupnému snižování vlivu intuitivního či na osobních zkušenostech postaveného rozhodování a celý proces řízení se stává více a více automatizovaným. Pro Systém není klíčové, zdali řešení situace se děje pomocí jeho vlastních zdrojů nebo na základě spolupráce s jinými subjekty. Zásadním měřítkem je efektivnost řešení s přihlédnutím k jeho dalším důsledkům (např. ohrožení Systému, nákladnost na vlastní zdroje). Jde tedy také o míru kontroly nad svými kroky, tedy nad tím, zdali se stane to, co Systém chce, aby se stalo a v rámci interakcí s jinými subjekty očekává, že se stane (predikce zpětné vazby).

Efektivnost Systému se projevuje v jeho stále se snižující provozní režii a zvyšující se užitečnosti a efektivitě. Na počátku Systém spotřebovává většinu vlastních zdrojů na porozumění vnější situace a vytvoření vnitřní struktury a reflexivních mechanismů, které by úsporně reagovaly na aktuální situaci na trhu i vlastní možnosti. Postupem času dochází ke stále častějším interakcím s ostatními subjekty a řešením nových situací. Systém díky vnitřnímu mechanismu hodnocení a kontextovému pojetí poznatků vyhodnocuje situaci i náklady na svoji režii. Jakmile se ukáže progresivním řešením založení nové pobočky (její přínosnost je výrazná a režie na její samostatný chod je pro Systém nižší, než při stávajícím stavu), tak to učiní skrze řadu předem definovaných kroků. Mechanismus růstu Systému je pevně daný a Systém je navržen tak, aby za růst považoval i slučování svých jednotlivých částí, změnu struktury, kompetencí, přehodnocování strategie atd. Proto je možné pohlížet na Systém jako na virtuální organismus, který postupně nabývá na samostatnosti, ale u kterého obsluha neztrácí kontrolu nad situací.

Systém se postupně učí, přizpůsobuje okolnostem a jeho kroky se s přibývajícími zkušenostmi, znalostmi a představami o situaci stávají přesnějšími a účinnějšími. Dobře zvolený výchozí bod a pečlivá příprava dávají Systému prostor postupně získat dominantní vliv na cílovém trhu a pro postupný růst na další trhy, až do získání vlivu na celém trhu s danou komoditou. Protože Systém je možné zacílit obecněji na efektivnost, vnitřní stabilitu či robustnost, není jeho růst omezen pouze působením v rámci jediné komodity. Může se postupně – a se stále se zvyšující účinností – zaměřovat na další komodity, přičemž se jeho schopnosti a dovednosti neustále slučují a propojují do konzistentního celku.

## ROZSAH SYSTÉMU

Budování a ladění Systému probíhá zpočátku pouze na vybraném okruhu témat např. čaj a čajová kultura. Účinnost Systému se s přibývajícím podněty, počtem uživatelů i s rozšiřujícím se dosahem jeho Složek zvyšuje. Systém totiž vybírá nejlepší řešení z většího počtu nabídek a ty jsou vystaveny zdravému konkurenčnímu tlaku. Opakované činnosti a jejich vyhodnocování může vést k zautomatizování procesů (přímé zadávání zakázek atp.), což je jedním z nástrojů rozvoje řídicích mechanismů Systému. Systém tak postupně získává širokou škálu nástrojů a mechanismů řešení, díky kterým dokáže pružně reagovat na měnící se podmínky i požadavky uživatelů a taktéž přihlížet ke svým vlastním možnostem. Neztrácí přitom ze zřetele zadané úkoly ani dlouhodobé cíle, které tak míže lépe, rychleji a s vynaložením menšího úsilí dosahovat.

Systém se neprojevuje pouze v problematice organizačních složek nebo v komunikačním protokolu. Je přítomný i ve společné znalostní bázi, tedy sdílené paměti Systému. Systém je navržen tak, že jeho součástí jsou Složky, které sbírají, třídí, analyzují a vyhodnocují pro Systém relevantní informace a ty podle stupně oprávnění poskytují svým dalším Složkám pro jejich potřebu. Tato znalostní báze je nedílným prvkem Systému. Všechny zpracovávané informace jsou převedeny do speciálního datového formátu, který usnadňuje nakládání s nimi. Při zpracování do tohoto datového formátu je ke každé informaci připojena i její historie a další parametry, které usnadňují její interpretaci v kontextu jejího nabytí, původu atd. Tento postup umožňuje aktualizovat zasazení informace do souvislostí podle toho, jak se rozšiřuje znalostní báze o nové poznatky. Přísun a jejich zpracovávání je průběžnou aktivitou Systému. S rozšiřujícími se znalostmi dochází i k jejich zkvalitňování. Čím déle Systém funguje, může se opírat o přesnější informace, což umožňuje všem jeho Složkám kvalitnější rozhodování a fundovanější servis.

Vše, co se Systém snaží popsat či informačně uchopit, aby s tím mohl nadále interagovat nebo to používat, je zaneseno do znalostní báze pomocí stejného mechanismu, který se týká nejenom informací z vnějšku, ale rovněž i informací z činnosti jednotlivých Složek Systému včetně popisu externích Složek, kterými mohou být i konkrétní uživatelé. Systém si tak vytváří o všem, s čím interaguje, svoji vlastní představu, která je nezbytná proto, aby se mohl rozhodovat i rozvíjet. Formát zpracovaných informací umožňuje jejich snadné a rychlé užití jednotlivými Složkami Systému pro jejich potřebu. Ty tak na jejich základě mohou vytvářet různé výstupy, přičemž tyto výstupy si nebudou protirečit a Systém jako celek se bude moci opírat o informační konzistentnost všech svých výstupů. Ekonomický přínos tohoto řešení se projeví zejména ve chvílích, kdy se Systém bude rozrůstat do dalších regionů nebo o další zpracovávané tematické celky.

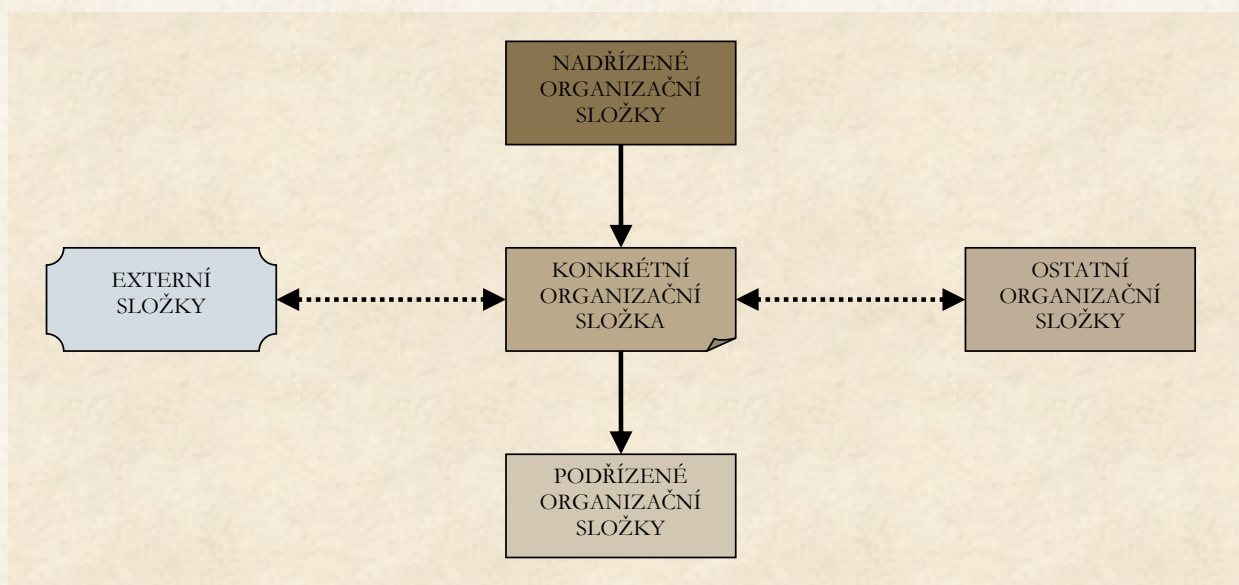
Aby Systém mohl plně rozvinout svoji sílu a bez zásadních chyb dosáhnout potřebné stability s dlouhodobým výhledem, je nutné, aby byla od počátku dodržována pravidla, na kterých je vystaven. Přínos těchto pravidel na začátku není tolik patrný, ale projeví se jako klíčový, jakmile Systém přesáhne určitý stupeň rozvinutí a rozšíření, počtu Složek, množství zpracovávaných dat i zainteresovaných osob. Jakmile Systém začne působit v různých geografických a kulturních oblastech a zpracovávat odlišnou tematiku, stanou se vnitřní mechanismus komunikace, jednotný systém ohodnocování či naceňování, metodika přiřazování rolí konkrétním Složkám atp. nezbytnou podmínkou pro jeho efektivní fungování a zásadně se bude podílet na nízkých režijních nákladech.

**Jednotná štábní kultura se projevuje i ve vysoké úrovni realizace, což má silný dopad na budování dobrého jména pro všechno, co souvisí se Systémem.**

## ORGANIZAČNÍ SLOŽKY

Systém se skládá z organizačních složek (dále Složek), jakými jsou např. laboratoř, redakce, kancelář nebo čajovna. Každá Složka funguje jako samostatná jednotka. Spravuje vlastní zdroje, organizuje si svůj čas a plní úkoly, které vyplývají z její podstaty anebo ke kterým se zavázala. Protože jsou všechny složky produktem stejného Systému, je pro ně Systém životním prostorem a zároveň fungují podle stejných pravidel, kterými se řídí (např. způsob vzájemné komunikace nebo stupnice hodnocení). Vztah jedné Složky k druhé Složce může být buď nadřízený, podřízený nebo bez určení. Každá Složka spravuje pouze samu sebe a sobě podřízené Složky a může mít jednu nebo více nadřízených Složek.

V Systému mohou být složky, které nemají mezi sebou nadřízený nebo podřízený vztah. Vztah nadřízenosti či podřízenosti vzniká na základě dohody mezi Složkami nebo určením ze strany zřizovatele Složky, přičemž při vzniku každé Složky jsou tyto vztahy vždy přesně stanoveny. Nemůže se tedy stát, že by se nějaká složka v Systému vyskytla bez zařazení a neměla definovanou počáteční roli. Počet nadřízených a podřízených Složek, tedy jejich vzájemná hierarchie, se může časem měnit. Stejně tak, jak mohou Složky vznikat, tak se mohou i dělit nebo zanikat.

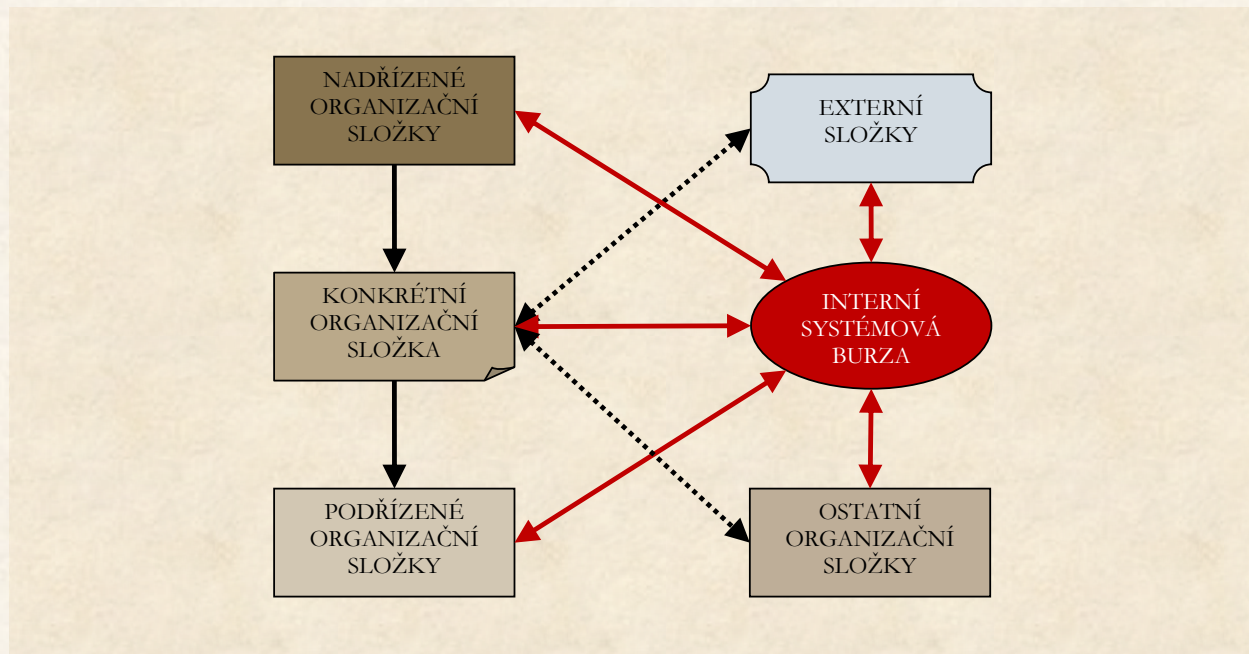


Obrázek: Schématické znázornění standardní hierarchie vztahů (nepřerušovaná linka) a komunikačních vazeb (tečkovaná linka) mezi organizačními složkami Systémy a mezi externími složkami.

Systém určuje pravidla pro vše související se Složkami a vytváří tak pro ně životní prostor. Díky tomu mohou Složky mezi sebou snadno komunikovat, rozumět vlastní roli, řešit společná zadání, soutěžit mezi sebou, vyměňovat si informace, obchodovat spolu, sdílet svoje zdroje atd. Vzhledem k tomu, že Systém přijímá podněty z vnějšku, přichází s vnějším prostředím do styku i jeho Složky. Pravidla, kterými se tak děje, podléhají mechanismům stanovenými Systémem. K jakémukoliv subjektu vně Systému přistupují Složky jako k další potenciální Složce, se kterou nemají žádný interní vztah, ale ví o ní, a mohou s ní interagovat jako s externí Složkou, kdy externí Složka je složka, která není organizační složkou Systému. Tento přístup umožňuje jednotlivým Složkám vytvářet si představu o prostředí, ve kterém existují, přičemž toto prostředí zahrnuje i vnější svět mimo Systém. Zároveň to umožňuje externím složkám, tedy subjektům mimo Systém, interagovat se Systémem i jeho jednotlivými částmi.

Každá jednotlivá Složka, může přijmout zadání buď od ostatních složek Systému včetně jeho zřizovatele (což je také Složka systému) nebo od uživatelů Systému, ke kterým přistupuje jako k externím složkám. Každé zadání vyjadřuje vůli zadavatele, a tak může, ale i nemusí souviset s chodem Systému. Z toho vyplývá, že i každá Složka může sama o sobě dávat zadání, která mohou reflektovat její vlastní potřeby či potřeby jiných složek (ať už dalších systémových Složek nebo externích složek), se kterými interaguje.

Vypsání stejného zadání může vycházet z různých motivů i v případě stejného zadavatele, takže shodně se jevící zakázka může být ohodnocena různě. Systém jako celek přijímá skrze svoje jednotlivé Složky zadání od svých uživatelů, ale vedle toho také reaguje na další podněty ze svého okolí i na vlastní potřeby. Ať už libovolná Složka interaguje s nadřízenou, podřízenou nebo sobě rovnou Složkou či se složkou externí, jsou to její vlastní zdroje (čas, kredit, vytiženost atp.), které vynakládá. Jelikož je každá Složka zodpovědná za hospodaření s vlastními zdroji, věnuje jejich správě patřičnou pozornost a usiluje o jejich efektivní využití, neboť její pozice v rámci Systému je spoluutvářena i pomocí jejího vlastního ratingu a dalších o ní vypovídajících parametrech včetně aktuálního stavu kreditu, pověsti atd. Proto se každé Složce vyplácí hledání optimálního řešení.



Obrázek: Schématické znázornění hierarchie vztahů (nepřerušovaná černá linka) a komunikačních vazeb (tečkovaná linka) s organizačními složkami Systému a s interní systémovou Burzou.

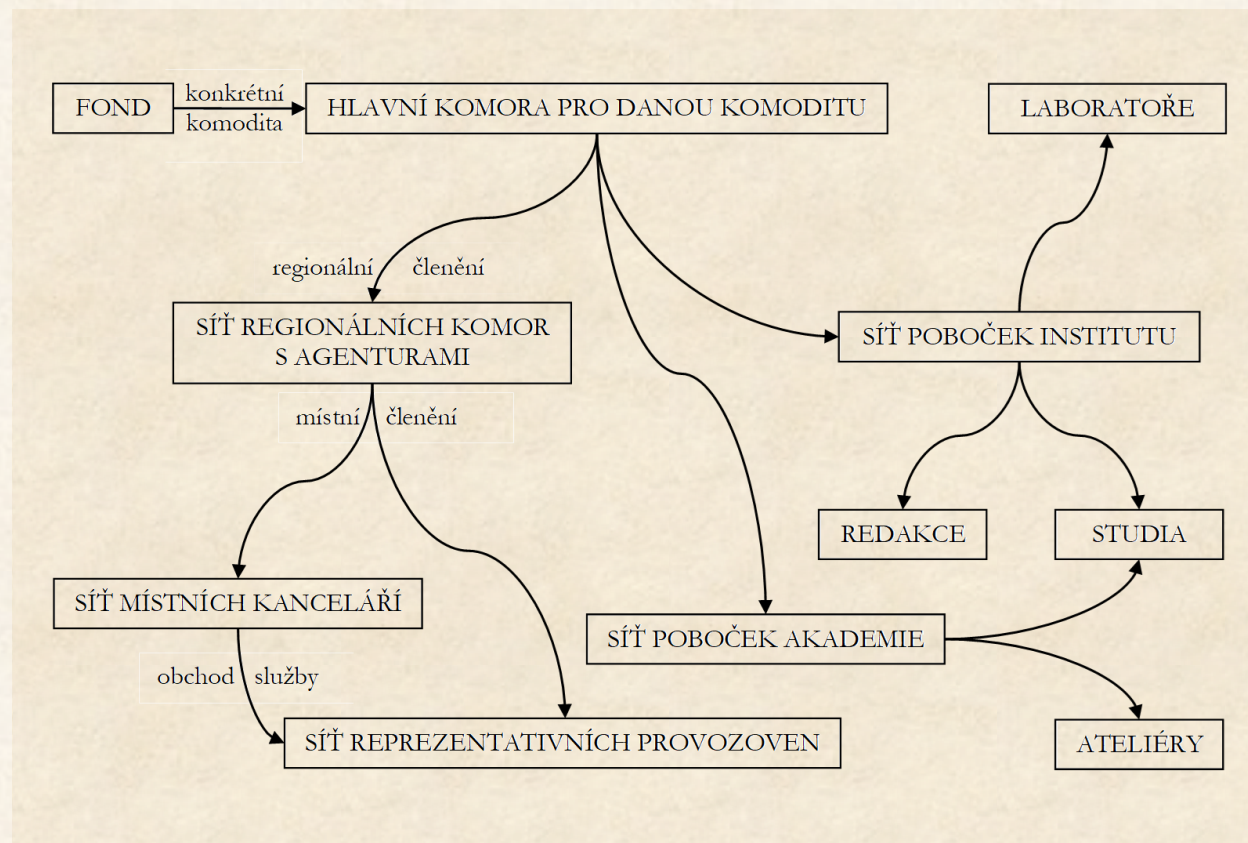
Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že všechny složky Systému si vybírají řešení aktuálních úkolů podle toho, kolik vlastních zdrojů je bude jejich účast na řešení zadaného úkolu stát, a co jim řešení úkolu přinese (zisk, rozšíření možností, zlepšení pozice, rizika...). Výběr konkrétního řešení pro vypsání zadání probíhá formou soutěže, které v Systému slouží interní Burza. Na Burzu mají přístup všechny složky Systému a podle individuálního oprávnění i jeho uživatelé, tedy externí složky Systému. O soutěžené zakázce se tak může ucházet větší počet zájemců, což se odráží i na kvalitě a ceně vysoutěžených řešení. Zmíněná platforma není omezená na jediné téma, a proto lze Systém aplikovat na další oblasti a napříč různými tematickými okruhy.

Systém Altior je tvořen množstvím autonomních organizačních složek, které se vzájemně spojují do sítí organizačních složek. Topologie těchto sítí je jak hierarchická, tak se zároveň mění v čase. V rámci hierarchie může každá složka nabývat buď nadřízené, podřízené nebo neutrální role. Každá složka může být členem jedné nebo více sítí a mít různý počet podřízených i nadřízených složek. V rámci jediné sítě je možné, aby ty stejné složky byly vůči sobě zároveň v různých vztazích, ale není možné, aby nabývaly v konkrétní oblasti (problematice) zároveň vztahu nadřízeného i podřízeného. Jakmile mají dvě složky ve stejné věci mezi sebou vztah nadřízenosti a podřízenosti, vždy platí, že jedna je nadřízená a druhá podřízená.

Topologie i rozsah sítě jsou dynamické, tzn. mění se v čase. To umožňuje adaptabilní chování této sítě, jež funguje na bázi entitní sítě charakteristické pro Systém.

## STRUKTURA SYSTÉMU

System je zastřešen Fondem a jeho pilotní aplikací je Mezinárodní Čajová Komora, k níž se váže tento dokument. Celá síť má jak společné prvky (Portál, CI, strategii, System, sdílené zázemí atp.), tak i víceméně samostatné struktury, které jsou do sítě zapojeny díky sdíleným pravidlům, systémovým mechanismům (kreditní systém), licenční politice či zdrojům.



Obrázek: Schématické znázornění obecné aplikační struktury Systému ALCIOR namapované na platformu s výraznými kulturními a sociálními rysy.

System je organizačně tvořen Fondem a pěti vzájemně provázanými a kooperujícími sítěmi:

→ síť **Komor** (řízených hlavní tj. například „**Mezinárodní**“ **Komorou**), která se zaměřuje na:

- interakci s partnery (agentury),
- interakci s klienty (provozovny),
- vlastní chod (viz. kanceláře);

→ síť místních **Kanceláří**, která realizuje:

- obchod,
- odborné služby,
- administrativu;

→ síť poboček **Akademie** (tj. škol, tříd a ateliérů), která poskytuje:

- vzdělávání,
- speciální služby (např. terapie);

→ síť poboček **Institutu** (zahrnujících různé typy laboratoří, redakce a studia atp.);

→ síť reprezentativních kontaktních bodů – **vzorových provozoven**.

System se skládá z několika složek: technologií realizovaných Portálem a vlastním informačním systémem Etalonet, a z provázané síťové struktury (regionálních provozoven různého typu), která je jeho klíčovým nástrojem. Komplexnost Systému je jeho zásadní konkurenční výhodou, neboť umožňuje poskytovat specifické, jinak nerealizovatelné, a tudíž doposud na trhu neexistující služby, které však tvoří zásadní konkurenční výhodu. Jakmile vzniknou, stávají se ze své systémové podstaty a povahy nezbytností.

System sám o sobě:

- je ucelený, komplexní a vzájemně provázaný;
- opírá se o pět nezávislých sítí provázaných společnými službami, synergickými vazbami atd.;
- umožňuje pružně reagovat na podněty a specifika svých jednotlivých složek;
- je spravován centrálně na základě dlouhodobé strategie;
- je v rámci regionů řízen značně autonomně;
- je koncipován modulárně se strukturovanou správou umožňující adaptabilní automatizované mechanismy;
- je koncipován jako energeticky uzavřený systém (neumožňuje spotřebovávat více zdrojů, než kterými disponuje);
- v maximální možné míře eliminuje lidský faktor;
- disponuje metodikou evolučního růstu;
- je ovládán skrze mechanismus priorit;
- ve výsledné podobě je schopen automatizovaného chodu supervizovaného administrátory;
- poskytuje silnou zpětnou vazbu díky důrazu na systematický sběr dat a jejich vyhodnocení;
- monitoruje trh a detekuje jeho tendence, kondici atp.;
- disponuje silnými autokorekčními mechanismy;
- důsledně odděluje svoje jednotlivé složky, které je schopen podněcovat, tlumit či iniciovat jejich vznik nebo zánik.

System lze charakterizovat jako soubor technických a organizačních složek, technologií a know how. **Jedná se o klíčový nástroj, o který se opírá např. Mezinárodní Čajová Komora, která je jednou z jeho pilotních aplikací. System zajišťuje, aby její aktivity byly v souladu s dlouhodobými záměry i cíli, a využívaly již dosažených výsledků s maximální možnou efektivitou.** System se dále zaměřuje na svoji stabilitu (vyvažování, odolnost vůči podnětům z vnějšího prostředí), vnitřní integritu, efektivnost, úspornost.

## VNITŘNÍ CHOD SYSTÉMU

Systém Altior je navržen tak, že je možné jej aplikovat na širokou škálu komodit. Proto jeho vnitřní chod zajišťují mechanismy, které jsou na výběru konkrétní komodity nezávislé. Tato flexibilita Systému je umožněna:

### → **soběstačností jeho základních prvků** (složek Systému)

Systém se skládá ze složek, které jsou navrženy tak, aby plnily svoji roli v rámci Systému a zároveň aby byly v maximální možné míře soběstačné, tj. spotřebovaly minimum Systémových zdrojů a chod Systému co nejméně zatěžovali. Každá ze složek je tedy budována jako samostatný organismus, jsou definovány její zdroje, příjmy, náklady na provoz, výstupy vůči vnějšímu světu (klientele) i vůči dalším složkám Systému (partnerům). Tato relativní samostatnost složek umožňuje jejich snadnou klonovatelnost (šíření) i nahraditelnost (pokud je to zapotřebí).

### → **dynamickou architekturou Systému**

Vnitřní uspořádání složek Systému vychází jak z jejich potřeby pro Systém (tzn. Systém iniciuje jejich vznik), tak i z potenciálu prostředí, ve kterém působí. Počet složek v Systému se v průběhu času mění a to podle, jak se Systém rozrůstá a vyvíjí, tak i podle možností prostředí a momentálních příležitostí. Tento rys Systému zvyšuje jeho odolnost vůči výkyvům, jeho efektivitu při nakládání s vnitřními zdroji a jeho účinnost (složky mohou vznikat, sloučovat se, dělit se nebo zanikat podle situace).

### → **síťovou strukturou**

Některé složky Systému, které jsou stejného typu, jsou navrženy tak, aby se organizovaly do sítí. Tento mechanismus zajišťuje, aby Systém působil efektivně a přizpůsoboval se odlišným charakteristikám měnícího se prostředí. Mechanismus tvorby sítí je dynamický a využívá další rysy Systému k průběžnému vyhodnocování nejhodnější topologie dané sítě. Dynamická architektura Systému zajišťuje, že ani měnící se rozsah a topologie sítí nepovede ke ztrátě role daného typu složek pro chod Systému. Systém se skládá z vícero sítí, z nichž každá má na starosti jinou oblast působení v rámci Systému.

### → **systémem vnitřních pravidel**

Pravidla, podle kterých se všechny prvky Systému řídí, jsou hierarchicky strukturovaná. Všechny složky Systému fungují podle obecně závazných pravidel, tj. takových, která zajišťují, aby jednotlivé složky plnily svoji roli v rámci Systému, vzájemně se doplňovaly s ostatními složkami, sdílely stejný komunikační a hodnotící protokol a přistupovaly podle stejných pravidel ke sdíleným zdrojům. Pro celý Systém platná pravidla jsou spravována centrálně a jedna z věcí, kterou stanovují, jsou pravidla pro tvorbu směrnice obecně platných pro konkrétní typ složek. Konkrétní složky Systému tak mohou fungovat podle vlastních pravidel, která reflektují jejich konkrétní potřeby a přitom neztrácí ze zřetele potřeby celého Systému ani se nestávají nečitelnými pro ostatní složky Systému.

### → **sdíleným hodnotícím systémem**

To, aby jednotlivé složky Systému mohly mezi sebou efektivně komunikovat, zajišťuje sdílený systém hodnot a metod vyhodnocování konkrétních parametrů. Tento hodnotící Systém spolu se sdíleným komunikačním protokolem a komunikačními kanály hraje klíčovou roli v chodu celého Systému, neboť umožňují, aby se jednotlivé do značné míry soběstačné složky Systému zabývaly pouze tím, k čemu jsou uzpůsobené a nemusely se zabývat ničím jiným. Hodnotící systém je navržen tak, aby jej bylo možné snadno aplikovat i na posuzování podniků z vnějšího prostředí. Díky tomu si Systém může utvářet vlastní představu o vnějším prostředí, se kterým interaguje a podle něho interagovat i jednat.



## → sdíleným hodnotícím systémem

To, aby jednotlivé složky Systému mohly mezi sebou efektivně komunikovat, zajišťuje sdílený systém hodnot a metod vyhodnocování konkrétních parametrů. Tento hodnotící Systém spolu se sdíleným komunikačním protokolem a komunikačními kanály hrají klíčovou roli v chodu celého Systému, neboť umožňují, aby se jednotlivé do značné míry soběstačné složky Systému zabývaly pouze tím, k čemu jsou uzpůsobené a nemusely se zabývat ničím jiným. Hodnotící systém je navržen tak, aby jej bylo možné snadno aplikovat i na posuzování podnětů z vnějšího prostředí. Díky tomu si Systém může utvářet vlastní představu o vnějším prostředí, se kterým interaguje a podle něho interagovat i jednat.

Chod Systému se opírá o jednotný systém hodnocení. Ten pracuje s Kredity (viz. kapitola „Kreditní Systém a rating“) a zavádí desetibodovou hodnotící stupnici, kterou aplikuje na všechno, co je v Systému posuzováno. Tato stupnice umožňuje Systému rozlišovat míru závažnosti, důležitosti či přínosnosti toho kterého jevu, události, prvku či složky. Desetibodové hodnocení se promítá například do systému akreditací frekventantů vzdělávacích kurzů, jakosti kvality produktů a služeb nabízených Systémem, stupně rozpracovanosti či vývoje konkrétní složky Systému.

Stupně hodnotícího systému jsou uvedené v následující tabulce:

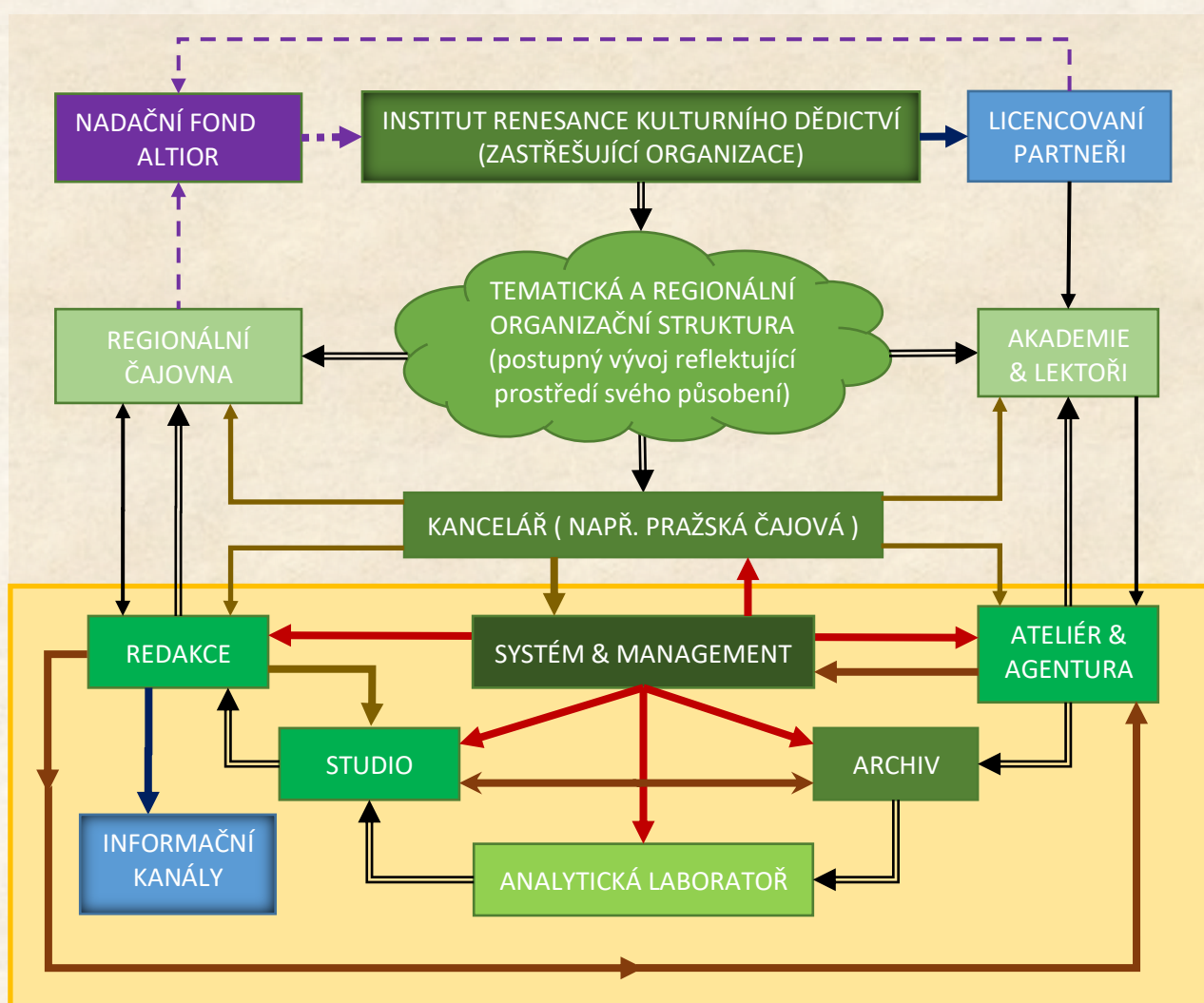
STUPEŇ	ANGLICKÉ OZNAČENÍ	STANDARDNÍ ZKRATKA	JEDNOPÍSMENNÁ ZKRATKA
1	BASIC	B	b
2	GOOD	G	g
3	FINE	F	f
4	DREAM	D	d
5	MASTER	M	m
6	EXPERT BASIC	MB	B
7	EXPERT GOOD	MG	G
8	EXPERT FINE	MF	F
9	EXPERT DREAM	MD	D
10	EXPERT MASTER	MM	M

Z uvedených příkladů je patrné, že nezbytným předpokladem pro praktické užívání systému cenových tříd a cenových hladin je porozumění a znalost rozdělení a pojmenování jednotlivých cenových tříd a výpočtu stanovení celkové ceny sečtením základu ceny doplatku. Klient nebo host by neměl být nucen k tomu, aby si pamatoval, jak se cena stanovuje nebo vypočítává. Na druhou stranu by měl mít možnost tomuto mechanismu porozumět, neboť mu může výrazně usnadnit výběr čaje právě tím, že vyvolený čaj bude vybírat ze seznamu čajů ve stejné cenové hladině. Vzhledem k tomu, že bývá pravidlem, že kvalitnější čaje jsou dražší, může klient předpokládat, že se čaj vyšší kvality ocitne ve třídě s odpovídajícím základem ceny. Díky propracovanému názvosloví může personál svého klienta snadno seznámit se systémem kvalitativních tříd a klient si brzy osvojí základní názvosloví tříd i filozofii rozdělení cen čajů do cenových tříd a cenových hladin. Celý systém tvorby cen je důmyslnější a komplexnější, než jak je v tomto příkladu uvedeno a je navržen tak, aby si každá provozovna mohla nastavit svoje vlastní parametry pro stanovení ceny a zároveň zůstala zachována možnost rozdělovat ceny do jednotlivých cenových „kvalitativních“ tříd. Jejichž označení a pozice v celé škále cen bude vždy stejná.

**Klient, který si zvykne na to, že čaje s cenou ve třídě „Good“ jsou nižší kvality, než čaje ve třídě „Dream“ bude mít jistotu, že tomu tak bude i v jiné provozovně, která se může nacházet na druhé straně zeměkoule.**

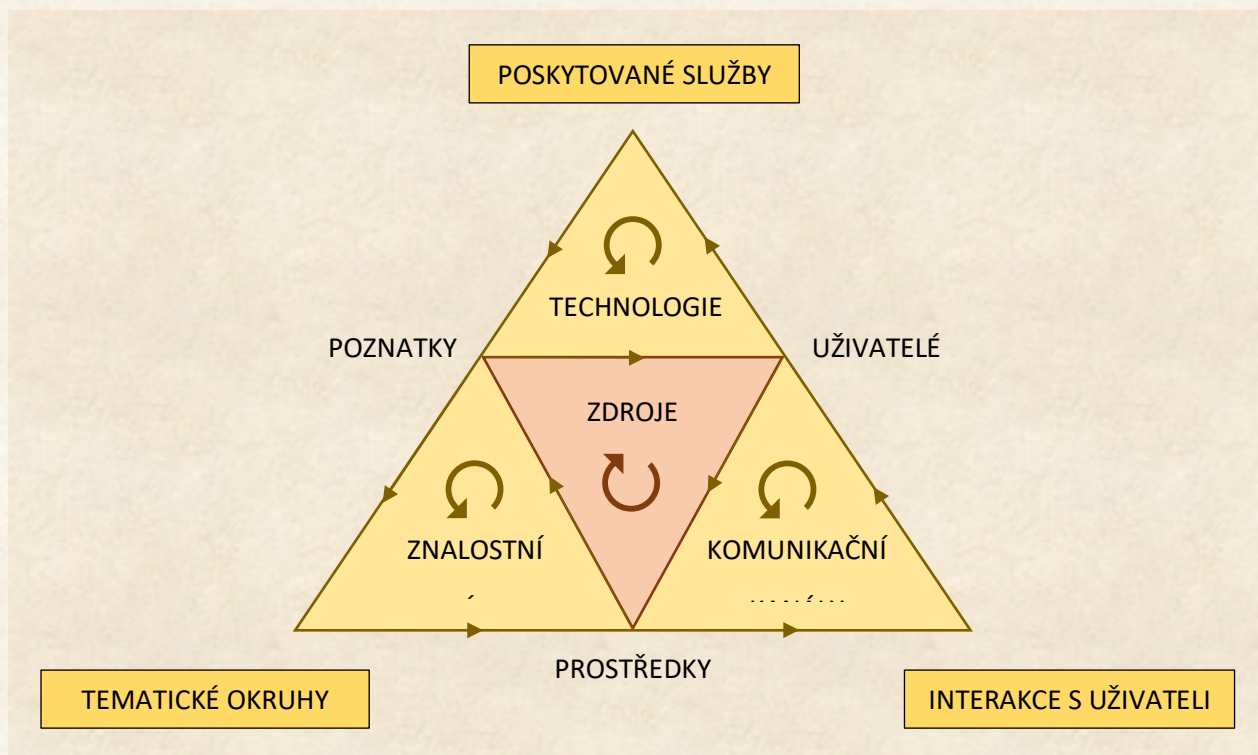
## ŘÍZENÍ INSTITUTU

Organizační struktura Institutu se opírá o metodologii aplikované metafyziky realizované v systému ALCIOR. Je uzpůsobena postupnému růstu i adaptaci na měnící se podmínky na trhu a počítá s doplňujícími zadáními v průběhu času. Klíčovým rysem organizační struktury je schopnost zajistit, aby zvětšující se rozsah sítě organizačních složek (složitosti vnitřní struktury Institutu) nepřiměřeně nevystavoval Systém zbytečnému nebezpečí, které pramení z jeho působení ve více rozdílných aplikačních prostředích – regionech či tematických platformách – , které se pramení z působení v prostředích s odlišnou administrativou, trhem, možnostmi realizace, nároky na personální zajištění či spolupráci atp. Navržené řešení se zaměřuje na vytvoření Správce, který by postupně realizoval cílovou strukturu a budoval Systém v jeho komplexnosti. Role Správce se po stabilizaci sítě upozadí a bude vykonávána v rámci služeb celé organizační struktury na bázi interní systémové burzy, tak jak bylo přiblíženo výše v kapitole o organizačních složkách Systému ALCIOR.



V uvedeném schématu jsou barevně odstínovány jednotlivé organizační složky podle stupně své realizace. Zeleně jsou označeny vnitřní složky Institutu, modře vnější. Ty reprezentují participující partnery. **Licenčními partnery** jsou míněni všichni externí partneři, kteří těží realizují služby a nakládají s produkty, jejichž původcem je Institut. Příjemcem jejich profitu, který na základě licenčního ujednání náleží Institutu, bude nadační fond, který má v rámci celého schématu výjimečné postavení. Je totiž jediným oprávněným správcem zdrojů (zázemí), se kterými nakládá Institut a všechny jeho organizační složky a zároveň je zodpovědný za finanční zajištění chodu Institutu. Mimo finančního a právního zajištění a správy majetku Institutu nemá **Fond** žádnou jinou roli ve smyslu vůči třetím stranám. Jeho beneficianti jsou toliko jeho správci a Institut (včetně jemu podřízených složek). Z uvedeného schématu plyne, že licencovaní partneři jsou příjemci licencovaných technologií, které vyvíjí a poskytuje Institut a financuje **Fond**.

Institut se z vnější pohledu chová jako standardní subjekt na trhu, který plní své poslání zadané Zakladatelem, kterým je po praktické stránce poskytování služeb vedoucí k posilování mezigeneračního dialogu, rozvíjení tradic a podpoře kulturních a kulturně-historických témat, jevů a fenoménů ve společnosti v kontextu moderní doby. Aby Institut mohl řádně naplňovat svoje poslání, svoji činnost rozdělil do čtyř oblastí aktivit.



První oblastí je vlastní poskytování služeb s výraznou kulturní složkou, obzvláště takových, které prospívají kulturnímu životu v regionu či kooperaci kulturních aktivit na meziregionálním či multimediálním poli. Služby Institutu by tudíž měly nabývat charakteru pilířů v a mostů mezi jednotlivými regiony a kulturními fenomény a tematicky oslovovat jak starší a zkušené generace, tak i vyvíjet poptávku po kulturních tématech mezi mladými ročníky. Specifickou rovinou služeb jsou tzv. systémové služby – tedy služby s kritickým významem pro ten který kulturní fenomén nebo interakci mezi nimi. Typickým zástupcem takovéto služby je koncepce „kulturně-profesní komory“, portálu pro konkrétní fenomén, služby zprostředkující kulturní výměnu mezi sousedícími či vzdálenými regiony nebo pamětovou banku à la muzeum, galerie, pomník, památník, tradiční memoriál atd. Mezi systémově klíčové služby může patřit i publikační, popularizační činnost, pedagogické aktivity a vytváření vzorů, manuálů a šablon podporujících organizační dovednosti třetích stran.

Výše uvedené služby byly popsány z hlediska svého významu a charakteru. Jejich konkrétní zaměření, tedy specializace na vybraný tematický okruh je druhé zásadní hledisko. Volba tematických okruhů a akcent na každý, jejich řazení podle priorit a tomu odpovídající podpora z vně Institutu jakožto i míra pozornosti věnovaná jejich rozvoji, jsou mechanismy, kterými Institut projevuje svoji vůli vůči jednotlivým složkám a tím je zároveň řídí. To stejné platí i o lokalitách – regionech – segmentech, ve kterých jsou služby Institutu poskytovány, na něž zaměřují svoji pozornost, uspokojují tamní poptávku a cílí na synergické efekty z interakce s nimi. Volba jednotlivých regionů, hranice mezi nimi a pravidla, podle kterých jsou určovány a tranzity mezi nimi fungují, jsou nástroje, kterými Institut projevuje svoji vůli a kontrolu nad vlastní agendou.

Institut je řízen tak, že vzhledem ke svému poslání a dlouhodobým cílům vybírá a upřednostňuje jednotlivá témata, poskytuje jim své zázemí (tzv. vitalitu čili zdroje) a specifikuje regiony, ve kterých bude ve zvoleném měřítku a míře akcentu působit. Mezi jednotlivými složkami, tématy či regiony probíhá soutěž skrze.

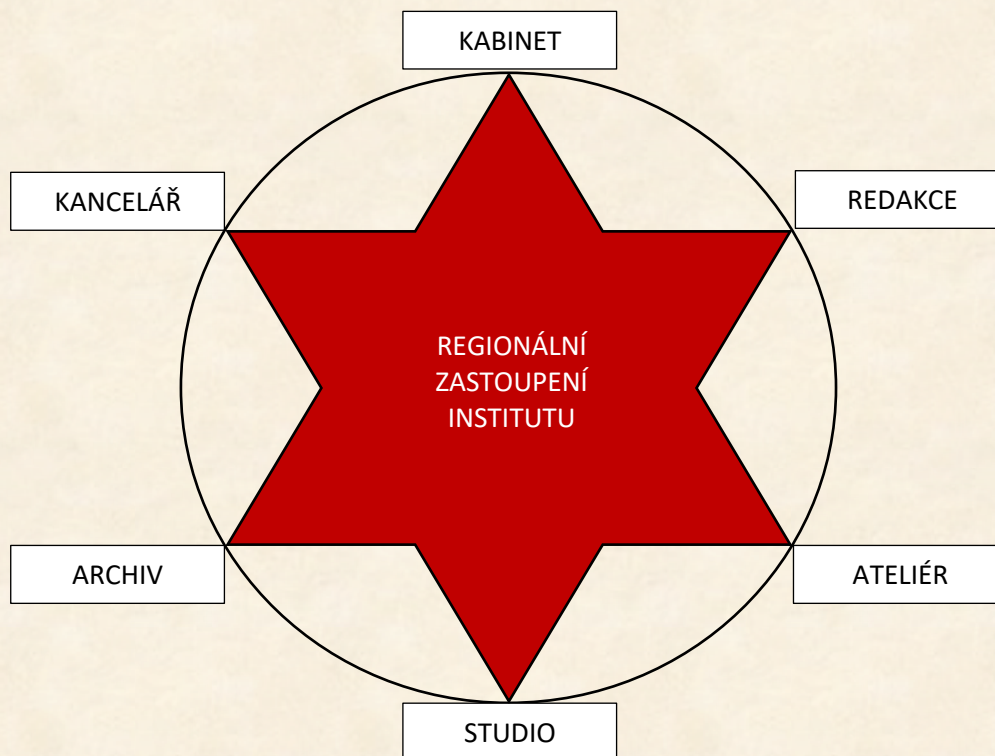
Druhou skupinou aktivit Institutu je vytváření znalostního zázemí a vlastního dispozičního aparátu, který Institutu bude umožňovat realizovat jeho služby. Znalostním aparátem jsou přitom míněny nejen zkušenosti vtělené do adaptabilních mechanismů vlastního chodu a organizační struktury Institutu, ale rovněž databáze kulturně-historických poznatků atd. Ze své podstaty neobsahují znalostní databáze jen veřejnosti volně přístupné informace, ale i takové, kterou jsou klientům nebo partnerům poskytované za úplatu v rámci Institutem nabízených služeb a rovněž takové, jež jsou určeny výhradně pro vnitřní chod Institutu a jeho jednotlivých částí. Vlastní a kvalitní informační background (pozadí) je nezbytnou podmínkou pro úspěšný a dlouhodobý rozvoj Institutu a vysoké kvality jeho služeb. V této souvislosti je vhodné zmínit, že tematicky, kulturně i místně vzdálené znalostní sféry mohou být, při vhodném způsobu posuzování a extrakce poznatků, zdrojem cenných a neřídka kdy i překvapivých poznatků, které vždy byly, jsou a dozajista i budou hnacím motorem pokroku. Proto je navýsost žádoucí, aby Institut již od počátku rozvíjel své informační a analytické dovednosti. Využití aplikované metafyziky se přímo nabízí. Znalostní báze Institutu se opírá o jeho archiv, ze kterého čerpají jednotlivé tematické rejstříky, glosáře a encyklopedie. Ty svůj obsah neustále vyhodnocují, optimalizují a uzpůsobují novým potřebám Institutu a měnícím se okolnostem vně celé struktury.

Třetí skupinou aktivit Institutu je vytváření a správa jeho distribučních a informačních kanálů. Skrze ně koordinuje svoji činnost, poskytuje podporu a kapitál, sdílí informace, alokuje zdroje. Informační kanály jsou více než jenom prostředníkem vůle Institutu, jsou jeho nosnou strukturou. Ta je ovšem díky své koncepci a metodice řízení dynamická, flexibilní a oplývá zabudovanými mechanismy na detekci anomálií, chyb, rizik, hrozeb, volných kapacit či příležitostí. Zákonným omezením Institutu je nezbytnost poskytovat jeho služby všem a bez rozdílu, pokud ovšem zájemci splní kritéria pro poskytování služeb. Protože z kapacitních, organizačních a dalších důvodů nemusí být prakticky proveditelné poskytovat služby všem případným zájemcům najednou, musí ten mít stanovit mechanismus, který zaručí spravedlivý přístup k jeho službám, aniž by došlo k upřednostňování některých skupin zájemců na úkor druhých. Řešením jsou dva vzájemně se doplňující mechanismy: jeden reflektující vlastní možnosti (kapacitu, zdroje, prostředky) Institutu a jeho jednotlivých organizačních složek a druhý vyhodnocující situaci na trhu a jeho jednotlivých segmentech, přičemž svoje zjištění ohledně kondice, síle a charakteru poptávek a potenciálů jednotlivých segmentů trhů porovná se svými vnitřními prioritami a programovými cíli. Výsledné poznatky obou monitorovacích linií – vnitřní (kondice Institutu a jeho složek) a vnější (kondice, poptávka a potenciál jednotlivých segmentů trhu a sociálních vrstev společnosti) – ovlivní priority konkrétních realizací (aktivit i procesů). Každodenní chod Institutu probíhá tak, že jeho příslušná vedoucí (zodpovědná) organizační složka – typicky konkrétní místní kancelář – oznámí skrze vnitřní systémovou burzu svoji poptávku po tom, jaké konkrétní potřeby potřebuje uspokojit a jak moc je pro ni důležité nebo obecně pro celý Institut naléhavé, aby byly uspokojeny. Váhu svých potřeb vyjádří kreditovým ohodnocením poptávaných služeb. Zájemci o realizaci odpoví nabídkou podmínek, za jakých podmínek a jak jsou schopni poptávané zajistit. Nakonec nejlepší akceptovaná nabídka bude za vysoutěžených podmínek realizována, přičemž výherce obdrží i část vysoutěženého kreditu, který mu umožní realizaci jeho vlastních záměrů. Systém v koordinaci s marketingem Institutu a se zřetelem na dlouhodobé cíle Institutu či aktuální naléhavé potřeby může ovlivňovat popsanou soutěž (která je de facto výběrovým řízením) tak, že sám poskytne kreditní bonus vybraným aktérům soutěže.

**Systém alokuje sdílené zdroje, které má k dispozici a do kterých patří i všechny jeho k tomu určené a vhodné organizační složky skrze vnitřní kreditní systém a dále skrze přidělování priorit jednotlivým probíhajícím procesům. Systém a s ním i vedení Institutu mají po celou dobu jeho chodu možnost řídit a ovlivňovat jeho vnitřní chod i projevy navenek. Přitom nejsou nuceny vstupovat do dění více, než je nezbytné. V optimálním případě mohou chod celku i jednotlivé vnitřní procesy pouze monitorovat a směřování celé organizace ovlivňovat pestrostí a specifičností nabízených služeb a zaměřováním pozornosti na aktuální společenské témata, kulturní fenomény a jedinečné příležitosti vyžadující interakce s osobnostmi či subjekty. Chod Institutu může být prakticky autonomní, aniž by zodpovědné či zainteresované osoby, partneři či organizační složky ztratili konat: tedy možnost vstupovat do dění a účinně projevovali svoji vůli.**

## REGIONÁLNÍ ZASTOUPENÍ INSTITUTU

Z důvodu flexibility topologie regionálních poboček zastupujících Institut jako celek, je jejich vnitřní koncepce navržena tak, aby umožňovala efektivní chod bez ohledu na tematické okruhy, na které se ta která konkrétní pobočka v konkrétním období zaměřuje. Úplná struktura organizačních složek každého zastoupení je v stejná, nicméně každá ze složek může mít své podřízené podsložky a z rozličných důvodů mohou být některé složky sloučeny do jediné. Tato eventualita připadá v úvahu především v situaci, kdy je dané regionální zastoupení pouze úzce zaměřené nebo teprve vzniká či prochází nějakou formou transformace.



Interní organizační složky jsou ty, které slouží k vlastnímu chodu Institutu a v rámci realizace jeho služeb nejsou a priori široké veřejnosti kdykoliv dostupné. Provozovny, studovny, prostory pro umělecká vystoupení atp. mezi interní organizační složky nepatří. Rovněž mezi ně nepatří administrativní složky jako účtárna nebo personální oddělení, neboť to jsou konkrétní podsložky kanceláře, a ne samostatné složky podílející se na obsahové náplni Institutu.

Jak schematická ilustrace ukazuje, plně funkční regionální zastoupení má šest typů základních organizačních složek: kancelář, archiv, studio, ateliér, redakci a kabinet. Všechny tyto složky se vzájemně doplňují a tvoří základní stavební prvek institutu. Každá z interních organizačních složek má svoje opodstatnění:

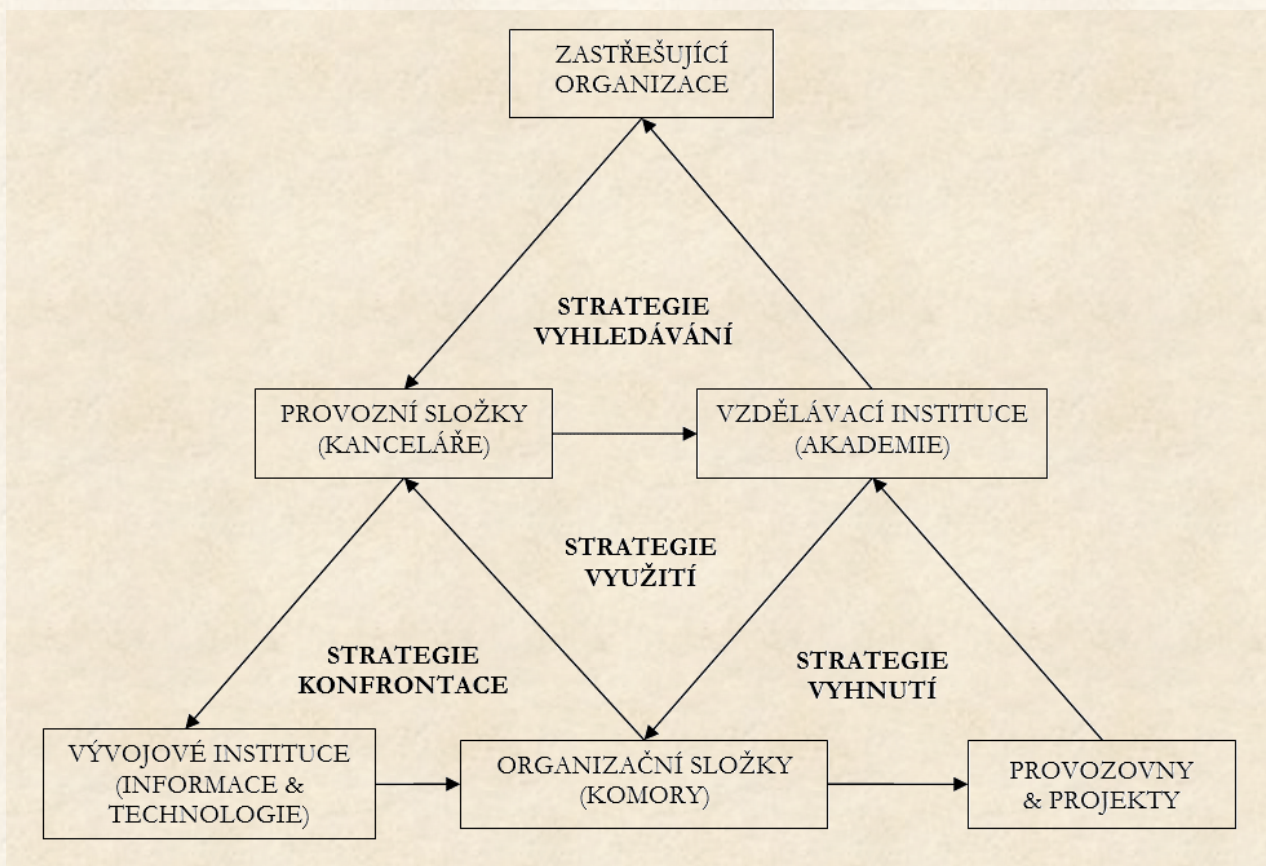
- **kancelář** se věnuje především administrativnímu a manažerskému chodu Institutu;
- **archiv** spravuje data shromažďovaná Institutem;
- **studio** se stará o postprodukcí zpracovávaných dokumentů a má zodpovědnost za estetickou rovinu produktů Institutu i za jeho samotné corporate identity;
- **ateliér** dokumentuje a zpracovává především externí data, která jsou nositeli žádaných informací;
- **redakce** všechny získaná a zpracovaná data převádí do výstupního formátu, zasazuje je do kontextu, stará se nejen o jejich publikaci vůči veřejnosti či distribuci partnerům a uživatelům služeb Institutu, ale i vůči samotným složkám Institutu;
- **kabinet** je složka spojená s konkrétní rolí, tématem, sférou či individualitou působící v rámci systému.

## ŘÍZENÍ SYSTÉMU

Charakteristickým rysem Systému Altior je jeho relativní provozní samostatnost, což se projevuje tak, že si Systém do značné míry sám určuje priority dalšího vývoje a volí strategie, jak dosáhnout vytčených cílů. Autonomnost Systému Altior je rys, kterému vychází vstříc architektura jeho konstrukce, což rozvádí předchozí kapitoly věnované jeho architektuře, struktuře, konstrukci adaptabilní sítě a autonomnosti složek. Systém disponuje řadou nástrojů, které mu pomáhají sbírat a vyhodnocovat informace o jeho vlastní kondici i vnějším prostředí. Jak tak činí, je nastíněno v pasážích věnovaných zpracování informací. Sesbírané a vyhodnocené informace slouží jednak jako součást jeho výstupních produktů (učebnice, Encyklopedie, Katalog atp.) a pak také jako základ pro jeho rozhodovací procesy. Konkrétní směřování Systému vychází ze čtyř vzájemně se doplňujících strategií, které realizuje šest typově odlišných organizačních složek. Všechny aplikované strategie vychází z momentální kondice Systému a s přihlédnutím k vnějším podmínkám korigují jeho vývoj a směřování tak, aby postupně dosáhl vytyčených cílů.

Strategie, ke kterým Systém přihlíží při projevování své vůle, jsou vzájemně provázané a jsou:

- strategie konfrontace;
- strategie vyhnutí;
- strategie vyhledávání;
- strategie využití.



**Strategii konfrontace** má na starosti Institut, což je soubor organizačních složek majících na zodpovědnosti sběr a vyhodnocování informací a v návaznosti na ně také vývoj technologií a nástrojů, o které se Systém opírá při svém chodu a vytváření si pozice na trhu. Vyvíjené nástroje vycházejí ze silných stránek Systému a jsou využívány k zamezení hrozeb, kterým Systém čelí, nebo předpokládá, že by jim mohl čelit. Na realizaci strategie konfrontace se dále podílí síť kanceláří (místních provozních složek Systému) a komor (místních organizačních složek Systému). Jádrem realizace strategie konfrontace je práce s informacemi, která je jednou z nejdůležitějších aktivit Systému.

Strategie vyhnutí je v gesci síť provozoven (v případě aplikace Systému na čajový trh se jedná o síť Národních Čajoven). Tato strategie vytváří filtr mezi vnějším a vnitřním prostředím Systému. To se týká nejenom lidských zdrojů, jakými jsou klienti nebo další uživatelé Systému, ale také právních subjektů či dalších nejenom vlastních subjektů a organizačních složek. Strategie vyhnutí se tedy zaměřuje především na vztahy Systému s okolím a jejím úkolem je předcházet konfliktům, které by mohly Systém ohrozit, a včas odhalovat a předcházet rizikům a nebezpečím. Strategie vyhnutí je klíčová pro zdravý rozvoj Systému a jeho výbornou kondici. Tato strategie je realizována několika různými metodami, mezi které patří forma a charakter prezentace, skladba a cílení nabídky, ceny produktů, kritéria pro spolupráci, vnitřní pravidla a mechanismy atp. Na realizaci strategie vyhnutí spolupracuje síť provozoven se sítí specifických organizačních složek (komor) a vzdělávacím institutem (akademií). Síť komor interaguje s právními subjekty na trhu a síť školících center s koncovými klienty. Ač jsou tyto Složky odlišné, jejich přínos pro realizaci strategie vyhnutí je stejně zásadní a nezastupitelný. Celý proces rozhodování ve věci strategie vyhnutí se děje skrze formu komunikace a skrze podmínky, které si jednotlivé složky Systému kladou při interakci s vnějším prostředím.

Strategii vyhledávání mají na starosti zastřešující složky Systému, jakými jsou Fond nebo v případě aplikace Systému na čajový trh Mezinárodní Čajová Komora. Strategie vyhledávání reaguje na podněty přicházející jak z vnějšku, tak zevnitř Systému, dává je do dlouhodobých souvislostí a na základě širšího kontextu stanovuje priority a míru úsilí, které se budou dostávat realizaci jednotlivých kroků. Také ovlivňuje distribuci energie a zdrojů podle stanovených priorit. Základním nástrojem strategie vyhledávání je práce s ratingem vlastních i cizích složek a s pověstí a kreditem uživatelů. Tato strategie má zásadní vliv na progres celého Systému. Je zodpovědná za jeho směřování ku spokojenosti svých tvůrců a správců. Na realizaci strategie vyhledávání se vedle zastřešujících složek podílí vzdělávací institut (v případě aplikace Systému na čajový trh je to Akademie Čajové Kultury) a síť provozních složek.

Na realizaci strategie využití se rovnocenně podílejí: síť provozních složek, síť organizačních složek a vzdělávací institut. Tyto tři druhy organizačních složek společně interagují za účelem vyvažování Systému. Dosahují toho tím, že ovlivňují vazby mezi sebou. V případě vazeb mezi organizačními a produkčními složkami se jedná o upřednostňování nebo naopak upozaďování konkrétních úkonů. Systém tímto způsobem projevuje svoji vůli a strategie využití ovlivňuje míru důležitosti jednotlivých pokynů z pohledu kondice Systému. Tyto podněty vycházejí ze sítě organizačních složek (regionálních komor). Systém jim přiřazuje závažnost podle toho, jak vyhodnocuje celkovou situaci zasazenou do kontextu. Interakce mezi provozními složkami (kancelářemi) a vzdělávacím institutem (např. Akademií Čajové Kultury) probíhá formou kreditových dotací a změnou závazných priorit. To znamená, že Systém využívá vlastních kapacit a zdrojů k posilování těch aktivit a složek, o kterých je přesvědčen, že jsou zásadnější pro řešení momentální situace než jiné. Mezi typické nástroje Systému, jež se podílí na strategii využití, jsou benefity, bonusy, odměny, stipendia nebo granty. Třetím typem interakcí, které se účastní vyvažování Systému, jsou interakce vztahující se k probíhajícím transakcím mezi uživateli a Systémem. Ten na základě strategie využití obhospodařuje vlastní zdroje a upřednostňuje jejich distribuci těm složkám, které jej z jeho úhlu pohledu více potřebují. Strategie konfrontace, vyhnutí, vyhledávání i využití jsou zásadními součástmi mechanismu řízení projektu a ač všechny hrají svoji vlastní roli, tak všechny jsou součástí automatizovaného řídicího mechanismu Systému.