

AZ ÜZLETMENET-FOLYTONOSSÁG MENEDZSMENT MÚLTJA, JELENE, ÉS JÖVŐJE MAGYARORSZÁGON – AVAGY AMIT A VÁLLALATOK ÜZENNEK

THE PAST, PRESENT AND FUTURE OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT IN HUNGARY - OR WHAT COMPANIES MAKE A MESSAGE

Strelicz Andrea

PhD hallgató

Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

E-mail: strelicz.andrea@gmail.com

Összefoglalás

Az üzletmenetre gyakorolt hatások elemzése, mint az üzletmenet-folytonosság menedzsment egyik legfontosabb sarokköve a menedzsment területen újszerű szemléletre épül, azonban a módszertan maga a mai napon is folyamatos fejlődés alatt áll. Nemzetközi szakértői kör keresi és modellezi azt a hatékony és jobban célzó megközelítést, mely segítségével hozzá lehet járulni a gazdasági társulásokra ható váratlan veszélyekkel szemben ellenálló képesség növeléséhez. A szükségesnél lassabb ütemben, de Magyarországon is növekvő érdeklődés mutatkozik a téma iránt, ezért egy tanulmány nemzetközi szakirodalom szövegelemzésével próbálta meg azonosítani azokat a kritikus területeket, ahol koncentráltan és nagy valószínűséggel jelenhet meg az üzleti áramlásokra ható akadály, vagy zavar. Ezt követően empirikus vizsgálattal arra kereste a választ, hogy a Magyarországon működő gazdasági társulások milyen viszonyban állnak ezzel a szemlélettel, illetve az üzletmenetre gyakorolt hatások kritikus területeivel.

Abstract

The analysis of the effects on business as one of the most important cornerstones of business continuity management is based on a novel approach in the field of management; however, the methodology itself is still under continuous development today. International expertise is looking for and modeling an effective and better targeted approach to help increase resilience to unexpected threats to business associations. There is a growing interest in the topic at a slower pace than necessary, but also in Hungary, so a study tried to identify critical areas where an obstacle or disruption to business flows may appear in a concentrated and highly probable way by analyzing international literature. Following this, he sought the answer to the question of how the economic associations operating in Hungary relate to this approach and to the critical areas of the effects on business operations.

Kulcsszavak: üzletmenet-folytonosság menedzsment, üzletmenetre gyakorolt hatások, üzleti áramlások, ISO 22301, ISO 22317

JEL besorolás: M16

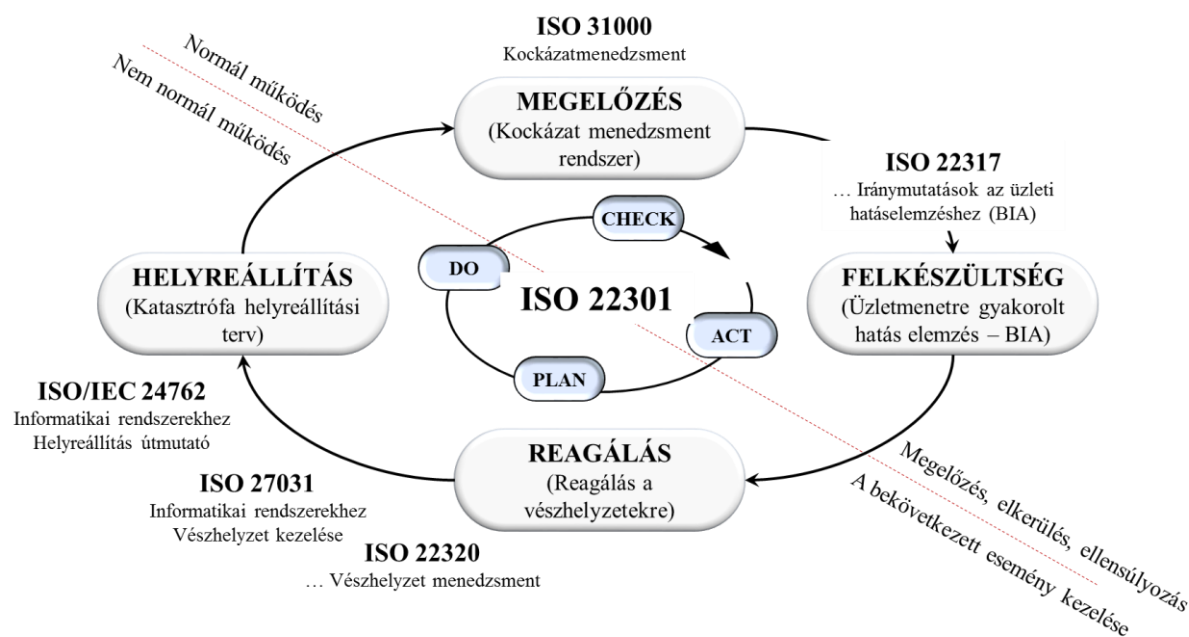
LCC kód: D49-49.5

Bevezetés

Az üzletmenet-folytonosság menedzsment mára egy átfogó, már iparági szektorokra is lebontott menedzsment rendszerré forrta ki magát, megőrizve azt a kezdeti célját és törekvését, miszerint a gazdasági társulások váratlan veszélyekkel, zavaró tényezőkkel szembeni kitettségét tudatosan és amennyire lehet, univerzális és globális szintre kiterjesztve mérsékelni

kell. Hivatalos definíció szerint az üzletmenet-folytonosság menedzsment szabad fordításban „Egy olyan holisztikus menedzsment folyamat, amely azonosítja azokat a szervezetet érintő potenciális veszélyeket és az üzleti műveletekre gyakorolt hatásokat, melyek a működés során felmerülhetnek, valamint amely keretet biztosít a szervezetek ellenálló képességének kiépítéséhez, olyan hatékony reagálási képességgel, amely védi a legfontosabb érdekelt felek érdekeit, a jó hírnevet, a márkát illetve magukat az értékteremtő tevékenységeket” (ISO 22301:2012). Azért szabad fordítás, mert Magyarországon nincs lefordítva a szabvány, így lektorált és jóváhagyott magyar nyelvű definíció nem áll rendelkezésre.

Az üzletmenet-folytonosság menedzsment alapértéke még ma is az Egyesült Államokbeli Federal Emergency Management Agency (FEMA) által 1978-ban deklarált 4 pilléres (Preparedness, Response, Recovery, Mitigation) katasztrófavédelem menedzsmentje (Tucker, 2015; Strelitz, 2017), melynek a jelenkori megjelenése és támogatottsága az 1. ábrán látható. Az üzletmenet-folytonosság menedzsment kimondottan a gazdasági társulások védelmére 1994 óta van jelen a világon a Business Continuity Institute (BCI) londoni irodájának a megnyitásával. A BCI tevékenysége és kitartó munkája által az üzletmenet-folytonosság menedzsment egy globális, politikai érdekektől mentes, civil, illetve kormányzati szervezetet, valamint a versenyszféra résztvevőit összefogó bázis. A történelmi múltra visszavezethetően bizonyos térségekben markánsan jelen van, mint például az Ázsiai Unióban (közismertebb nevén Ázsia Együttműködési Párbeszédet (Asia Cooperation Dialogue – ACD)), de sem Magyarországon, sem a határos országokban nem alakult meg BCI központ, vagy alternatív szervezet mely felvállalta volna ennek a menedzsment szemléletnek a beintegrálását. Amellett, hogy BCI hivatalosan is részt vállalt a Globális Fenntarthatósági törekvésekben, az International Organization for Standardization (ISO) mondhatni a leginteraktívabb kapcsolata. 2012-ben elindult a 22300-as szabványcsalád, mely a mai napig folyamatosan bővül terület-, iparági-, valamint módszertani specifikációkkal és ajánlásokkal. A szabványosítás mellett kiterjedt oktatói és tanúsítási hálózattal, valamint saját szakmai folyóirattal rendelkezik, amelyek a konferenciák mellett, mint egyéb szakértői fórumokként támogatják a gyakorlókat, alkalmazókat.



1. ábra: Az üzletmenet-folytonosság stratégiai modellje

Forrás: Tucker, 2015 alapján saját szerkesztés (2020)

Magyarország, bár nemzeti szinten már csatlakozott ehhez a menedzsment szemlélethez jogszabályok (35/2009. (XII. 28.)) elfogadásával, sőt néhány tanúsító szervezet is foglalkozik a kérdéssel, az üzletmenet-folytonosság menedzsment sem az általános köztudatban sem a környező országokban nincs jelen relevánsan. Ami az oktatást illeti, az üzletmenet-folytonosság menedzsment az informatika és információ biztonságterületén (Nógrádi, 2017), valamint a bank és pénzügyintézetek vonatkozásában (MNB, 2010) globális szinten is hangsúlyosan jelen van, így néhány magyarországi egyetem is felvette a képzési közé. Az egyéb iparágak, szektorok számára nem preferenciális kérdés az üzletmenet-folytonosság menedzsment az ismertség hiánya, illetve az iparági specifikus egyéb követelmények hangsúlyos kötelezései miatt.

Általában ciklus- (Goh, 2009) vagy ernyő- (Goh, 2018), modellek segítségével ábrázolják az üzletmenet-folytonosság menedzsmentet, függően attól, hogy mely elemére kívánják fektetni a hangsúlyt, vagy milyen összefüggéseket kívánnak kiemelni. Az ismert menedzsment megközelítések felé elmozdulva, esetenként még csillag (NHS Scotland n/a; Elliott et al., 2002), vagy lineáris (Snedaker, 2007) modellbe is megjelenik. Valamennyi ábrázolás legfőbb üzenete az, hogy az üzletmenet-folytonosság menedzsment az ismert menedzsment megközelítésekkel harmóniában működik egy alternatív szemlélettel. Vagyis a meglévő menedzsment rendszereket alkalmazni és működtetni kell tudni megváltozott működési közegben is úgy, hogy közel akkora hatékonyságot érjenek el az üzleti áramlások (Strelicz, 2021) tekintetében, mint normál működési környezetben. A cél tehát nem helyettesítés, hanem integrált, tudatos és intelligens kiegészítés. A Covid19 járvány hozzájárult az üzletmenet-folytonosság menedzsmentre irányuló fokozott figyelemhez azáltal, hogy olyan váratlan, globális mértékű zavarok és akadályok jelentek meg az üzleti partnerek között, amelyek komoly, esetenként végzetes veszélyeket jelentettek az üzleti áramlásokra nézve.

Az üzletmenetre gyakorolt hatások zavara

Az alap elgondolás, mely az üzletmenetre gyakorolt hatásból, mint kifejezésből ered, egyedi és újszerű volt, hiszen az üzleti áramlásokat érő lehetséges veszélyek hatásaira az üzletmenet folytonosság menedzsment kialakulása előtt nem is gondoltak. Szakértői körben a zavart az okozta elsősorban, hogy az üzletmenetre gyakorolt hatás lényegében kizárólag elemzés eredményeként képes értelmet nyerni. Vagyis magának az üzletmenetre gyakorolt hatásnak nincs egzakt definíciója, hiszen az alapkoncepció szerint bármi lehet, amit az elemzés eredményül kiad. Természetesen az ISO az első szabvány kibocsájtásával egyidejűleg rendelkezésre bocsátott egy ajánlást (ISO, 2012), melyben megadta az elemzés szempontjait és keretét, egy kérdőív segítségével, hangsúlyosan az ismert projekt háromszög (idő, pénz, kibocsájtás) (Ebbesen & Hope, 2013) elemeire építve, azonban a várakozásokkal ellentétben azonnal gyújtópontjává vált a szakértői körnek, az eltérő és hiányosnak vélt módszer és a kapott eredmények által. A szakértők elkezdtek alternatív és automatizált módszertanokat kidolgozni (Sample.net, 2021) a kérdőív gyengeségeinek a kompenzációjaként. Erre válaszul 2015-ben az ISO közreműködésével kiadták az immár szabványosított módszertant (ISO, 2015), melyben inkább az erőforrás-funkció keresztmetszetek azonosítása és értelmezési tartományai kerültek fókuszba, jelentősebb formalizálás nélkül. Az általános cél továbbra is az volt, hogy a projekt háromszög elemeit pontosabb célzás mellett tudják számszerűsíteni, és értékelni azokat a hatásokat, jelenségeket, melyek magukban hordozzák az üzleti áramlások zavarait, akadályait. A szakértői kör továbbra is hiányolta a formalizált keretet, valamint az alkalmazók közötti közös metszeteket, vagyis azokat az üzletmenetre gyakorolt hatásokat, melyek mindenhol, tipikusan és általánosan jelennek meg. Ma is az alábbiak a legnagyobb kérdések:

- Hogyan kell / érdemes értelmezni az üzletmenetre gyakorolt hatásokat?

- Mely területeken tudnak koncentráltan megjelenni?
- Milyen formában?

A fenti, általános kérdéseket az üzletmenet folytonosság menedzsment szakértői bezárták a gazdasági társulás fizikai határai közé, azzal a további feltételezéssel, miszerint bár a gazdasági társulások különböznek egymástól, lényegüket és szerkezetüket tekintve egységesek és azonosak.

Anyag és módszertan

Tekintettel az alapvető BCI támogatottság jelenlétének a hiányára, Magyarországra nem áramlott be ez idáig az üzletmenet-folytonosság menedzsment szemlélet abban a léptékben, ahogy az a nemzetközi térben megtörtént, mégis csekély mértékben jelen van. Annak érdekében, hogy ennek a menedzsment irányzatnak az ismertsége nőjön, egy célzott kutatás próbálta meg közelebb hozni, és érthetőbbé tenni a magyar döntéshozók számára ezt a szemléletet. Az ismeretlen számára továbbra is a legnagyobb kérdés, hogy ez mire jó, és miért több mint az eddig ismert menedzsment megközelítések. A kutatás alapvetően erre a kérdésre is megpróbál választ adni, illetve az eredmények együttesen azt a kiindulópontot adják ki, amelyből el lehet indulni egy tudatos üzletmenet-folytonosság menedzsment szemlélet irányába Magyarországon, amennyiben komolyabb lépéseket akarna tenni ez felé.

A kutatás főkérdése tehát az volt, hogy „*a gazdasági társulás mely területei (erőforrásai, adottságai, rendszerei, egyéb megközelítései) jelölhetőek ki úgy, mint tipikus, és/vagy általános értelem szerinti lehetséges üzletmenetre gyakorolt hatásokként?*”

A cél, válogatott menedzsment témájú cikkekből olyan látens információk kinyerése volt, melyek túlmutatnak a szógyakoriságon. Vagyis a publikációk „felszín alatti tartalma” alapján lehessen kinyerni azokat a menedzsment területeket, funkciókat, értékeket, erőforrásokat, egyéb, melyek a szakértői kört a leginkább foglalkoztatják. A kérdés megválaszolásához a kvantitatív szövegelemző eljárással vizsgáltam meg. A vizsgálatokhoz Blei (Latent Dirichlet Allocation (LDA) (Blei, 2003) módszerét választottam, amit az R Studio Textminer csomagját alkalmazva Jones algoritmusai (Jones, 2019) segítségével futtattam. Arra az alapgondolatra alapozva ezt a megközelítést, hogy a szakértői kört leginkább foglalkoztatott menedzsment elemek lehetnek azok, amelyekben a folyamatos fejlődés szükséges és/vagy még mindig kihívás. Indirekt megközelítésben tehát azon menedzsment elemek fejlődése körül tömörülnek a szakértők, amelyek lényegében a zavartalan üzleti áramlásokra nézve veszélyt hordozhatnak. A topik modell eljárás által végül 19 olyan kritikus területet világítható meg, amelyekben koncentráltan jelenhet meg az üzletmenet-folytonosságra nézve veszélyt hordozó üzletmenetre gyakorolt hatás, vagy amelynek a nem megfelelő működése eredendően veszélyeztetheti az üzleti áramlásokat (1. táblázat).

1. táblázat: A 19 kritikus terület szövegelemzés alapján

Topic	Címke	Koherencia	Sűrűség	Topic	Címke	Koherencia	Sűrűség
t1	business_continuity (BC)	0.13735	6.21549	t11	risk_management (RM)	0.08354	5.44366
t2	human_resource (HR)	0.02246	5.66995	t12	intellectual_capital (IC)	0.03638	8.02514
t3	business_networks (BN)	0.06047	3.81966	t13	international_business (IB)	0.01103	4.91318

t4	business_risk (BR)	0.07635	4.23966	t14	core_competence (CC)	0.02293	9.31122
t5	business_model (BM)	0.10652	5.04932	t15	business_education (BE)	0.06828	4.90150
t6	organizational_culture (OC)	0.02459	5.07255	t16	renewable_energy (RE)	0.07543	5.44473
t7	enterprise_risk (ER)	0.02989	5.64945	t17	risk_factors (RF)	0.00889	3.79179
t8	market_positioning (MP)	0.12587	4.52991	t18	business_aptness (BA)	0.08580	4.13105
t9	big_data (BD)	0.02370	3.90830	t19	supply_chain (SC)	0.11230	4.85555
t10	social_media (SM)	0.04686	5.02789				

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2020)

A táblázatban láthatók a szövegelemzés eredményei, valamint pirossal lettek jelölve azok, amelyek esetében a válaszadók éltek az „N/A” lehetőségével, ami annyit jelent, hogy „a szervezetünkben ez a terület nincs jelen / nem értelmezhető”. Ez azt is jelenti, hogy nem fontos, illetve, hogy a vezetés nem rendelt e rendszerek mellé erőforrásokat, eképpen nem is működtet ilyen rendszereket. Továbbá az is látszik, hogy a topic-k szigorúan a címkéik alapján tovább lehetnének csoportosíthatók, azonban a topic-okon belüli top kifejezések különbsége miatt erre a 19 területre, válogatás és szűkítés nélkül lett elvégezve empirikus kutatás.

Az empirikus kutatás célja és alapkérdése az volt, hogy „a 19 üzletmenetre gyakorolt menedzsment terület (tényező, melyekben vagy által zavaró hatások jelenhetnek meg) 2020-ban milyen fontossági, megvalósíthatósági és érettségi szinten érhető tetten a Magyarországon működő gazdasági társulások körében?”

A csoportképző kérdéseken felül tehát 19x3 kérdés segítségével lett behatárolva az a jelenlegi állapot, mely utal az üzletmenet-folytonosság menedzsment egészének az érettségi szintjére Magyarországon. A kutatás mindenképpen csak részeredményként értelmezhető, mert a megkérdezettek köre Magyarország több mint 4000 legnagyobb gazdasági társulására terjedt ki az Opten Kft. szűrési rendszere segítségével. Ez a szűrő a Kft-k esetében nem tudott különbséget tenni a non-profit és profit orientál vállalatok között, ezért a válaszadók között képviseltetve van a non-profit szektor is.

- Cégforma: Korlátolt felelősségű társaság, Részvénytársaság, Betéti társaság, Vállalat
- Létszámadatok: 50 fő fölött
- Település: 10.000 fő fölött
- Alapítás dátuma: 2019.12.31-ig

A válaszadási arány 3,9% (176 válaszadó) lett, mely a témában végzett első kutatásként informatívnak tekinthető. A célcsoport egy kötött gondolatív mentén összeállított kérdőívet kapott, melynek a struktúrája az alábbiakat követi:

1. Csoportképző kérdések elsősorban regionális, iparági, és a válaszadó szakmai hátterére vonatkozóan.
2. A topic model szerint kiadott üzletmenetre gyakorolt kritikus területek (topikok) alapján definíciók megfogalmazása.
 - meghatározás: A kifejezés értelmezése,

- menedzsment szemlélet: A vonatkozó menedzsment szemlélete – szükséges képességek összefoglalása,
- tudatosság: A menedzsmentre irányuló tudatossága – a folytonosságra irányuló törekvések, majd ezeknek a definícióknak az értékelése 1-10 in terjedő skálán az alábbi kérdések mentén:
 - 2.1. Fontosság – vagyis az adott üzletmenetre gyakorolt hatást mennyire tartja fontosnak a saját szervezetén belül.
 - 2.2. Megvalósíthatóság, életképesség – általában és a saját szervezetén belül mennyire tartja életképesnek, és megvalósíthatónak az adott üzletmenetre gyakorolt hatást.
 - 2.3. Sikeresség, érettség mértéke – a fontosság és megvalósíthatóság tükrében mennyit tesz bele a definíciók szerinti elvárt működésbe.
- 3. A topikok gyors vizsgálata a Covid 19 időszakra vonatkozóan, mint egy következetesség vizsgálat nem normális működési közegben, ahol minden értékelés, amelyet a válaszadók adtak, a kutatás idején értelmezett jelenben mennyire valósult meg. Erre a szakaszra a jelen cikk nem tér ki.
- 4. Végül 3 kérdés arra vonatkozóan, hogy mennyire lennének nyitottak az üzletmenet-folytonosság menedzsment megismerésére, bevezetésére és alkalmazására.

A kérdőív összeállítása során fontos szempont volt az, hogy ne érezze egy kitöltő sem kritikának a kérdésekre adott válaszát, valamint törekedett az anonimitás megővésére, illetve a válaszadó védelmére. A válaszok meg lettek vizsgálva standard módon a csoportképző kérdések szerint egyszerű gyakorisággal, valamint csoportképzés segítségével általános jellemzők megfogalmazásával. Mind a két megközelítés 3 csoportra engedte osztani a válaszadókat az üzletmenetre gyakorolt kritikus területek működtetésének és tudatosságának a stabilitása szempontjából. A válaszadói kör relevánsnak tekinthető a kutatáshoz, mert

1. a jelentős többség magyar tulajdonú vállalat;
2. többségében a szolgáltatási szektor képviselői;
3. többségben ügyvezetői, vagy az alatta levő közvetlen, és még mindig releváns döntéshozói szintről adták;
4. többségük több mint 30 éves munkatapasztalattal rendelkezik.

Ahhoz, hogy az üzletmenet-folytonosság menedzsment felé vezető út jelenlegi kiindulópontját konkretizálni lehessen, a fontosság, megvalósíthatóság és érettség dimenziók közül az utolsó, sikeresség/érettség kérdésre adott válaszok lettek tovább vizsgálva. Ennek oka az, hogy, eredetileg is ez a dimenzió célzott rákérdezni a már működtetett állapotok értékelésére.

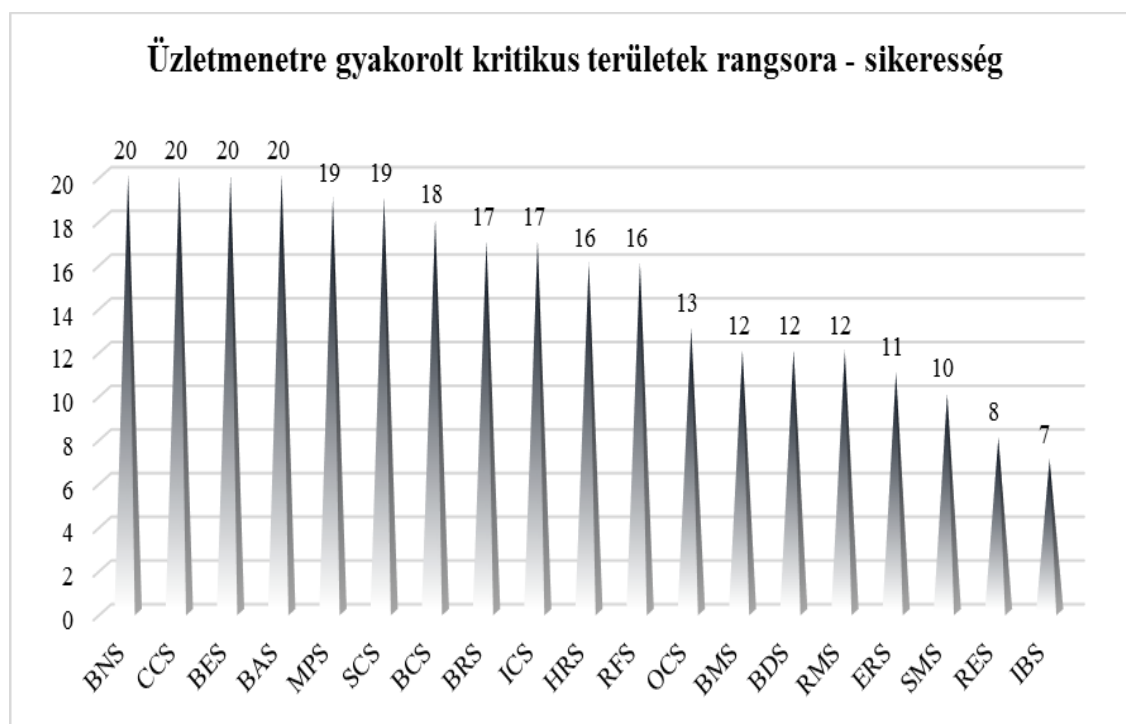
A válaszokat összegezve megállapításra került az, hogy a 19 kritikus területből 2 (a renewable energy (t16) és az international business (t13)) rendkívül alacsony mértékben van jelen a megkérdezettek körében, ami úgy jelent meg a kérdőívben, hogy a válaszadók jelentős többsége élt az „N/A” válaszlehetőséggel. Ez annyit jelent, hogy ha nem értelmezhető, nincs is jelen a válaszadó szervezetében.

1. Mivel a 19 kritikus terület arányában kevés a 176 válaszadó megkérdezethez képest, valamint a 2 N/A válasszal túlterhelt kritikus terület kimerített szinte minden statisztikai elemzéshez szükséges korlátozó feltételt, a csoportképzők szerinti jellemzéshez szükséges modell redukciós eljárásból ki lett emelve a két kritikus terület. A kutatási eredmények szempontjából végig gondolva, ez a két kritikus terület a válaszadók körében a jelenlét hánya okán, nem is képes akadályozni az üzleti áramlásokat. Így főkomponens elemzéssel lett becsoportosítva a 17 üzletmenetre gyakorolt hatás sikeresség/érettség kérdésre adott válaszok szerint. Ezzel az információ maximális megőrzése mellett a 17 változó 2 főkomponensre, vagyis 2 változóra csökkent.

2. A főkomponensek klaszterezhetőségének a vizsgálata az SPSS silhouette mutatójával történt, illetve ennek a megerősítésére egy klaszterelemzés lett elvégezve hierarchikus eljárással és ward távolsággal, mert a hierarchikus klaszter vizuálisan segíti a klaszterszám meghatározást;
3. Az SPSS saját 2 lépcsős klaszter eljárásával a 3 csoportot lehetett létrehozni a válaszadók köréből.
4. Végül a 3 klaszter és a 19 kritikus terület közötti kapcsolat egytényezős variancia elemzéssel lett megvizsgálva, amely eredményeképpen kimondható az, hogy a kritikus területek és a klaszterek között szignifikáns a kapcsolat. Így egy keresztábra segítségével végül a kutatás céljának megfelelően, az általános jellemzéseket a 19 üzletmenetre gyakorolt kritikus területre nézve lehetett megállapítani.

Eredmények

Az üzletmenetre gyakorolt kritikus területek rangsora szerint a Magyarországon működő gazdasági társulások legsérülékenyebb pontjai, vagyis a lehetséges üzletmenetre gyakorolt hatások nagy valószínűséggel a közösségi média (SMS), a kockázatmenedzsment (ERS és RMS), valamint az információ biztonság (BDS) illetve a stratégiához köthető üzleti modell (BMS) és a szervezeti kultúra (OCS) területein detektálhatók az elemzés eredményeképpen (2. ábra és 2. táblázat). Ez az eredmény nagyságrendileg illeszkedik a gyakorlathoz is, különös tekintettel a jelenleg is zajló digitalizációs tendenciákra. A Covid 19 járvány tavaszi időszak értékelésére a 19 kritikus területre csoportosított formában (5+1 csoport) szintén lettek feltéve kérdések a kérdőívben, mely válaszok, illetve a 19 kritikus terület között korreláció vizsgálat lett futtatva. A korrelációk összegzése és a korrelációk erőssége (** = 3-as szorzó; * = 2-es szorzó; - = 1-es szorzó) alapján kerültek meghatározásra a súlyszámok. A súlyszámok célja kizárólag a koherens rangsor felállítása volt. A Covid19 járvány tavaszi időszakra vonatkozó eredmények terjedelmi okoknál fogva nem kerültek bele a jelen cikkbe.



2. ábra: Az üzletmenetre gyakorolt kritikus területek rangsora - sikeresség

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

2. táblázat: A 19 kritikus terület rangsora táblázatos formában

Üzletmenetre gyakorolt hatások kritikus területei	Súly érték
Business Network (BN), Core Competence (CC), Business Education (BE), Business Aptness (BA)	20
Market Positioning (MP), Supply Chain (SC)	19
Business Continuity (BC)	18
Business Risk (BR), Intellectual Capital (IC)	17
Human Resource (HR), Risk Factors (RF)	16
Organization Culture (OC)	13
Business Model (BM), Big Data (BD), Risk Management (RM)	12
Enterprise Risk (ER)	11
Social Media (SM)	10
Renewable Energy (RE)	8
International Business (IB)	7

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2020)

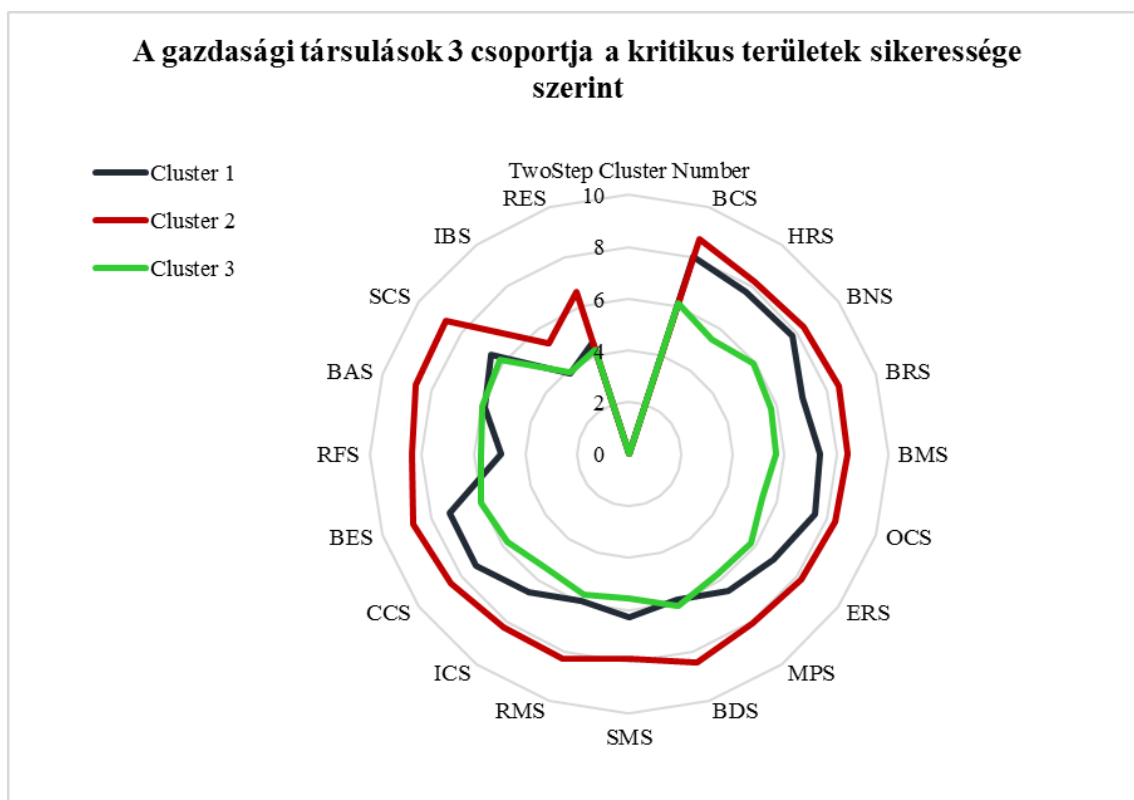
A radar diagram, mint egy pajzsként utal a gazdasági társulás kiegyensúlyozottságára, vagyis minél harmonikusabban illeszkedik a szabályos kör alakzathoz, annál inkább mondható ki az, hogy minden lehetséges üzletmenetre gyakorolt hatás koncentrációs területe gondozott és kontrolált. Ebből következő az is, hogy nehezebb az egy leggyengébb pontot megtalálni, ahol az üzletmenet-folytonosságot teljes mértékben és végérvényesen meg lehet akasztani (3. ábra és 3. táblázat). Megvizsgálva a 3 klasztert az alábbi jellemzések fogalmazhatók meg:

3. táblázat: A 19 kritikus terület klaszterenkénti értékelése

TwoStep Cluster Number	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Total	TwoStep Cluster Number	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Total
BCS	8,02	8,73	6,1	7,79	RMS	5,93	8,3	5,67	6,84
HRS	7,71	8,23	5,44	7,31	ICS	6,6	8,25	5,42	6,96
BNS	7,78	8,32	5,92	7,49	CCS	7,31	8,48	5,79	7,38
BRS	7,05	8,52	5,75	7,31	BES	7,27	8,75	6,02	7,55
BMS	7,38	8,42	5,69	7,35	RFS	4,96	8,38	5,71	6,59
OCS	7,53	8,36	5,4	7,29	BAS	5,87	8,67	5,96	7,06
ERS	6,91	8,19	5,83	7,15	SCS	6,56	8,75	6,19	7,37
MPS	6,53	8,07	5,75	6,95	IBS	3,84	5,29	3,88	4,45
BDS	5,91	8,45	6,15	7,03	RES	4,55	6,6	4,25	5,32

SMS	6,27	7,89	5,56	6,75				
					Klaszter sűrűség	55	73	48
					Szórás érték	1,139	0,835	0,594

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2020)



3. ábra: A gazdasági társulások csoportosítása a kritikus területek alapján

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

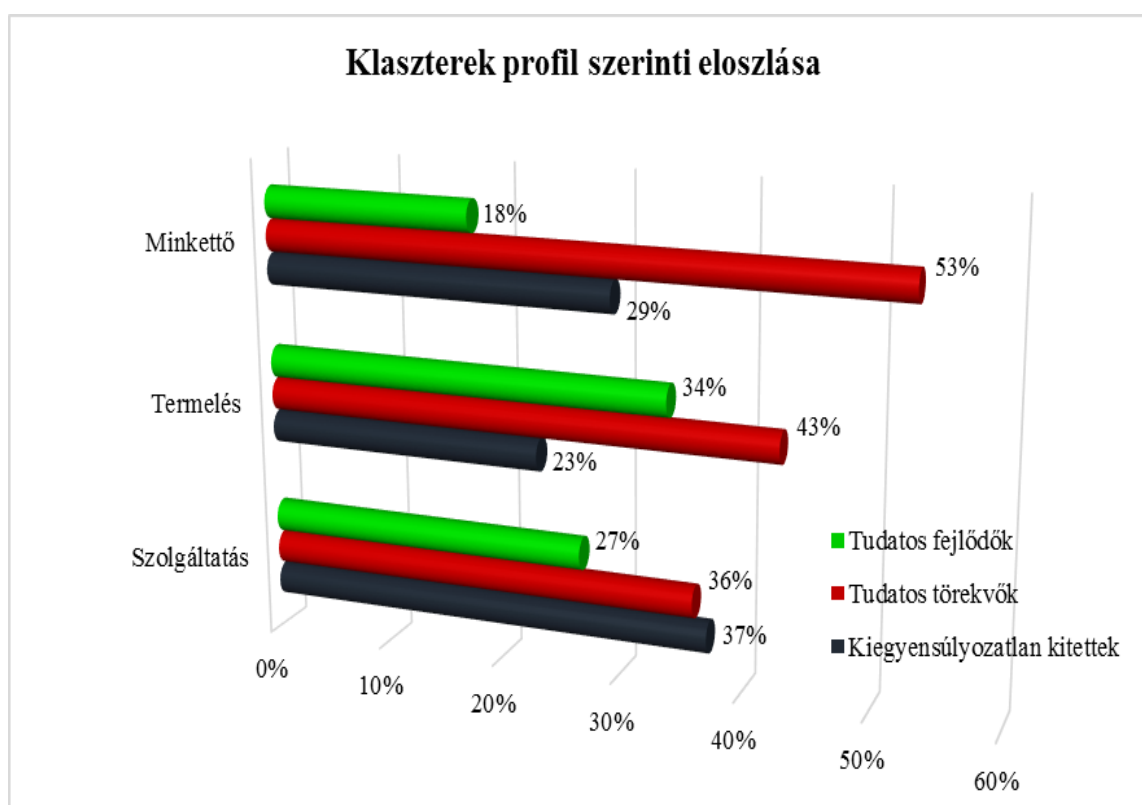
A **2. klaszterbe** tartozó gazdasági társulások (73 db) nagyságrendileg kiegyensúlyozottan sikeresek és érettek a megadott lehetséges üzletmenetre gyakorolt kritikus területeken, vagyis feltehetően jól szabályozottak, és stabilan, időtálló módon működnek. Továbbá feltételezhető az is, hogy az üzleti áramlásokat érő lehetséges veszélyekkel szemben ellenállóbbak. A továbbiakban ezt a csoportot **tudatos törekvőkként** titulálja ez a cikk.

A **3. klaszterbe** sorolt gazdasági társulások (43 db) szintén kiegyensúlyozottak, de a szabályozások, vagy a működésbeli megvalósítás alacsonyabb sikerességet jelöl. Mindazonáltal még mindig egységre és stabilitásra utalnak az eredmények, azonban a teljes ellenállóképesség váratlan veszélyekkel szemben fejleszthető. A továbbiakban a **tudatos fejlődőnek** nevezi a cikk ezt a csoportot.

Az **1. klaszter** tagjai (55 db) inkább rapszodikus működésre utalnak. Erősen gyanítható az, hogy a belső szabályozások és a működés preferenciafüggő. A kockázati tényezők (risk factors – RFS), valamint a kockázat menedzsment (risk management – RMS), az adatok-, és információkezelés (big data – BDS), és az üzleti adottságok (business aptness – BAS) területén látható fejlődési lehetőség. Ha ezek mellé beemeljük a közösségi médiát is (social media –

SCM), mint fejleszthető területet, valamint azokat a területeket, amelyekben erős ez a csoport, kirajzolódnak a preferenciák és lehet következtetni a működés gyakorlatára. Vagyis egy üzletmenet-folytonosságot érintő szándékos zavar egy jó célzással és időzítéssel, vagy egy „véletlen együtt állással”, akár végzetes is lehet. A 3 típus közül ennek a csoportnak a tagjai azok, akik az ingadozó stabilitásuk okán, feltételezhetően a leginkább kitettek a váratlan veszélyekkel szemben. A válaszadók közel 1/3-t érinti ez a működési szerkezet. A továbbiakban ez a csoport a **kiegyensúlyozatlan kitett** titulust kapta.

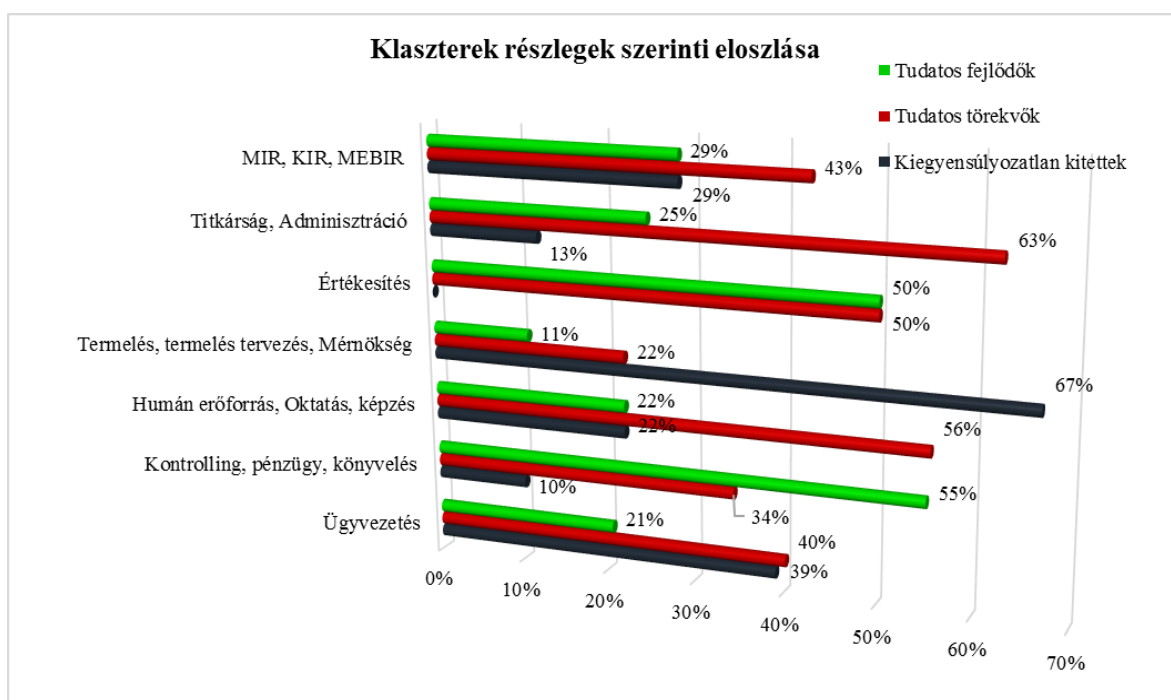
A továbbiakban néhány csoportképző mentén kerülnek bemutatásra, immár a klaszterek, vagyis az üzletmenet-folytonosság szempontjából osztályozott, Magyarországon működő gazdasági társulások. A következő ábrákon a klaszterek színei megegyeznek a radar diagram színeivel, így az általános jellemzések mellett az adott klaszterre vonatkozóan az összkép további következtetésekre ad lehetőséget az olvasó számára.



4. ábra: A gazdasági társulások jellemzése profil szerint

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

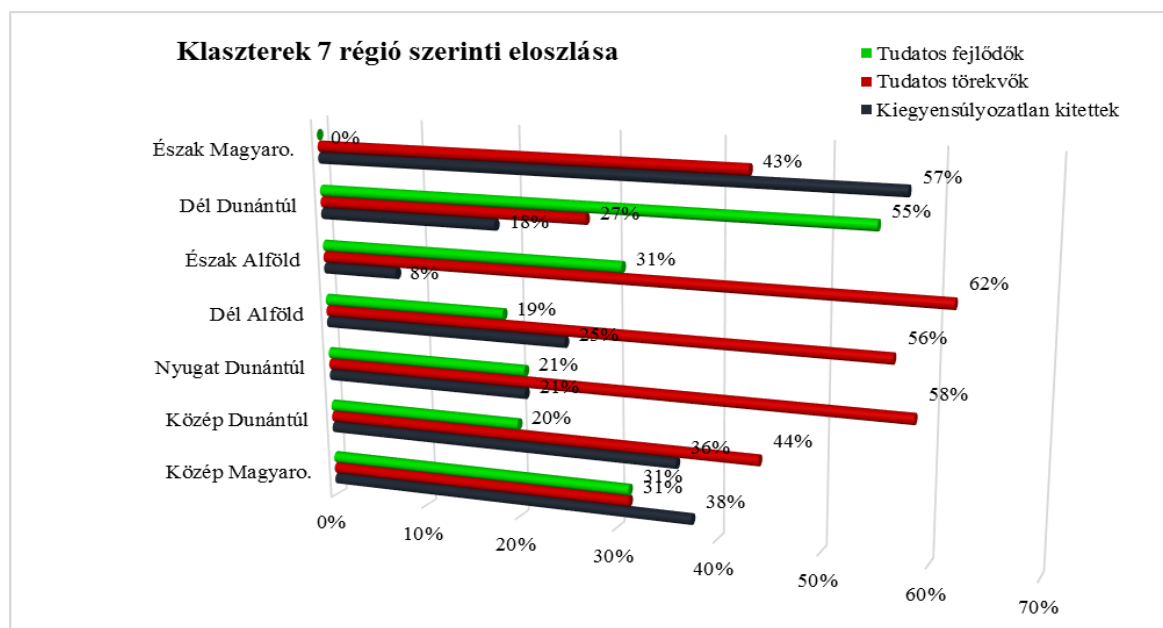
Mint az Magyarországot általánosságban jellemzi, a szolgáltatási szektor képviselői a jelen kutatásban is többségben jelennek meg, vagyis harmonikusan igazodik a kutatás keresztmetszete a gyakorlati tendenciákhoz (4. ábra). A legtöbb kiegyensúlyozatlan kitett szervezet a szolgáltatási szektorban található. Ez a jelenség talán magyarázható azzal, hogy menedzsment irányítási rendszerek, mint például az ISO 9001, vagy a stabilitást támogató Six Sigma illetve az optimalizáló LEAN eszközök jóval nehezebben ültethetők be, és alkalmazhatók szolgáltatás esetén, hiszen alapvetően a kézzel fogható termék minőség, illetve annak az előállítás támogatása érdekében lettek kitalálva. Ezt a jelenséget igazolja az is, a legtöbb tudatos törekvő ott jelenik meg, ahol termelés és szolgáltatásnyújtás egyaránt létezik a működési profilban. Vagyis ezek a menedzsment rendszerek önmagukban is komolyan hozzájárulnak az üzletmenet-folytonosság stabilitásához.



5. ábra: A gazdasági társulások jellemzése részlegek szerint

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

A válaszadók betöltött pozíciójára feltett kérdés célja az volt, hogy egy általános benyomást adjon a szakmai szem szerinti véleményekről. Az ügyvezető szándékosan ki lett hagyva, hogy valóban látható legyen a szakértői vélemény (6. ábra). A pénzügyi terület képviselői szerint a legtöbb gazdasági társulás a tudatos fejlődésben lévők közé sorolható. A titkárság és adminisztráció, valamint a humán erőforrás képviselői szerint a szervezetük egyértelműen a tudatos törekvők csoportba tartoznak, ami elképzelhető, hogy inkább a humán erőforrás összetételére utal, mint a szervezet egyes működési területeire a megkérdezett szempontok alapján.



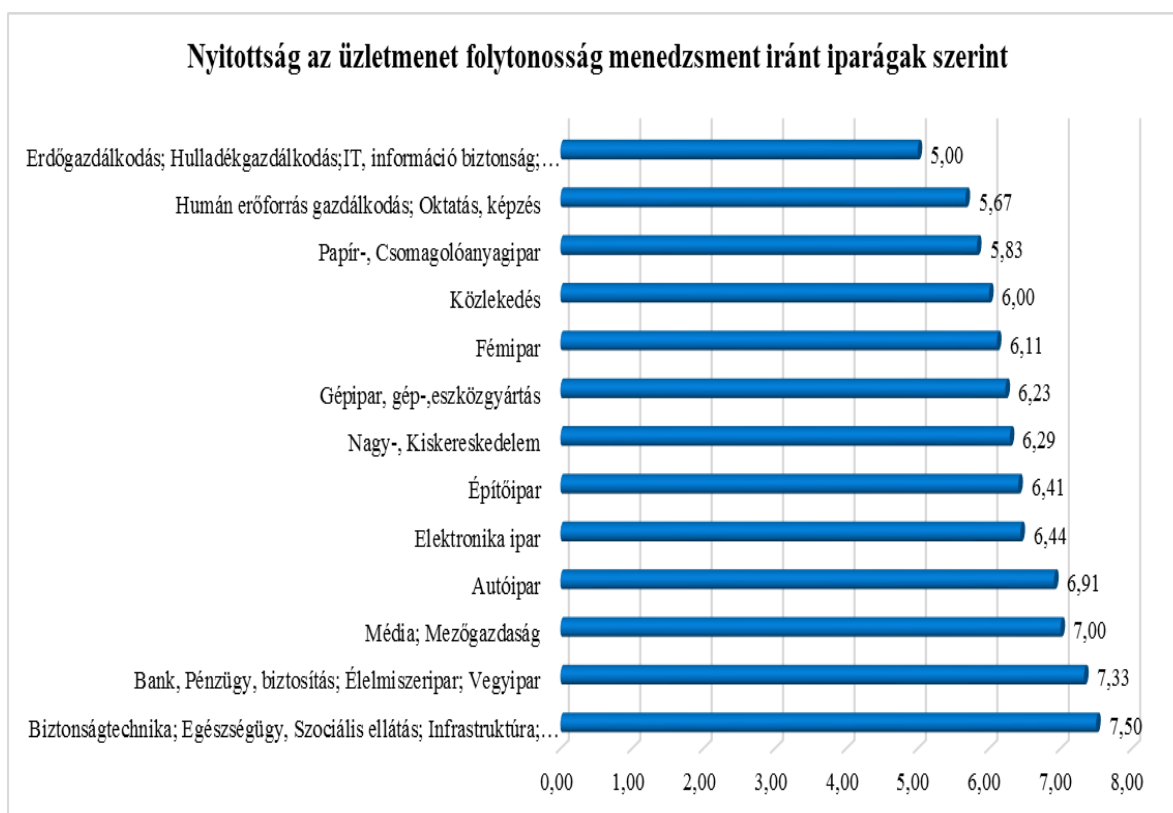
6. ábra: A gazdasági társulások jellemzése régiók szerint

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

Ugyanakkor markánsan kitűnik a termelés, illetve a beszerzés képviselőinek a véleménye, miszerint a szervezetük inkább a kiegyensúlyozatlan kitett csoportba tartozik. Ez a kritika feltételezhetően hordoz egyfajta erőt is, hiszen ezek a területek közvetlenül és mindennaposan részt vesznek az üzleti áramlásokban.

A 6. ábrán jól látható az, hogy a legtöbb kiegyensúlyozatlan kitett gazdasági társulás a Közép magyarországi, illetve az Észak magyarországi régiókban található. Vagyis ha azt kellene eldönteni, hogy hol érdemes elhelyezni egy Business Continuity Institute központot, Pest megye egy jó kiindulópont lehetne. Arányaiban vizsgálva a legtöbb tudatos törekvő az észak és dél alföldi, valamint a nyugat dunántúli régiókban található.

A válaszadók nyitottsága az üzletmenet-folytonosság menedzsment iránt korreláció és egyutas variancia elemzés alapján nincs összefüggésben sem a fontosságra, megvalósíthatóságra, sikerességre vonatkozó válaszokkal. Ez annyit jelent, hogy az érdeklődés és nyitottság egészen más indítatásból jelent meg a válaszadók körében, ezért a statisztikai szignifikancia értékektől függetlenül a szubsztantív szakmai relevanciát (Bárdits at al, 2016) helyezve előtérbe történtek meg a megállapítások. Az eredményekből az iparágak szerinti véleményeket érdemes kiemelni (7. ábra). Lényegében nincs nagy ingadozás, és a legkisebb átlagérték is 5, vagyis inkább nyitottság és érdeklődés jelenik meg az üzletmenet-folytonosság menedzsment iránt, mint érdektelenség. Ismerve a magyarországi viszonylatokat, az iparági célzás kimondottan jó kiindulópontnak számít. Az autóipartól érdemes elindulni haladva a legkisebb átlagértéket képviselő iparág felé. Ez azért izgalmas, mert az autóipar ismert helyzete magyarázza ezt az eredményt, illetve további erősíti azt, hogy lehet sikeres egy tudatos, irányított és tömeges nyitás az üzletmenet-folytonosság menedzsment felé.



7. ábra: A gazdasági társulások hozzáállása az üzletmenet-folytonosság menedzsmenthez iparáganként

Forrás: Saját szerkesztés (2020)

Ami pedig a klaszterenkénti különbséget illeti, látható, hogy nagy különbség nincs köztük, és mindegyik inkább nyitott, mint nem. A kutatás eredménye egyértelműen azt mutatja, hogy a tudatos törekvők a legnyitottabbak (4. táblázat). Ebből arra lehet következtetni, hogy stabil rendszereket működtetnek, de annyira hosszútávú és nagyívű jövőképpel rendelkeznek, amely szükségessé teszi számukra azokat a perspektívákat, amelyekkel megingathatatlannal, a legkisebb hiba nélkül, meg tudják őrizni a jelen állapotukat. A táblázat színes oszlopaiban a válaszok eloszlása látható az 1-10-ig terjedő skálán, a súlyozott oszlopok pedig a válaszok lettek felsorozva a válaszadók mennyiségével azért, hogy a különbségek élesebben elkülönüljenek egymástól.

4. táblázat: A gazdasági társulások nyitottsága az üzletmenet-folytonosság menedzsment irányába klaszterenként

Válasz lehetőségek (1-10)	Kiegyensúlyozatlan n kitettek		Tudatos törekvők		Tudatos fejlődők		Össz.
	55	Súlyozott	73	Súlyozott	48	Súlyozott	
1	6	6	8	8	1	1	
2	3	6	3	6	0	0	
3	5	15	5	15	4	12	
4	3	12	4	16	5	20	
5	9	45	6	30	11	55	
1-5	26	84	26	75	21	88	241
6	9	54	6	36	5	30	
7	6	42	8	56	7	49	
8	4	32	11	88	8	64	
9	2	18	4	36	1	9	
10	8	80	18	180	6	60	
6-10	29	226	47	396	27	212	834

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2020)

Korlátozó feltételek

Az üzletmenet-folytonosság menedzsment még a mai napon is egy dinamikus fejlődő menedzsment irányzat, melynek a bemutatott kutatás egy kis része. A Covid19 járvány lényegében éles helyzetbe tette mind a nemzetközi szakértői kört, mind pedig az alkalmazókat, mely helyzet további előremutató fejlődési irányokat jelölt ki. Többek között ennek köszönhető az is, hogy a bemutatott kutatási nem tekinthető teljeskörűnek, és az alább felsoroltak, mint korlátozó feltételek értelmezhetők:

- a válaszadók köre a szűrés alapján, mely visszavezethető a kutatás pénzügyi keretére;
- a megkérdezés 2020 közepén történt a Covid19 járvány tavaszi hullámának a végén;
- a lehetséges üzletmenetre gyakorolt hatások koncentrációs területeit a válogatott cikkek adta szöveg (corpus) determinálja (ami, a kutatás szempontjából előny is, hiszen olyan fókusz területek kerültek megvilágításba, melyek valóban fontosak a szakértői társadalom számára).

Következtetések

A kutatás összességében ennél jóval részletesebb eredményeket tárgyal, de az megállapítható, hogy a témában, mint első kutatás, kiindulópontként akár további vagy részletesebb kutatásokhoz is kielégítően informatív. A Magyarországon működő gazdasági társulások közül a megkérdezettek egyértelműen jellemző az, hogy képesek átállni egy alternatív működési keretre annak érdekében, hogy az üzletmenet-folytonosság megvalósulhasson. Ez azt is jelzi, hogy a nemzetgazdaság ereje a megkérdezettek köre. Ugyanakkor nem jelenti azt, hogy bármilyen veszéllyel szemben ellenálló, csak annyit jelent, hogy a Covid19 járvány által okozott zavarokat képesek voltak kezelni kisebb-nagyobb elégedettséggel. A kisebb elégedettség a tudatos fejlődőkre jellemző, akik bár kiegyensúlyozottak, a válaszaik arra utalnak, hogy a kítűzött céljaiktól elmaradtak, mely feltételezhetően a teljesítményeikben is megjelent zavaroknak köszönhető. A kiegyensúlyozatlan kitett társulásoknak inkább a stabilitáson célszerű javítani, mert léteznek azok a veszélyek, amelyek egzisztenciális problémáig vezethetnek az esetükben, mely területek szintén azonosíthatók a kutatásból. A kiegyensúlyozott törekvők abszolút az ország húzó ereje üzletmenet-folytonosság szempontjából.

Összességében a vonatkozó kutatási kérdésre a válaszok és eredmények azt üzenik, hogy van létjogosultsága Magyarországon annak, ha elindulunk egy tudatos és programozott üzletmenet-folytonosság menedzsment bevezetés irányába. Megállapíthatók szektorok, régiók, iparágak, amelyeknek a fejlesztéséhez értékteremtő módon képes hozzájárulni tudatos oktatásokkal, a szabvány fordításával, a tanúsítás, valamint az üzletmenet-folytonosság menedzsment előnyeinek az ismertetésével. A kutatás eredményei rávilágítanak arra is, hogy a Business Continuity Institute Londoni központjával érdemes felvenni a kapcsolatot, és üzleti megfontolások okán is érdemes egy irodát nyitni Magyarországon, illetve becsatlakozni a nemzetközi üzletmenet-folytonosság menedzsment hálózatba. Ezzel a környező országokat is kiszolgálva a közép európai régióban az üzletmenet-folytonosság menedzsment első képviselői lenne Magyarország.

Amennyiben az üzletmenet-folytonosság menedzsment iránt komolyabb érdeklődés mutatkozna a jövőben, a kutatást érdemes kiterjeszteni a KKV illetve hangsúlyosan a kormányzati szektorra. A Covid19 járvány teljes és végleges lezárását követően pedig érdemes lehet újra vizsgálni a menedzsment tudományok publikációit azért, hogy látni lehessen a változást.

Irodalomjegyzék

1. Bárdits, A., Németh, R., Terplán, Gy. (2016): Egy régi probléma újra előtérben: a nullhipotézis szignifikanciateszt téves gyakorlata. Statisztikai Szemle, 94. évfolyam 1. szám. DOI: 10.20311/stat2016.01.hu0052
2. Blei D. M. – Ng A. Y. – Jordan M. I. (2003): Latent Dirichlet Allocation. Journal of Machine Learning Research 3 (2003) 993-1022 Submitted 2/02; Published 1/03
3. Ebbesen J. B. – Hope A. J. (2013): Re-imagining the Iron Triangle: embedding sustainability into project constraints. PM World Journal. Vol. II, Issue III – March 2013
4. Elliott D. – Swartz E. – Herbane B. (2002): Business Continuity Management. A crisis management approach. ISBN 0-203-99690-9
5. Goh M. H. (2009): BCM Implementation for Organizations using the Singapore Standard SS540:2008. January 21, 2009. <http://www.gmhasia.com/sample-business-continuity-disaster-recovery-cyber-security-2015/> (Letöltve: 2021. 05.24.)

6. Goh M. H. (2018): What Exactly is BCM? 2018.01.11 <https://blog.bcm-institute.org/bcm/what-exactly-is-business-continuity-management> (Letöltve: 2021.05.25)
7. International Risk Management Certification Board (IRMCB) (nincs adat) Qualified experience for ISO 22301 Certified Business Continuity Manager™ certification. <https://www.irmcb.org/28-widgetkit-categories/certifications/bcm/cbcm> (Letöltve: 2021.05.24.)
8. ISO (2012): ISO 22301:2012 Societal Security – Business Continuity Management System és tool kit
9. ISO (2015): ISO/TS 22317:2015 Societal Security – Business Continuity Management Systems – Guidelines For Business Impact Analysis (BIA)
10. Jones T. W. (2019): Topic modelling. https://www.rtextminer.com/articles/c_topic_modeling.html (Letöltve: 2020.03.24.) Ma is elérhető
11. NHS Scotland (n.a.) Business Continuity A Framework for NHS Scotland. <https://www.sehd.scot.nhs.uk/EmergencyPlanning/Documents/BusinessContinuity.pdf>. (Letöltve: 2021.06.02)
12. Magyar Nemzeti Bank (MNB), (2010): Üzletmenet-Folytonossági Felvigyázói Ajánlások. <https://www.mnb.hu/letoltes/uzletmenet-folytonossagi-felvigyazoi-ajanlasok.pdf>. (Letöltve: 2021.05.21)
13. Nógrádi Gy. (2017): A világ Trump után. Előadás – Budakeszi, Erkel Ferenc Művelődési Központ 2017.06.07. 19:00. <https://www.youtube.com/watch?v=P1-uaXKefRg> (Letöltve: 2021.05.18.)
14. Sample.net (2021): 25+ SAMPLE Business Impact Analysis Templates In PDF | MS Word. <https://www.sample.net/business/business-impact-analysis/> (Letöltve: 2021. 06. 02.)
15. Snedaker S. (2007): Business Continuity and Disaster Recovery Planning Process; Figure 4.1. Syngress Publishing, Inc. Elsevier, Inc. 30 Corporate Drive, Burlington, MA 01803. ISBN 13: 978-1-59749-172-3
16. Strelicz A. (2017): A gazdálkodó szervezet fenntartható fejlődését támogató kiegészítő irányítási rendszerek (ISO 22301 Üzletmenet folytonosság irányítási rendszer). Nemzetközi Karbantartási Konferencia. ISBN 978-963-396-099-8
17. Strelicz A. (2021): Risks and threats in cyberspace – The key to success in digitization. InnoVeTAS2021 IOP Publishing: Journal of Physics: Conference Series 1935 (2021) 012009 doi:10.1088/1742-6596/1935/1/012009
18. Tucker E. (2015): Business Continuity from Preparedness to Recovery – A Standards-Based Approach. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier. ISBN: 978-0-12-420063-0
19. 35/2009. (XII. 28.) MNB rendelet a fizetési rendszer működtetésére vonatkozó tárgyi, technikai, biztonsági és üzletmenet-folytonossági követelményekről